Intelligence Collective

Livre blanc

Édité par Colligence
www.colligence.fr

©sept. 2013

Colligence!
Intelligence Collective

Introduction

Pourquoi ?

L'intelligence collective existe depuis la nuit des temps au sein des sociétés organisées, qu'elles soient animales ou humaines. Dans le cas des organisations humaines, la forme pyramidale est largement prédominante. Or elle nous montre désormais ses limites à bien des égards : la minéralisation du vivant et de la nature (urbanisation), la masse au service des intérêts particuliers (*world company*, dieu argent, politique, finance mondiale...), la destruction de l'écosystème (surexploitation des ressources naturelles, sixième continent des déchets)... L'impact de nos modes de fonctionnement actuels est de plus en plus alarmant.

Ce n'est donc pas un hasard si les mots intelligence collective ont fait leur entrée dans notre paysage linguistique et managérial, comme une piste pour répondre à un besoin réel de notre époque de mutations profondes. Quelle nouvelle forme d'Intelligence Collective mettre en place, qui élève l'humanité dans le respect de la planète qui lui a donné vie ? Qu'il s'agisse de l'individu, des petits collectifs, des nations, ou de l'humanité en général, retrouver le sens de l'intérêt commun et veiller à la pérennité de l'écosystème global demande de revisiter de fond en comble nos manières de penser et d'agir individuellement et collectivement.

Quoi ?

Cet essai est le fruit de nos expérimentations et le partage de nos découvertes. Nous avons essayé, sur nos terrains d'expérimentation, en entreprise, au sein des institutions, nous avons fait des erreurs et nous avons aussi des réussites. Cet écrit se veut donc un *témoignage apprenant* et *une invitation à expérimenter* par vous-mêmes ce que nous exposons dans ces pages.

Vous y trouverez à la fois des repères théoriques, des recommandations tirées de l'expérience et des questions. Nous allons vous montrer que l'Intelligence Collective, ce n'est pas :

- le retour d'une pensée New Age où *tout le monde est beau et gentil*...
- l'avènement d'un monde virtualisé où, depuis l'écran de notre ordinateur, nous allons participer à distance à une vie de la cité entièrement désincarnée...
- un mix des deux qui ferait de nous des citoyens connectés... un monde idéal, piloté par les technologies...

C'est bien plus un retour à la pratique, au concret, qui permet de poser les bonnes questions. Que se passe-t-il dans les multiples discussions, assemblées, réunions, discussions, commissions, comités de direction, etc. ? Trop souvent, pour nombre de participants, l'essentiel n'est pas de trouver la meilleure solution pour le collectif, mais d'avoir raison. La vertu fertilisante du débat contradictoire (la dispute des philosophes ou des théologiens) a été depuis longtemps perdue de vue. Quant au dialogue véritable, fait d'écoute active, d'empathie et de résonance, il reste une abstraction pour beaucoup.

Et si la démocratie est une avancée pour l'Intelligence Collective humaine, au risque de paraître politiquement très incorrects, nous pensons que parfois, les prises de décision à la majorité peuvent être une dérive de l'intelligence collective (l'histoire ne manque pas d'exemples en ce sens, notamment de grands dictateurs élus par le peuple...).

Dans ce Livre blanc, nous préférons vous parler de l'Intelligence Collective qui consiste à faire avancer l'homme vers son meilleur futur, fait de plus d'harmonie dans la relation à soi, à l'autre et à l'environnement. Et nous ne voulons pas demander aux femmes et aux hommes de changer... Nous voulons seulement leur proposer de nouvelles règles du jeu, à essayer et à vérifier « dans la vraie vie ».

Qui sommes nous ?

Les co-auteurs de ce Livre blanc sont issus de différents horizons. Certains sont consultants en stratégie d'entreprise, coachs ou accompagnants, d'autres enseignent en milieu universitaire, d'autres encore viennent du monde de l'entreprise, de la PME au grand groupe.

Ce qui les rassemble, c'est qu'ils sont des explorateurs et des praticiens de l'Intelligence Collective et plus simplement, des personnes ayant expérimenté des approches, des modalités de travail dont ils souhaitent témoigner aujourd'hui. En toute simplicité, ils partageront leurs bonnes pratiques, des récits apprenants, des expériences...

Pour qui ?

Ce texte concerne tous ceux qui cherchent à développer l'Intelligence Collective dans leurs écosystèmes et particulièrement au sein des organisations. Il concerne ceux qui ont pris conscience des enjeux d'aujourd'hui, qui adhèrent avec ce qu'elle sous-tend comme ambitions implicites (organisationnelle, managériale, sociétale, politique...) et se demandent comment amorcer un processus d'Intelligence Collective, comment le soutenir et le stimuler et surtout, comment le réussir...

Ce Livre blanc s'adresse :

- à ceux qui se demandent à quoi correspond ce nouveau vocabulaire et comment des formes d'Intelligence Collective plus vivantes et plus adaptées à la réalité permettent d'aller au-delà des dysfonctionnements dont ils font l'expérience au sein de leurs organisations ;
- à ceux qui ont déjà vécu un aperçu ou qui ont l'intuition du potentiel qui se cache derrière les mots Intelligence Collective, et qui se posent une question pratique : comment puis-je faire pour faciliter, à mon niveau, dans mon environnement, ce type de fonctionnement humain auquel j'aspire ?

À tous ceux-là, nous voulons transmettre tout notre enthousiasme basé sur un constat : oui, en pratique, cela existe et fonctionne ! Nous assistons à une révolution silencieuse menée par des responsables pionniers et des anonymes qui essayent à leur échelle. Gageons que dans quelques décennies, nous nous rappellerons avec émoi de cette époque où l'on commença à « casser » les codes, à pousser les tables et ouvrir nos cœurs.

Et à ceux qui se disent : « Encore un concept à la mode dont on ne parlera plus dans dix ans », nous voulons répondre « peut-être, et peu importe ». Oubliez cette expression d'Intelligence collective si elle vous perturbe. Regardez avec nous ces expériences nouvelles qui étaient inimaginables il y a encore 15 ans. Voyez ces équipes où la parole circule, où l'on ose explorer, expérimenter et créer. Et laissez-vous embarquer si cela vous tente...

Comment ?

Nous l'avons écrit en mode collaboratif parce que nous voulions tester nos postulats sur cette façon de créer et de produire, et attester de l'efficacité des outils qui permettent d'opérer ainsi, en présence et à distance, les mixer, les vivre. L'expérience de l'écriture collaborative a été pour nous un champ évident d'expérimentation. Écrire à plusieurs ? Quel défi ! Quand on sait que la production écrite est le résultat d'un long cheminement de pensée et de ressenti, en bonne part inconscient, qu'une phrase peut s'imposer comme un flash ou bien n'advenir à sa forme définitive qu'après cinquante corrections... Dans ce Livre blanc, l'écriture collaborative a été posée non seulement comme une métaphore de l'Intelligence Collective mais aussi, pour notre groupe, comme un autre niveau d'expérimentation et de crédibilité pour ce que nous vous partageons.

Bonne lecture !

PS : Envie de faire un test d'intelligence collective ? Essayez d'écrire, avec deux ou trois de vos proches, dix lignes sur un sujet commun sur lequel vous avez des choses à défendre... Avant et après avoir lu ce Livre blanc !

Intelligence Collective : de quoi parlons-nous ?

Proposer d'emblée une définition de l'intelligence collective aurait été réducteur, voire présomptueux. Nous avons donc préféré donner au lecteur des points de repères, décrire comment nous comprenons aujourd'hui l'Intelligence Collective à partir de notre pratique, nos observations et notre expérience.

L'intelligence collective semble « à la mode » et ce n'est pas étonnant car nous vivons une époque de transformations profondes, une époque qui engendre des conflits intenses sur fond de crise économique et de faillite institutionnelle. Nos fonctionnements ont généré des créations collectives parfois plus destructrices que constructives. Et si le concept d'intelligence collective revient en force aujourd'hui, cela montre bien qu'une prise de conscience est en train de se faire. Nous vivons la fin de quelque chose et les prémisses d'autre chose. Nos sociétés ont engendré une telle complexité que plus personne, aussi informée soit-il, ne peut plus appréhender le monde, ni même une problématique globale, par lui-même. Les décideurs se retrouvent donc contraints de faire appel à l'intelligence de tous pour œuvrer à partir d'une Intelligence Collective renouvelée, au service de tous. Comment faire face aux transformations ? Que voit-on émerger ? Que penser de toutes ces solutions locales qui fleurissent partout autour de nous ?

Une nouvelle qualité du lien

Nous pensons que la véritable émergence qui se produit sous nos yeux en ce moment est celle d'une nouvelle qualité du lien entre les personnes. De nouvelles formes de présence se développent au sein de petits réseaux de personnes, au niveau local. Un changement qualitatif dans la pensée, le dialogue et l'agir collectifs.

Nous pensons que c'est cette qualité nouvelle qui permet l'émergence de l'Intelligence Collective. En ce sens, celle-ci désigne donc à la fois un potentiel sous-jacent et un ensemble de modalités de l'être ensemble qui revêt une qualité positive. Dans cette acception, elle s'oppose à la bêtise collective. On peut ainsi dire d'un système qu'il développe plus ou moins d'intelligence selon deux axes :

- sa capacité à produire des résultats supérieurs à ce qui aurait été obtenu si chacun était resté isolé ;
- sa capacité à produire des résultats qui font sens pour l'individu et le bien commun.

L'Intelligence Collective ne va pas de soi

Nous observons quotidiennement des pratiques qui limitent fortement l'intelligence collective des systèmes humains. Nos expérimentations, nos recherches, nous ont montré que l'intelligence collective émerge lorsque les individus, au sein de leur groupe du moment, s'ouvrent à la co-réflexion, à la co-création, à la co-construction. Un ensemble interconnecté d'intentions, d'attitudes et de comportements soutenus par des principes, des règles intelligentes, des pratiques, des méthodes et dans certains cas, des outils, favorisent l'émergence de l'Intelligence Collective au sein des organisations humaines.

L'Intelligence Collective n'est pas un luxe

Elle est devenue indispensable pour obtenir de meilleurs résultats, résoudre des problèmes, être plus créatifs, innovants et heureux. On observe que les organisations humaines savent se doter de règles « par la négative », opérant par le contrôle, l'interdiction et la sanction. Mais l'Intelligence Collective n'est pas favorisée par des règles coercitives. Elle requiert une structure, certes, mais qui ouvre un espace, donne un rythme et propose des comportements de respect et d'ouverture mutuels. Elle consiste à se doter de « règles positives », incitant à la responsabilité et à l'autonomie des êtres humains. Elle donne alors lieu à l'émergence d'une réalité libératrice de nos potentiels et nous ouvre à un spectre de possibles insoupçonnés pour participer en co-création à l'édification d'un écosystème où il fait bon vivre ensemble.

Deux dynamiques

L'Intelligence Collective est donc bien le reflet du niveau de conscience de ses acteurs. Intrinsèquement, elle suppose la mise en place de deux dynamiques pour aboutir à l'émergence de solutions nouvelles :

- **une dynamique individuelle** : la conscience individuelle d'un autre possible, l'aspiration à contribuer à plus grand que soi pour aller vers le beau, le bon, le vrai, à œuvrer dans le sens du bien commun. Connectés à nous-mêmes et à nos différentes formes d'intelligence (de la pensée, des émotions et du corps), connectés aux autres dans l'écoute, l'ouverture et le respect, sera la posture que l'on cherchera à stimuler quel que soit le processus de mise en intelligence collective.
- **une dynamique collective** : la conscience de l'existence d'une intention collective, restant à formuler, et la volonté de se fixer collectivement un cadre rendant possibles des synergies génératives, pour identifier la vision partagée et vérifier son adéquation avec le bien commun au sens large.

Un cadre commun

Tournée vers le positif, l'Intelligence Collective consistera tout d'abord à accepter de travailler dans un cadre commun avec :

- des règles relatives à l'espace et au temps ;
- des règles du jeu de la relation à l'autre ;
- le tout comportant des mécanismes de régulation, d'observation du processus et de facilitation, garantissant le respect du cadre.

Au fil des articles de ce Livre blanc, le lecteur trouvera :

- des témoignages d'expériences réussies ;
- des points de repère pour augmenter les chances de réussite de ses expérimentations ;
- des éléments volontairement provocateurs, que nous avons voulu traiter avec humour, pour amener des prises de conscience des croyances et des comportements qui freinent, voire nuisent à l'Intelligence Collective ;
- des invitations à expérimenter, dans votre écosystème, des formes d'intelligence collective à finalité positive.

Sommaire

PARTIE 1
Le quoi, le pour quoi 6

Conditions de l'émergence de l'Intelligence Collective 7
L'Intelligence Collective en formes 9
Je me souviens, oui, je me souviens : moment d'Intelligence Collective 11
La place du corps dans l'Intelligence Collective 13
S'immerger pour faire émerger l'Intelligence Collective 15
Quel Leadership pour l'Intelligence Collective ? 17

PARTIE 2
Le comment 19

Petits sabotages au quotidien 20
Moteurs et freins à la pratique de l'IC dans les organisations 22
L'écriture collaborative, voyage au cœur des vraies questions 24
La dynamique de vision partagée, une clé de l'intelligence collective 26
Le décalage, accélérateur d'Intelligence Collective 28
De l'individu au collectif et vice versa 30
Mettre en œuvre l'Intelligence Collective grâce à la PNL selon Robert Dilts 32
Prenez le temps de libérer l'Intelligence Collective 34

Conclusion 36

Bibliographie de l'Intelligence Collective 37

Les auteurs par ordre alphabétique 38

PARTIE 1

Le quoi, le pour quoi

Où l'on découvre, où l'on frissonne, où l'on s'ouvre à d'autres possibles...

Conditions de l'émergence de l'Intelligence Collective

Bruno Dal Palu

Si l'intelligence collective n'est pas nouvelle, les conditions de son émergence sont une découverte récente, particulièrement pour l'Intelligence Collective qui grandit les personnes dans leur humanitude. C'est ce que je montrerai dans cette contribution.

Dans mes recherches sur l'intelligence collective techniquement augmentée, j'ai mis en évidence l'intérêt d'introduire les apports de la dernière théorie de Lacan pour comprendre la *Structure de l'espace de construction de l'intelligence collective*[1]. Il sera question ici des conditions minimales et des règles qui régissent l'émergence de l'Intelligence Collective, dont le non respect aboutit à la bêtise collective, voire à la tragédie des masses.

Après avoir montré ce que n'est pas l'intelligence collective, je m'attacherai à mettre en évidence dans quelles conditions elle naît.

1. Ce que l'Intelligence Collective n'est pas

Il ne suffit pas de faire groupe pour qu'automatiquement il y ait de l'intelligence collective. S'il est vrai qu'il y a « plus d'*idées dans dix têtes que dans une* », pour autant cela ne génère pas nécessairement de l'intelligence. Les sectes et les dictatures, prolétariennes ou capitalistes, en sont les dramatiques exemples. Sans aller jusqu'à ces extrémités, chacun sait qu'il ne suffit pas de réunir des collaborateurs pour qu'il se dégage de l'intelligence collective. La réunionite aigue n'a que rarement des effets positifs. Enfin, de nombreuses expériences psycho-sociales et observations ethnologiques ont montré que la dimension collective peut générer des comportements absurdes, grégaires ou violents et dans tous les cas à l'opposé de l'Intelligence Collective telle que nous essayons de la faire avancer solidairement dans ce Livre blanc.

Cela va sans dire, mais c'est mieux en le disant, pour qu'il y ait de l'Intelligence Collective : le groupe, la communauté, le réseau est une condition nécessaire, mais non suffisante. Quelles sont ces autres conditions à la naissance de l'Intelligence Collective ?

2. Conditions de naît-sens

Quel que soit le type de communauté, pour qu'il émerge de l'Intelligence Collective, *a minima* trois conditions doivent être présentes : un espace adéquat pour la pensée, une structuration spécifique des échanges et une dynamique en trois temps.

a. Un espace pour la pensée

Cet espace revêt trois « *dit-mensions* », que Jacques Lacan nomme : *le Symbolique, l'Imaginaire et le Réel*. Je les ai traduites de manière plus accessible par : Lisible, Visible et Imprévisible.

Le lisible

Il faut que tous les participants au travail collaboratif aient globalement d'une part le même langage, voire le même niveau de raisonnement pour se comprendre, d'autre part qu'ils aient la même capacité à s'accorder sur les faits même si cela ne veut pas dire qu'ils aient la même perception de la réalité. L'émergence de l'Intelligence Collective suppose donc que chaque membre de la communauté impliquée ait le même niveau de compréhension de la problématique, avec par exemple le même type de logiciel pour communiquer et échanger. En effet, la disparité dans cette dimension nuirait à l'intelligence collective. Là encore, chacun d'entre nous a déjà fait l'expérience d'une réunion où l'on doit résoudre un problème et un participant n'étant pas au niveau d'informations des autres, il réclame des explications pour chaque point évoqué. Cela débouche sur du temps perdu pour tous.

Le visible

De manière corrélée au critère précédent, il faut que les collaborateurs puissent s'entendre sur la réalité des faits traités collectivement, car sinon il se dégagera plus de bêtises collectives que d'intelligence. En effet, il suffit qu'on observe un décalage tacite ou explicite sur le niveau de connaissance quant aux faits pour qu'il soit impossible de faire émerger de l'intelligence collective. C'est pourquoi une aide par la réalité augmentée *via* des techniques d'information et de communication communes à tous, favorise souvent cette égalité de traitement des problématiques et des projets.

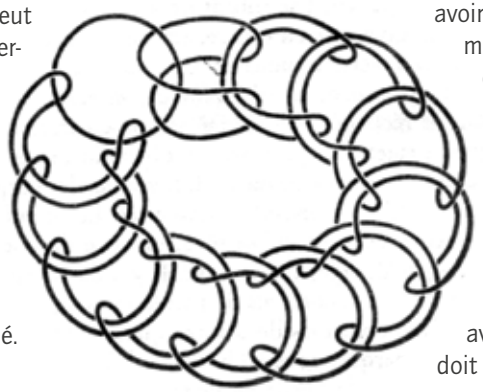
L'imprévisible

Le hasard, l'imprévu ou l'aléatoire est la valeur ajoutée que l'Intelligence Collective doit savoir saisir. La plupart des grandes découvertes sont apparues lors d'erreurs que les chercheurs ont su saisir comme une opportunité d'explorer une voie à laquelle ils n'avaient pas pensé. Ainsi, intégrer tout ce qui surgit dans la réflexion comme effet du hasard est à prendre en compte dans l'élaboration, voire dans la décision.

C'est sans doute pour cela que dans l'actuel contexte de crises et d'incertitude, l'Intelligence Collective bénéficie d'un regain d'intérêt. Là où les vues individuelles échouent, elle peut être une solution pour l'innovation.

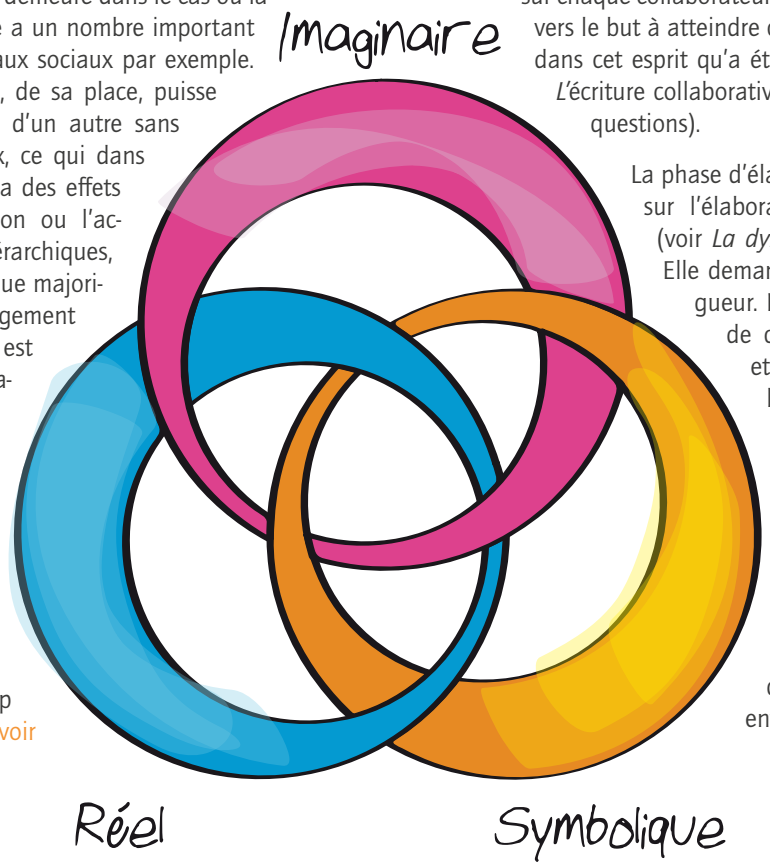
b. Une structuration spécifique des échanges

L'apport de la topologie lacanienne a mis en évidence que pour qu'il y ait émergence d'une forme d'intelligence collective, la structure des échanges doit avoir une forme borroméenne, dans laquelle chaque acteur est en lien avec les autres de telle sorte que tous se sentent libres et égaux entre eux. Pour que chaque acteur puisse s'exprimer en toute liberté sans avoir peur d'être jugé, il doit avoir le même poids so-



(1) *Actes du Colloque RIC 2006, École des Mines d'Alès*

ciologique. Cette propriété demeure dans le cas où la communauté collaborative a un nombre important de membres, tels les réseaux sociaux par exemple. Cela suppose que chacun, de sa place, puisse intervenir sur la réflexion d'un autre sans risque d'être mis à l'index, ce qui dans d'autres fonctionnements a des effets inhibiteurs sur l'élaboration ou l'action. Des échanges non hiérarchiques, donc, consensuels plutôt que majoritaires. En effet, si le management de compromis majoritaire est une avancée face au management autocratique, qui limite l'intelligence collective à celle de son manager, il réduit l'élaboration à l'intelligence de la majorité, ce qui reste bien moindre que ce que peuvent produire l'ensemble des collaborateurs orientés par un leadership en Intelligence Collective (voir *Quel leadership pour l'Intelligence Collective ?*).



c. Une dynamique en trois temps

Élaboration collective

Ce premier temps est souvent conséquent en termes de temps. Le deuxième temps, décisionnel, est généralement bref et le troisième, consacré au travail collaboratif, est proportionnel à la tâche à entreprendre. Pour être efficiente, cette dynamique doit trouver son équilibre entre les principes de réalité et de plaisir. Dans cette perspective, le cadre et les contraintes ne sont pas des freins à l'Intelligence Collective, au contraire. De même, le plaisir et la créativité sont fortement conseillés. Tous ceux qui ont fait ce type d'expérience de travail collaboratif, notamment les Groupes *Yes we can* témoignent souvent qu'il se dégage de cette première étape un consensus qui a un réel effet de satisfaction sur chaque collaborateur et une efficience opérante envers le but à atteindre collectivement. C'est d'ailleurs dans cet esprit qu'a été élaboré ce Livre blanc (voir *L'écriture collaborative, voyage au cœur des vraies questions*).

La phase d'élaboration porte généralement sur l'élaboration d'une vision partagée (voir *La dynamique de vision partagée*). Elle demande courage managérial et rigueur. En effet, il faut avoir l'audace de céder le pouvoir de réflexion et d'élaboration au groupe, à l'équipe ou au réseau et d'y consacrer du temps (voir *Prenez le temps de libérer l'Intelligence Collective*). La gestion du temps est fondamentale car l'Intelligence Collective n'émerge que dans des contraintes temporelles précises, faites de souplesse et de fermeté. Un environnement techniquement augmenté (par l'ordinateur, internet, des tableaux interactifs, etc.) est un accélérateur indéniable.

Le temps de la décision

C'est le deuxième temps. À ce stade deux cas sont possibles : (1) soit la décision est évidente, conforme au principe de réalité et à l'élaboration consensuelle ; elle émerge et est prise collectivement de manière naturelle ; (2) soit il apparaît que le consensus est impossible à terme. La décision nécessite alors l'arbitrage d'une pratique indispensable : la « dictature » de la compétence pour la décision et le passage à l'action. Le terme semble un peu fort, mais associé à la compétence, il devient pertinent. Car cela n'a évidemment rien à voir avec la dictature au sens des dérives politiques aux conséquences tragiques. Ici, à l'instar de l'*empowerment,* c'est le plus compétent dans le domaine de la problématique traitée qui arbitre et amène la décision, quelle que soit sa position hiérarchique. De fait, cette dictature de la compétence est tournante et dépend des thématiques traitées. À ce titre, on ne peut la personnifier dans une figure dictatoriale et devient *a contrario* une garantie face aux autres dictatures (du chef, de l'expertise, etc.) qui elles, sont toxiques pour l'Intelligence Collective.

Le travail collaboratif

C'est le troisième et dernier temps. Il est orienté par le leadership de l'Intelligence Collective et suppose une pleine autonomie des acteurs. Parmi toutes les expériences que nous avons menées, même si les autorités hiérarchiques demeurent, c'est le mode de management qui fait l'objet d'un changement radical. La confiance entre les collaborateurs est optimisée mais la vigilance est partagée entre le manager et le collaborateur le plus compétent dans le domaine. Autorité statutaire et autorité de compétence ne s'opposent plus mais se complètent car chacun est reconnu et valorisé à la place qu'il occupe. Le dirigeant de ce type d'organisation intelligente et apprenante n'est plus un sachant tout-puissant, mais un Sujet au service de la communauté collaborative qu'il dirige, entouré de collaborateurs qui sont des Sujets experts dans leur domaine sur lequel il prend appui pour réussir collectivement.

Cela suppose donc un renversement des réflexes managériaux dans les organisations, voire une révolution managériale qui nécessite d'acquérir de nouvelles compétences qui ont cependant l'énorme avantage de créer un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

L'Intelligence Collective en formes

Stéphane Wattinne

« La conscience que le leader a de l'espace (là où il est) et du temps (là où il en est) dans le collectif est essentielle pour gérer l'évolution de son équipe et celle de sa place dans cette équipe ».

Cette phrase, tirée des échanges lors des travaux préparatoires de ce livre blanc, ainsi que ma pratique de coach d'équipes et l'observation des dynamiques collectives à l'œuvre dans les systèmes humains, m'ont inspiré cet article.

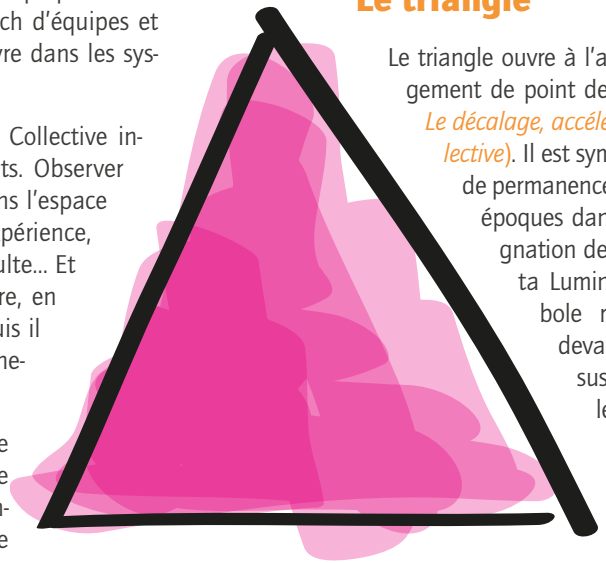
La position du leader facilitateur d'Intelligence Collective influence directement les processus et les résultats. Observer les places que les uns et les autres occupent dans l'espace est particulièrement apprenant : avec un peu d'expérience, on peut identifier le leader déclaré, le leader occulte... Et la place des chaises dans une salle de séminaire, en amphithéâtre, au théâtre, en cercle, en U ? Et puis il y a le déroulement : itérations, circularités, cheminements symboliques, arches pédagogiques...

Classiquement, le leader est garant de la tenue d'un cadre spatial et temporel, même s'il ne le tient pas lui-même à tout moment. Il peut néanmoins décider de rendre son équipe coresponsable de ce cadre – pratique hautement recommandée pour qui veut développer l'Intelligence Collective. Il reste que même dans une position de retrait et de délégation, le leader a de l'influence sur **l'espace et le temps contenants.**

La notion de **contenant** comme espace d'expression de l'Intelligence Collective m'a amené à faire des observations sur sa forme. Il est tentant, et c'est une source d'exploration inépuisable, de mettre en évidence le phénomène du « cercle », à la fois roue du temps et symbole unique. Il n'est pourtant pas la seule figure géométrique à répondre à nos besoins de symboles, de formes et de repères dans la pose d'un cadre juste pour être collectivement intelligents.

Au-delà du cercle, quatre formes résonnent avec ma pratique. Voici quelques réflexions sur cinq formes remarquables en tant que cadres, spatiaux ou temporels, à l'usage des leaders qui veulent faciliter l'émergence de l'Intelligence Collective.

Le triangle



Le triangle ouvre à l'altérité. Il incite au changement de point de vue sur le monde (voir *Le décalage, accélérateur d'Intelligence Collective*). Il est symbole masculin et solaire de permanence et se révèle à travers les époques dans les pyramides, la désignation de Yahvé, la Trinité, le Delta Lumineux, mais aussi le symbole républicain de l'égalité devant la loi... Ce triangle (de sustentation) donne aussi le trépied, seule combinaison possible pour un support stable « tout terrain », très utile dans les sables mouvants de la transformation en Intelligence Collective. Inversé, pointe en bas, il devient féminin, matrice ! Il représente la pluie et la fertilité en Inde. Le triangle, chiffre trois de la triade Mère, Enfant, Père, permet à l'enfant de découvrir l'altérité et à ses parents de dé-fusionner.

En PNL (programmation neurolinguistique), la triade virtuelle incite deux protagonistes d'un échange à adopter une troisième position perceptuelle, décentrée et dé-intéressée. En Intelligence Collective, c'est la richesse du décentrement, le point de vue de l'hélicoptère, la position « méta » sur le processus à l'œuvre dans le collectif.

Dans le processus d'accompagnement des équipes et des personnes avec la médiation d'un objet ou d'un être vivant transitionnel, comme c'est le cas dans le coaching facilité par les chevaux, je ne fais que reproduire un triangle apprenant et porteur de changements pour le collectif ou pour l'individu.

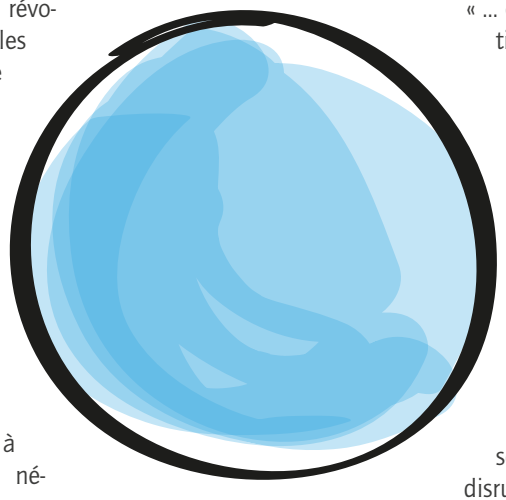
Le carré

Le carré est le cadre par excellence. Le plus vaste territoire que l'on puisse former avec un quadrilatère de périmètre donné. C'est carré, stable, ça rassure. La loi est simple et visible : un « dedans », un « dehors », des frontières nettes. De quoi satisfaire notre besoin de sécurité... Mais le cadre est aussi porteur de la possibilité de le transgresser. Sortir du cadre, en rendant ludiques et perméables ces frontières pour faciliter la pensée latérale et « hors de la boîte ». Il incombe au facilitateur de donner les moyens au collectif d'explorer le dedans et le dehors en toute sécurité. Par le décalage, on explore un nouveau territoire de même forme, mais dont le sol a changé et qui donne une autre saveur aux apprentissages.

Le carré est peut-être la première forme à explorer pour accompagner une équipe vers plus de conscience, vers son inclusion dans une économie à somme positive. Les quatre angles du carré représentent le début d'un réseau complexe capable d'engendrer plus d'interactions interpersonnelles que d'individus (quatre individus donnent six interactions possibles). L'exploration des quatre éléments (Eau, Terre, Feu, Air) permet de visiter collectivement quatre types d'énergie et leurs combinaisons au service de l'Intelligence Collective.

Le cercle

Seule figure géométrique dont tous les points sont à égale distance du centre, le cercle véhicule une symbolique puissante : disque solaire, roue de la fortune, cycle du temps et « révolution ». Il s'incarne à travers les âges dans une multitude de constructions humaines, des mégalithes de Stonehenge à la piste aux étoiles. Le cercle est la figure qui offre, à périmètre donné, la plus grande surface... Intéressant comme cadre : moins de frontières, cela fait plus de place.



Cercle d'amis ou familial, cercle de réflexion, il est tour à tour protecteur, ferment des névroses des systèmes refermés sur eux-mêmes... vicieux ou vertueux, le cercle est résolument magique pour contacter la créativité. Le dialogue naît dans le cercle[2], qui met tous les participants à égalité de statut (à égale distance du centre). À l'inverse des pratiques sectaires, religieuses ou ésotériques, où le centre est occupé par le gourou, l'autorité religieuse ou l'objet sacré, dans un processus d'Intelligence Collective, le centre reste disponible comme terrain d'expression où l'individu, porté par le collectif, peut avoir son heure de gloire, et dans lequel il peut se mettre à son tour au service du collectif : orchestre de jazz, danseurs de hip-hop, entre autres, en sont de bons exemples.

À la fois roue du temps, symbole de la communauté et « archétype de la totalité psychique » selon Carl Gustav Yung, le mandala (cercle en sanskrit) invite à la méditation et à la réconciliation intérieure, autant d'attitudes individuelles favorables à l'expression de l'Intelligence Collective et au développement de la « Présence », phase clé du U, prochaine forme de notre inventaire.

(2) Peter Senge, La Cinquième discipline, First Editions, épuisé ; David Bohm, On dialogue, Routledge Classics, 2004 ; Team Academy (www.tiimiakatemia.fi/en/)

Le U

Avec le processus en U[3], Otto Scharmer modélise un processus de transformation personnelle et organisationnelle. Sa genèse tient en trois phases, identifiées dès 1999 par Joseph Jaworski[4] : « ... observer et se connecter au monde extérieur ; se retirer et se connecter à son intériorité ; décider et agir pour donner lieu à l'émergence de nouveaux possibles et de nouvelles réalités ». Ce parcours est somme toute assez proche du processus de deuil décrit par Elisabeth Kubler-Ross dès 1969[5]. Dans le bas du U, la phase de « présence à soi et à l'autre » correspondrait à la transition entre les étapes de dépression et d'acceptation chez Ross, passage à l'accueil de la réalité telle qu'elle est, après avoir lâché prise sur un passé révolu pour embrasser le futur dès l'ici et maintenant.

Rite de passage, seuil à franchir, disruption génératrice de changement, de nombreuses épopées humaines épousent un tel cheminement. Le U confronte l'individu à lui-même pour lui permettre de grandir en meilleure intelligence avec lui-même et avec les autres et tracer son chemin de vie.

Le W

Une fois familiarisé avec le U, celui-ci devient un exercice récurrent dans la mise en œuvre de l'Intelligence Collective. Il devient double et par itération, crée une spirale infinie dont le « W » pourrait être le symbole. Il symbolise aussi la trajectoire du dauphin[6] : « Je connais ma position sur la vague (...) je sais me servir de l'erreur (...) je sais utiliser la vague et je sais qu'elle n'est pas éternelle, donc je me prépare aussi à la nouvelle vague ».

...Et le banc de dauphins s'éloigne dans un mouvement collectif qui semble dirigé et organisé par une intelligence globale, unique, combinaison des trajectoires individuelles, conscience de sa place dans le groupe et de la direction générale. Ne serait-ce pas de l'Intelligence Collective naturelle ? Les mers et les airs sont porteurs de cette même dynamique : il suffit d'observer les oiseaux migrateurs pour voir encore ce W à l'œuvre !

D'une forme à l'autre, en mouvement, l'individu et le collectif vont de découvertes « Haha ! » en révélations « WAOUH ! ». Les cinq formes de cet article sont contenues dans ces lettres. C'est l'effet Intelligence Collective, que je vous invite à expérimenter, avec vos équipes et vos clients, en vous inspirant des multiples exemples que nous offrent l'histoire et la nature.

(3) O. Scharmer, Théorie U, Diriger à partir du futur émergent, Pearson Education France, 2012
(4) J. Jaworski, Source, un chemin vers l'Origine de la connaissance, p. 62, Colligence Éditeur, 2013
(5) Elisabeth Kubler-Ross, Leçons de vie, Pocket, 2004

(6) D. Lynch, La stratégie du Dauphin, P.L. Kordis, Éditions de l'Homme, 2006

Je me souviens, oui, je me souviens : moment d'Intelligence Collective

Pascal Bastien

J'ai écrit ce récit, à partir de mon vécu pour inspirer vos questionnements, vous donner envie d'essayer et vous faire rêver ! À la fin du récit, je propose quelques apprentissages. Mais une deuxième lecture, plus lente, devrait aussi vous en apporter quelques autres...

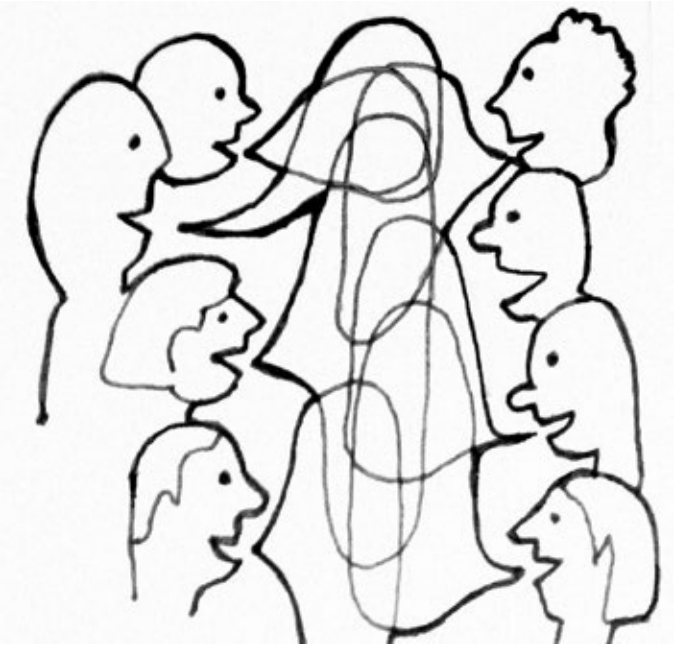
Jyväskylä en Finlande, le 17 septembre 2009

Jeudi 16h

« Demain à 14h, vous aurez la responsabilité d'animer ensemble la fin de notre séminaire ». Team Mastery Arena rassemble 150 professionnels des Ressources Humaines issus de grandes entreprises nordiques et d'administrations autour du thème « Nouvelles pistes pour le leadership » et de la question « Comment créer des changements radicaux dans nos organisations ? ». Nous sommes 9 apprentis coachs d'équipe, de 25 à 45 ans, de 4 nationalités différentes, et nous voilà confrontés à un défi : faire vivre un moment apprenant à 150 personnes qui ont payé pour cela et qui ont des attentes fortes. Et faire en sorte qu'ils s'en souviennent, longtemps... Le séminaire est co-organisé par SOL[7] Finlande, ONG mondiale créée par Peter Senge, maître de conférences au *Massachusetts Institute of Technology*. SOL rassemble dans le monde, les entreprises engagées dans des démarches d'organisation apprenante.

Cette dernière après-midi du séminaire a été confiée aux coachs apprentis de Team Academy[8], cette école d'entrepreneurs étonnante, qui a remplacé tous les profs par des coachs. Mes 8 camarades sont en formation depuis un an pour apprendre le métier. C'est leur dernière session de formation. Je suis de la promotion de l'année précédente et je m'intègre à cette session car je l'ai manquée l'année passée.

Dans notre groupe, personne n'a jamais accompagné ce type de moment : aucun leader par l'expérience n'est donc disponible. Nous nous connaissons un peu et nous partageons profondément une croyance qui est que « réussir ensemble » est le seul principe pouvant nous permettre de faire avancer nos actions locales. En effet, chaque membre de l'équipe est engagé dans un projet d'innovation sociale ou éducative dans son pays. Nous partageons aussi certaines pratiques :



- le dialogue avec la suspension du jugement, pour apprendre les uns des autres, parler des sujets difficiles, comme les erreurs, ou ce que nous ressentons, et aussi pour nous dire ce dont nous avons besoin pour réussir ;
- l'apprentissage par l'action et la rencontre, pour apprendre en faisant. Et là, c'est vraiment ce que nous allons faire ;
- le travail en équipe : lors de chacune de nos formations, nous avons réalisé des projets en équipe en expérimentant différentes formes d'organisation et de leadership d'équipe.

Nous partageons aussi une certaine confiance. Grâces aux précédentes sessions et à nos projets, nous sentons que notre équipe a un potentiel important, mais pas encore avéré. Et il y a aussi la responsabilité : nous sommes coresponsables de la bonne fin de cet événement.

19h, juste avant le dîner

Nous sommes un peu sonnés. Certains décident d'aller écouter les participants au séminaire qui sont en train de dîner à côté : « Que se racontent-ils ? Quelle est l'ambiance ? Partagent-ils ensemble des commentaires sur cette 1ère journée de séminaire ? Qu'est ce qui les a vraiment marqués jusqu'ici ? ». Jusque tard dans la nuit, certains d'entre nous se mettent à l'écoute des échanges et reviennent partager leurs observations avec le reste de l'équipe. Celle-ci n'a pas de leader formel, ni de planning. Lentement, une perception du besoin des participants s'élabore par le dialogue en équipe. Nous échangeons nos observations, des témoignages de participants, nos ressentis et beaucoup de questions.

Vendredi matin, 8h

Avec beaucoup de café, notre dialogue reprend. L'enjeu est d'esquisser un premier design. Nous ne sommes toujours pas organisés. Certains expriment leur stress.

Parmi les idées qui émergent, rien ne nous convainc vraiment. Nous sommes dans le doute. Après une pause, une jeune femme, Anita, habituellement enthousiaste, nous remémore les challen-

(7) *Society for Organisational Learning :* www.solonline.org/?home
(8) *Team Academy Finlande :* www.tiimiakatemia.fi/en/

ges que cette équipe à déjà relevés dans les précédentes sessions de formation. Elle dit que l'esprit de l'équipe émerge dans l'enthousiasme, la créativité, l'acceptation des risques et le désir de se dépasser. L'énergie circule à nouveau. Du passé vers le futur. Chaque membre de l'équipe partage un moment fort. Même moi qui n'ai pas partagé leur année d'apprentissage. Anita reprend la parole. Elle reformule la récolte de la veille. Elle détaille ce qui a marqué les participants depuis le début du séminaire et leurs attentes. Et dans la foulée, elle propose un premier design : les participants vont explorer en équipe la transformation de leurs organisations.

Le leadership de notre équipe s'esquisse : il est créatif et enthousiaste. Cette dynamique amène chacun d'entre nous à clarifier comment il peut contribuer à la réussite de ce moment : « En étant ce que nous sommes : des coachs d'équipe ». Notre rôle sera de faire émerger des connaissances et de l'action chez les participants afin qu'ils construisent ensemble des pistes pour transformer leurs organisations. Mais à 10h, nous devons nous séparer. Certains d'entre nous participent à des tables rondes.

Surprise ! Pendant cette matinée, Anita annonce aux 150 participants un après-midi enthousiasmant. Son intervention n'était pas prévue. Comment notre équipe va-t-elle réagir ? Le public, lui, confirme ses attentes et exprime sa confiance par des encouragements. Une clameur d'enthousiasme s'élève de la salle.

11h30

Nous nous retrouvons : l'initiative d'Anita est bien accueillie par l'équipe. La confiance augmente. Nous co-créons l'articulation du deuxième acte. Chacun apporte sa contribution. Le leadership passe de l'un à l'autre, naturellement. Les moins expérimentés ou autonomes d'entre nous sont soutenus par les autres pour préparer leur travail. Mais rien n'émerge pour le premier acte de notre intervention... Or nous savons que le début est un moment crucial pour susciter une dynamique, générer de la confiance ; et nous avons besoin de cela pour que les 150 participants deviennent acteurs du processus.

15 minutes avant...

Les minutes sont désormais comptées avant le démarrage de notre session. Tous les neuf, nous sommes debout, en cercle, un peu à l'image d'une mêlée de rugby, mais il n'y a pas d'adversaire. Notre tension monte et se cristallise sur l'inconnu : que proposer aux participants pour ce premier acte ? Deux d'entre nous se remémorent un échange avec des participants pendant la pause de midi : « Ils ont envie de rester dehors, il fait beau et chaud (nous sommes en septembre, en Finlande !) et aussi de passer à l'action ». L'idée fuse du plus sportif de notre équipe. Il est Basque et donc, le rugby n'a aucun secret pour lui... Il propose de faire vivre en plein air le *haka*, la danse du guerrier du Pacifique, aux 150 participants. Pendant 45 minutes, ils apprendront et créeront un mouvement collectif. L'équipe est enthousiaste. Même moi qui ne connais pas cette danse. Je vais l'apprendre en 2 répétitions de 2 minutes ! Nous nous resserrons pour un *Tous pour Un, Un pour Tous* – en espagnol !

Tout s'est vraiment bien passé. Les participants, en mode réceptif depuis deux jours, sont passés à l'action ensemble et ont présenté en équipe et sur scène des visions du futur pour leurs organisations. Faire monter des participants sur scène, devant un public, ce n'est pas facile, je l'apprendrais plus tard dans mon cheminement personnel. Ce moment d'action en équipe reste un souvenir puissant pour moi. Une équipe composée de personnes ordinaires, capables de lâcher les structures classiques, de se passer d'un leader hiérarchique et dépourvues d'expérience directe, peut réaliser l'impossible.

Alors pourquoi cela a-t-il fonctionné ? Nous avions un socle commun : des valeurs partagées, que nous avions travaillées régulièrement depuis le début de notre formation. La mission à accomplir était alignée avec nos besoins personnels, nos compétences existantes ou émergentes. Le dialogue en équipe a été central. Nous pouvions tout nous dire. Mais seul le passage à l'action permet de créer des informations et des résultats. Se trouver en situation de faire ce que chacun de nous n'avait jamais fait a généré un décalage qui nous a aidés à nous libérer des « habitudes » qui limitent la pensée et donc, l'action. Nous avons aussi laissé beaucoup de place à nos émotions. Différents types de leadership sont apparus : créatif, coopératif ou dans l'action. L'équipe les a absorbés et a remplacé le besoin de structure par l'auto-organisation : nous avons cheminé entre ordre et chaos sans jamais activer le mode « commande ».

Après

Ensemble, nous avons fait la fête. Des projets radicaux ont émergé grâce au travail que nous avons fait avec les participants au séminaire : un espace de développement de *Social Business* à Madrid (Le Hub[9]), un cursus d'entraînement à l'entrepreneuriat en équipe à l'Université Mondragon[10] au Pays Basque espagnol, une coopérative de marketing en Espagne, une autre coopérative en Finlande, un projet en émergence au Brésil, un autre au Chili, et notre projet alsacien s'est renforcé. La moyenne d'âge de ces innovateurs était de 30 ans.

Alors, entreprenants, dirigeants, porteurs de projets ou de rêves, vous qui souhaitez travailler autrement, à vous de jouer ! « Have Fun ! »

(9) *The Hub Madrid :* madrid.the-hub.net/
(10) *Mondragon Team Academy :* mondragonteamacademy.com/

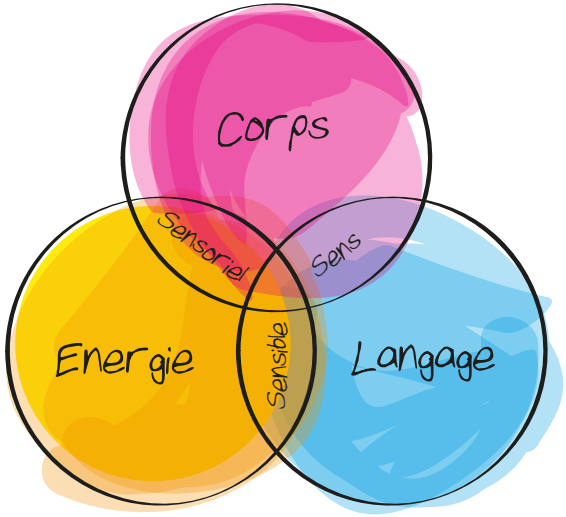
La place du corps dans l'Intelligence Collective

Véronique Campillo, Helen Duceau, Pierre Miraillès

Les praticiens de l'Intelligence Collective accordent au corps une grande place dans leurs méthodologies. Cet article invite à une autre vision du corps, comme un espace d'expression et de mouvement doté, comme tout système vivant, de ses intelligences propres.

Le corps ignoré, réifié ou adulé

Depuis des millénaires, l'être humain entretient avec son corps une relation complexe. La culture grecque a glorifié le corps, le monde judéo-chrétien en a fait un tabou ou une machine. Aujourd'hui, certains lui vouent un culte et des soins excessifs, d'autres le malmènent ou l'oublient.



Or se couper de son corps revient à se priver de son intelligence spécifique liée notamment aux informations sensorielles, ces messages qu'il nous transmet sans cesse, parfois jusqu'à la maladie... Se relier à son corps est essentiel au bien-être et à la santé ; en outre, ce lien est facteur d'équilibre, de connexion et d'authenticité, et fondateur de notre capacité à nous relier aux autres. Prendre soin de son écosystème personnel est un impératif pour qui veut participer au développement de l'Intelligence Collective au sein de son écosystème global.

Le corps, une intelligence collective

Le corps a deux compétences fondamentales de relation au monde avec lequel il interagit : les perceptions et l'agir. Paradoxalement, la tête, avec son cerveau suréquipé (86 à 100 milliards de neurones) n'est pas le seul outil de la cognition. Les recherches en neurobiologie ont établi ce que les sagesses orientales (médecine chinoise, ayurveda...) savaient depuis la nuit des temps : l'intelligence, matérialisée par des réseaux de neurones, siège essentiellement en trois espaces du corps : le cerveau, le plexus et les intestins, chacun ayant sa fonction propre pour traiter l'information.

Seule, aucune de ces intelligences n'est compétente pour prendre des décisions pertinentes vers un agir cohérent. Tout excès de l'une par rapport à l'autre engendre des déséquilibres du discernement du Sujet et devient préjudiciables à l'Intelligence Collective. Il incombe à chacun de bien équilibrer ces trois forces en soi, afin de se mettre valablement au service du bien commun.

Le corps espace d'équilibre

Le cerveau reçoit des messages, les interprète et réagit en conséquence, par des actions et des comportements. Le problème majeur réside dans l'interprétation des messages, à l'instant où la réalité devient subjective. Nous créons notre réalité et si celles des uns et des autres sont dissonantes, cela provoque un joyeux vacarme collectif où plus personne n'entend personne ! Comment se « réaccorder » ? Il faut commencer par prendre conscience du bruit ambiant, puis retrouver son équilibre intérieur afin d'établir un autre niveau de présence et d'interaction avec soi, les autres et le monde. Le corps est une ressource majeure de ce réajustement.

Pour nous préparer à produire en Intelligence Collective, « *commençons par le commencement* » : entraînons-nous à développer le lien avec notre corps, à lui prêter attention et à considérer nos sensations, notre sensibilité, comme source d'informations vitales. Pour ce faire, nous proposons ici trois axes à pratiquer régulièrement :

Présence à soi

Le corps est la porte qui permet le passage de l'intériorité vers l'extériorité et vice versa. La clé en est la vigilance, qui comporte deux formes d'ouverture d'esprit et une pratique corporelle :

- **Nous avons chacun nos perceptions et nos représentations de la réalité. Notre perception est d'abord sensorielle**. Revisitons notre vision du réel par ce que nous dit le corps. Poser sur nos sensations le couvercle de l'habitude nous fait perdre la majeure partie de l'information qu'elles nous proposent. Accueillir sans interpréter est sans doute un exercice qui porte ses fruits à long terme, mais la liberté intérieure est à ce prix... Et sa saveur délicieuse !
- **Être conscient des processus.** Comme le corps est système, le monde est globalité. Garder la conscience que nous appartenons à un tout plus grand que nous, observer les mécanismes et comprendre ce qui se joue, c'est accepter dans son corps de se sentir vulnérable, petit et puissant à la fois.
- **Se ressourcer en permanence**, en adoptant une pratique contemplative comme le Tai Chi, le Qi gong ou le yoga, la méditation, l'immersion dans la nature... Autant d'outils qui permettent de ralentir et de réactualiser notre relation à nous-mêmes.

Présence à l'autre

Le corps et l'esprit nourris de la sensation de vie, de conscience et reliés à la Source[11], nous pouvons nous tourner vers l'autre et le monde :

(11) J. Jaworski, *Source, un chemin vers l'Origine de la connaissance,* Colligence Éditeur, 2013

Écouter

L'Intelligence Collective a besoin d'individus qui pratiquent assidûment une écoute active et bienveillante. Écouter pleinement mobilise l'ensemble du corps : regard, posture, expressions du visage, détente, proximité spatiale (et donc, partage de notre espace personnel). Le corps reçoit quantité de signaux faibles, qui sont la clé de notre capacité à vivre nos interactions avec le monde.

Exprimer

Parce que nous prêtons attention à notre corps, nous allons, au moment de nous exprimer, éprouver une *sensation* de cohérence interne. En lien avec notre intériorité, notre parole sonnera juste pour nous et pour l'autre, surtout si elle est posée, authentique, assurée, exprimant l'essentiel.

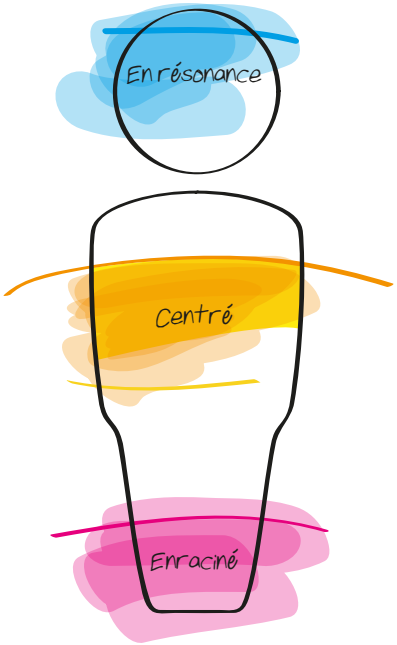
Porter la paix

Corporelles ou verbales, nos expressions sont le reflet de la violence ou de la paix qui nous habitent. Pacifier nos expressions contribuera à pacifier notre corps et par « contagion », celui des autres. Ainsi, en nous ajustant intérieurement, nous pacifions nos représentations et donc, l'expression de nos idées, que l'autre peut infirmer ou confirmer sans peur en vue de faire avancer l'Intelligence Collective.

Présence au monde

Le besoin de faire lien est fondamental pour l'être humain. Se sentir isolé et coupé du monde engendre négativité, dépression, colère, sentiment de non-existence... Or nous existons et le corps est notre moyen de le percevoir !

- **Penser à l'immensité de l'univers**. Nous ne sommes pas le centre du monde, juste une infime partie d'un univers. Prenez quelques instants chaque matin pour le percevoir. Pour vous aider, pensez à ce moment où vous vous êtes retrouvé seul sur une plage, la nuit, devant l'immensité étoilée, ou au sommet d'une montagne, avec l'espace infini devant vous... Visualisez ces images et laissez revenir à vous la sensation vécue à cet instant... Laissez chaque centimètre carré de votre peau frissonner d'émerveillement... Vous irez travailler dans un état d'esprit tout autre !
- **Faire partie d'un collectif**, s'engager dans quelque chose qui nous passionne. Au niveau social, la conscience de « plus grand que soi » va se concrétiser dans la vie associative, caritative, politique... Tous ces aspects de la vie civile qui impliquent engagement, bénévolat, participation... Le langage commun dit bien : faire corps, s'engager corps et âme...
- **Se connecter à la source de la créativité**. Les plus grands chercheurs, inventeurs et artistes de tous les temps témoignent du même « miracle » dans le processus créatif : cette sensation que quelque chose en eux crée à travers eux[12]. Cultiver des moments de vide et d'accueil est une pratique qui, seul ou en équipe, donne lieu à l'irruption du nouveau dans la conscience, à l'innovation véritable.



Pour bien commencer en Intelligence Collective

À titre d'exemple, nous présenterons ci-dessous une expérience pour bien commencer un travail collaboratif en Intelligence Collective. Les temps d'inclusion et d'échange sont indispensables pour créer la confiance, mais ne suffisent pas. Cet exercice collectif « corporel » en trois temps permet d'harmoniser les niveaux de conscience des participants et leur capacité à être dans l'instant présent :

Enracinement

Sentir son enracinement passe par le corps. Debout, les participants prennent un temps pour actualiser en eux la sensation de la pesanteur au niveau des pieds. Couchés, leur proposer de contacter la sensation de poids à l'arrière du corps. Un corps enraciné dans ses « limites terrestres » est plus à même d'accueillir des comportements pleins de bon sens « terre à terre » !

Centrage

Se connecter à son intériorité, aux énergies qui circulent dans le corps, oriente la conscience vers soi-même, donne la sensation de se rassembler, apaise l'activité mentale et installe l'être dans l'instant présent. Quoi qu'il arrive, chaque membre du groupe est au service de la Vie en chacun et en tous. Quand les participants effectuent l'exercice, le changement d'ambiance dans la pièce est palpable.

Résonance

Enraciné et centré, le corps peut devenir « poreux », espace de résonance. La sensation d'être traversé, de l'intérieur vers l'extérieur et *vice versa*, est partagée par les autres participants. Ainsi le groupe peut atteindre ce point de basculement, évoqué par Otto Scharmer dans le processus en U, où les participants dévoilent leur authenticité. À ce moment (qui peut donner l'impression de perdre l'équilibre, de « basculer » dans un fonctionnement encore inconnu), le groupe touche à une authenticité collective. Enraciné, centré et en résonance, chaque « je » entre dans un instant précieux, où « je » m'exprime d'une manière qui capte mieux l'attention et où« je » perçois mieux ce qu'exprime l'autre, verbalement ou non. Chaque être entier est désormais au service de l'émergence, du meilleur futur pour tous...

Conclusion

Notre corps est à l'image de l'univers : il est à la fois contenant et composante de l'infini. Paradoxe apparent et miracle permanent où « je » est Sujet en soi, doté de ses intelligences, ses talents et son libre-arbitre, mais aussi sujet d'une intelligence plus grande qui le nourrit en permanence de Vie.

(12) O. Scharmer, Théorie U, Diriger à partir du futur émergent, Pearson Education France, 2012

S'immerger pour faire émerger l'Intelligence Collective

Pierre Miraillès

Comme cela arrive souvent dans bien des organisations, un groupe s'est formé pour traiter d'une question importante parce qu'elle concerne le devenir d'une stratégie, d'un projet, d'un groupe.

Mise en situation

Les participants sont d'accord pour travailler ensemble et expérimenter une production en intelligence collective, ainsi que vous l'avez proposé. Dans ce sens, on vous a demandé de lancer le processus. Vous voici donc investi d'un certain leadership. La question que vous vous posez à ce stade est : comment activer le processus ?

Au-delà du brainstorming

Nous connaissons tous les règles du brainstorming productif ou de la créativité. Si les participants respectent les règles, un processus de création collective peut produire, le plus souvent, des résultats. En pratique, ce n'est pas si évident. Dans *Le Successeur de pierre*, Jean Michel Truong écrit : *Il y a dans nos espaces mentaux une force de cohésion plus difficile à vaincre que celle de la gravité. Nos représentations y tournent, immuables, sur les orbes que l'habitude, l'expérience ou les préjugés leur ont assignées. Toute velléité de s'en écarter entraîne d'irrésistibles rappels à l'ordre. Pour les contrecarrer, il faut une énergie formidable, comparable dans l'ordre spirituel à celle nécessaire en physique à la fission de la matière*. Autant dire que les règles exposées sont nécessaires mais pas toujours suffisantes.

Qui plus est, la production que vous proposez vise au-delà d'un remue-méninges : elle veut instaurer une fluidité dans la production, l'échange et la fertilisation des idées, un maillage des pensées, sensibilités et intuitions, chacun étant conscient et acteur de cette interconnexion.

Le défi est d'établir un *dia-logue* – non pas au sens d'une discussion dialectique ou d'une dispute philosophique, mais au sens d'une pensée s'élaborant à plusieurs, au travers de la relation, de la parole et du silence acceptés et partagés : connecter ensemble nos disques durs (...) respectifs, tisser entre eux des hyperliens, ouvrir des espaces en soi, entre soi et les autres, pour soi et les autres, activer les interfaces qui nous permettront de devenir perméables à la pensée d'autrui et partager la nôtre.

L'expérimentation montre que ce dialogue s'instaure quand les participants parviennent à évoluer – ensemble, en même temps – vers un autre niveau de conscience et à réactiver leurs « interfaces » d'échange.

Amorcer le processus

Voici quelques préconisations. Des éléments que vous connaissez, relevant de la créativité pratique. En les reprenant et en les développant, nous souhaitons vous faire trouver des clés pour aller plus loin, sur un chemin orienté par l'intelligence Collective.

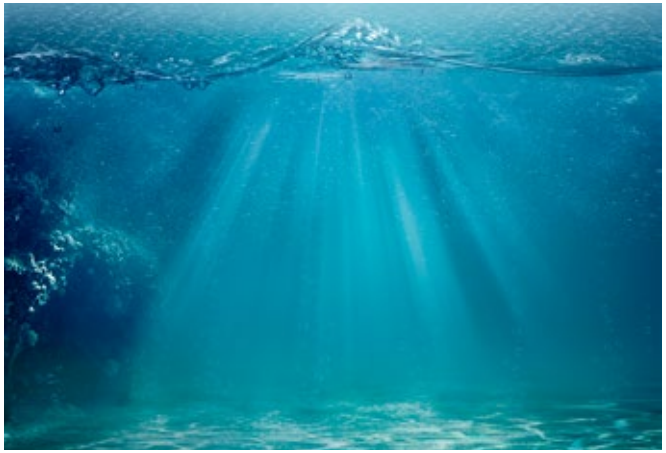
1. Poser les règles

Proposez un échange de trente à quarante-cinq minutes. Pour un groupe qui n'a pas l'expérience de produire en Intelligence Collective, cela suffit pour une première fois. Vérifiez que l'espace, physique et psychologique, est contenant (voir $$$*L'Intelligence Collective en formes*) : qu'il permet à chacun de se sentir d'une part protégé de toute intervention extérieure et de toute « agression » au sein du groupe, et d'autre part libre de s'exprimer et stimulé dans son expression. Calme, clos, assez vaste pour permettre à chacun de se déplacer à sa guise sans gêner les autres, et confortable : lumière, température et sièges agréables. Chacun doit pouvoir s'installer et se centrer, prendre connaissance des conditions d'émergence d'une pensée collective. Exposez-les, d'un trait, lentement, à voix haute :

*Faire le calme et le silence en soi, écouter, questionner au lieu de contredire, s'adresser au groupe plutôt qu'*à un individu, *s'exprimer au présent, ne pas répondre directement mais rebondir sur les idées, même après coup, ne pas entrer en polémique, même indirecte, observer profond en soi, ne pas exposer ce que l'on sait déjà, ne pas dérouler sa thèse favorite, dire ce qui passe par la tête en écho à des impressions ou à des états internes, même s'ils ne semblent pas explicites, être attentif aux ressentis, images, idées qui émergent, à leurs signaux avant-coureurs faibles, à du sens qui se profilerait peu à peu, comme une forme dans la brume, oser délivrer des mots isolés, des phrases incomplètes, se laisser changer d'avis, accepter le leadership d'une idée émise par quelqu'un d'autre, assumer à son tour le leadership – entraîner les autres dans une direction qui nous semble opportune – sans tension, sans peur de perdre quoi que ce soit, et accepter de lâcher ce leadership si le développement de la pensée collective le demande.*

2. Visualisation : l'immersion

Nul doute que cette simple lecture a déjà déclenché chez certaines personnes l'ouverture de leur espace intérieur – vers sa propre profondeur et vers les espaces des autres. Pour consolider cette dynamique et y engager le maximum de participants, nous vous proposons un second texte à dire au groupe. Sans hâte. Laissez aux images le temps de faire leur chemin en chacun...



Entrer dans un espace et un temps d'intelligence collective, cela peut ressembler à entrer dans l'eau – océan, mer, lac, rivière, selon mon choix. Ressentir la fluidité, une étrangeté, la sensation de passer d'un univers connu – l'aérien, le solaire, le terrien, le règne des lignes, des volumes, des formes, l'univers fini, en somme, stable, où s'inscrivent les paysages et les chemins, les voies parcourues et les routes qui restent à faire avant le soir, espace où je sens mon poids sur le sol, mais où je sens à peine avec mon corps le milieu ambiant – l'air pourtant vital – passer, donc, de cet univers léger, connu, raisonné, à un autre, celui de l'eau, plus dense, mystérieux, émotionnel... Y entrer en traversant cette étonnante frontière qu'est la surface d'un liquide. Elle est une interface opaque ou transparente selon l'angle d'incidence de mon regard.

*J'imagine que je pénètre dans l'eau, sa température et celle de l'air sont idéales pour un bain. Toutes les conditions de sécurité sont réunies. L'eau est claire, propre, calme, comme l'air environnant. J'avance. J'expérimente par les sensations les différences entre les deux milieux, le subtil décalage entre le haut de mon corps dans l'air et le bas dans l'eau. J'avance les sens en éveil, pas d'inquiétude, non, juste une agréable tension, car mon intelligence de captation, d'exploration, a transporté ses quartiers dans mes pieds, mes jambes, mon sexe, mes reins... tout ce qui est train de s'immerger. Je ne sens pas la pression de l'air, mais l'*étreinte de *l'eau sur chaque nanosurface de mon épiderme, je traverse une interface et je comprends, par le toucher et le mouvement, que j'en possède une moi-même – ma peau. Stimulé par mes capteurs, mon cerveau active lui aussi l'interface – ce voile impalpable qui l'emmaillote – qu'il a produite pour communiquer avec l'extérieur, avec ses semblables les autres cerveaux...*

*Je n'ai plus pied. Je nage. La matière liquide résiste plus que l'air. Elle sollicite mes muscles et mon sens de l'*équilibre. Je prends appui sur elle. Comme j'*ai pris soin de m'*équiper d'*un masque et d'un tuba, je plonge et contemple le paysage sous la surface. Elle a pris une autre apparence, plus lumineuse. Mon regard porte bien moins loin qu'en l'air. Devant moi, à quelques mètres, un écran bleu-vert recule à mesure que j'avance. Je discerne ce qui bouge, surgit, disparaît, autour de moi, sous moi. Du sable, des rochers, des algues et un ballet de microparticules, agitées par les mouvements de la masse liquide. Tout à l'heure omniprésente et amorphe, la lumière venant du haut traverse la surface miroitante et se matérialise en rais plongeants, en tâches dansantes sur le fond. Je cesse de nager et me laisse flotter, en suspension. Mon attention est éveillée tous azimuts. Je perçois la présence dans le bleu-vert d'*êtres encore invisibles, j'*entends des clics, des crissements furtifs. Voici des poissons, minuscules. Vifs, rapides, fugitifs comme certaines pensées, sensations ou intuitions. Ce flotteur immobile que je suis les intrigue. Ils s'approchent, curieux. Ne pas faire de mouvement brusque, rester là, ne rien vouloir, ne rien faire que laisser la connexion – si infime soit-elle – s'*établir entre eux et soi.

3. Le dialogue – l'émergence

Proposez ensuite au groupe d'échanger, toujours dans le respect des règles. Posez la question : quelles clés ces textes nous donnent-ils pour être plus intelligents ensemble ?

Laissez émerger du groupe les notions de fluidité, décalage, leadership, lâcher-prise, écho, respect, attention, suspension, connexion, et d'autres que nous vous laissons identifier, au fil des métaphores et des concepts... Vous étant approprié ces textes, vous serez plus apte, en les disant, à en porter le sens à vos co-participants. Vous saurez ensuite amplifier et capitaliser leurs réponses et commentaires.

Vous comprenez que notre proposition est à tiroirs. Instaurer de l'Intelligence Collective n'est pas le propos, elle existe déjà. En revanche, elle est à activer dans un sens constructif – pour le devenir d'un groupe, d'une organisation, d'une société. Il s'agit de permettre à chacun d'intégrer de manière sensible et conceptuelle les conditions d'émergence de l'intelligence collective, et d'activer un processus de co-création. Cela demande un leadership bien assumé. *Discret, élégant et au service*, comme le suggère ....*Source*[13]. Mais ceci est une autre histoire, qui fait dans ce Livre blanc, l'objet d'autres articles.

(13) J. Jaworski, Source, un chemin vers l'Origine de la connaissance, Colligence Éditeur, 2013

Quel Leadership pour l'Intelligence Collective ?

Pierre Goirand

Soyons réalistes : l'Intelligence Collective n'est pas la première caractéristique de nos organisations – il n'y a qu'à prêter l'oreille dans les conversations *off* et la confidentialité des séances de coaching…

Le constat

Un dirigeant d'une grande banque française me parlait de l'énorme quantité d'énergie gaspillée à travailler dans un univers « toxique » et s'emportait contre les « comportements égocentrés » de certains de ses subordonnés. Le directeur d'une institution concurrente me décrivait « un monde animal » marqué par « la brutalité » et où « la valeur humaine ne dépend que de son utilité à court terme ». Cela ne se limite pas au secteur bancaire. Nous savons qu'au-delà des discours consensuels sur l'importance de l'équipe et de quelques exceptions remarquables, le style de management français reste fortement marqué par le patriarcat, le pouvoir, le commandement et le contrôle. Le jeu se joue à plusieurs avec pour partenaires les pairs ou les « subalternes » dont les comportements mêlent soumission, opposition, ruse et stratégies individuelles…

Pourtant, dans ce paysage peu engageant, apparaît une dynamique d'une toute autre nature : de plus en plus de personnes développent aujourd'hui des pratiques d'intelligence collective dans leur organisation. Nous les appelons des « leaders » car elles assument leur leadership en osant introduire des innovations dont les valeurs fondatrices sont en décalage avec celles de leur milieu.

Qui sont ces leaders qui introduisent l'Intelligence Collective dans leur environnement ? Quelles sont leurs qualités et leurs pratiques ? Rédigé à partir d'entretiens menés auprès de clients et confrères, cet article résume les caractéristiques propres à cette nouvelle forme de leadership.

À l'origine de toute introduction de pratiques orientées vers l'intelligence collective, on trouve à l'origine au moins un leader audacieux qui a franchi le pas, qui a osé. En vieil anglais, la racine du mot leadership, est « leigh », qui évoque le franchissement d'un seuil, évoquant aussi la mort : on comprendra qu'il s'agit de mourir aux représentations anciennes d'un leadership qui consisterait à savoir mieux que les autres et à décider pour eux.

Ces leaders audacieux ne sont pas tous des « dirigeants » ; ils existent à tous les niveaux hiérarchiques des organisations : un directeur général qui décide de co-construire la vision de son entreprise en organisant la participation du plus grand nombre sur la durée, un responsable qui facilite des dialogues authentiques et créatifs entre tous les acteurs concernés par un projet, un chef de département qui pour la première fois, réunit son équipe en forum ouvert sans ordre du jour, laissant celui-ci se construire à partir des motivations exprimées par chacun… Ces leaders se distinguent du leader héroïque traditionnel par l'alignement de finalités, valeurs, compétences et comportements spécifiques.

Leurs finalités

Ces leaders sont au service de l'intelligence collective de leur organisation – voire du système plus large dans lequel ils opèrent. Cette intention les inspire et les guide. Ils incluent, mais ne se limitent pas à la production de résultats pour les actionnaires. Leur mission consiste avant tout à construire un système vivant, auto-adaptatif et capable de produire des résultats justes sur la durée. Seule une ambition à long terme justifie en effet l'investissement requis pour développer l'intelligence collective d'une organisation ou d'un système.

Leurs valeurs

Les leaders avec lesquels nous travaillons sont motivés par les « challenges business », tout en ayant comme valeur commune le respect des personnes, l'importance des relations, le goût et le souci du vivant. C'est à partir de ces valeurs que se construit leur vision du monde dans lequel ils aspirent à vivre. Et pour ceux qui assument pleinement leur leadership, le monde qu'ils s'autorisent à créer avec les autres.

Leurs compétences

On reconnaît les leaders en intelligence collective au fait que, loin de se limiter au discours convenu sur « le travail en équipe », ils cherchent réellement à incarner leurs finalités et leurs valeurs dans leurs propres comportements.

Ils ont l'intuition que la dynamique d'intelligence collective ne se limite pas à l'utilisation de techniques et d'outils. Ils savent qu'ils ont un rôle à jouer et que selon ce qu'ils font et ce qu'ils sont, ils influeront positivement ou négativement sur cette dynamique. Ce sens particulier de leur responsabilité débouche sur une compétence centrale : leur capacité à apprendre. Ils savent apprendre des autres et de l'écosystème, et ils savent aussi apprendre du processus (les leçons liées à d'autres types de relation, de dialogue et de modalités de travail...). Ils sont d'ailleurs nombreux à parler de leur découverte de l'Intelligence Collective comme d'un chemin ; certains même parlent de « rééducation ».

Ces leaders font exception aux propos de Goran Carstedt, ancien CEO d'IKEA, qui disait que « les Français aiment savoir mais n'aiment pas apprendre ». Plus ils apprennent, plus ils conjuguent vulnérabilité, puissance et authenticité donnant par leur exemple la permission à leurs équipes de s'ouvrir à un processus d'exploration collective qui ne nécessite plus de tout savoir à l'avance.

Leurs comportements

Les valeurs des leaders en intelligence collective leur permettent d'éviter les travers de l'autoritarisme (alors qu'ils ne manquent pas d'autorité naturelle) et de la manipulation (alors qu'ils savent être de bons stratèges). Néanmoins, le service de l'intelligence collective leur demande aussi d'apprendre à réorienter résolument leur attention et d'adopter délibérément certains comportements :

S'effacer pour partager le leadership

- Inviter à la participation : inviter chacun à exprimer un double leadership à la fois comme participant et comme gardien de l'intelligence du collectif.
- Lâcher-prise sur son avis et la primauté de son savoir intellectuel : abandonner les longs discours, l'envie de contrôler ou de connaître à l'avance les idées-clés et produits de sortie, renoncer à réagir dans un système binaire raison/tort, pour faire de l'espace aux autres.
- Investir temps et attention pour créer les conditions pour que le leader puisse se révéler en chacun : passer moins de temps sur le contenu et plus sur le processus collectif (cadre, règles, rythme, temps et espace...).

Ecouter le collectif et sa dynamique

Moins se focaliser sur les idées individuelles ou les personnes prises une à une pour mieux écouter à la fois les relations et l'ensemble. À chaque réunion et sur la durée, il prend soin de la dynamique collective en favorisant les échanges. Il met en valeur les schémas récurrents, les liens entre les idées et les émergences prometteuses.

Ajuster constamment sa cohérence

C'est un élément clé pour développer la confiance et l'intelligence collective dans un système. D'un point de vue comportemental, cela se traduit par une ouverture au feedback bien supérieure à celle du dirigeant habituel. Notre « leader en IC » ne demande pas qu'on lui dise s'il a été « bon », mais en quoi ce qu'il fait sert ou freine la dynamique collective. Il sait que les systèmes sont capables de s'auto-organiser s'ils reçoivent un feedback de qualité. Il sait aussi que l'Intelligence Collective se nourrit du développement individuel à commencer par le sien : le collectif est le reflet de sa posture et de son développement.

Deux métaphores du leadership au service de l'Intelligence Collective

Le leader expérimentateur

Celui qui pour la première fois, introduit une approche d'intelligence collective dans son périmètre d'influence joue un rôle crucial : pour faire ce premier pas, il a su saisir une occasion et bénéficier de quatre conditions :

1. Un contexte qui lui offre suffisamment de marge de manœuvre pour expérimenter.
2. L'envie de réussir au-delà du statu quo et le besoin d'alignement avec ses valeurs profondes.
3. Une rencontre avec une ou des personnes (pair ou consultant) qui l'ouvrent à d'autres modes de fonctionnement.
4. Un soutien qui lui permet de se sentir en sécurité tout en découvrant des principes et des techniques nouveaux.

Pour s'engager dans des rencontres et des processus dont il ne connaît pas le livrable à l'avance, il lui a fallu au départ une dose d'audace et une intuition forte. Va-t-il se satisfaire d'une expérience ponctuelle (le « séminaire réussi où tout le monde a pu contribuer ») et revenir ensuite à l'illusion du contrôle et au confort de son mode de management habituel ? Ou va-t-il au contraire, amplifier le mouvement et en faire la modalité dominante du fonctionnement de son organisation ? Pour cela, son intuition initiale doit devenir vision, et son audace, détermination. Encore une question de leadership !

Le leader cultivateur

Si on peut imposer l'obéissance, on ne peut imposer l'intelligence. L'intelligence collective d'une organisation ne se décrète pas. Elle ne peut que se cultiver ! Ce projet ambitieux demande un leader jardinier qui cultive avec les autres l'intelligence collective de son équipe et de son organisation dans la constance et sur la durée. Dans le contexte mécaniste court terme, cela demande une vision forte et le courage d'exprimer sa cohérence personnelle en s'adaptant habilement au milieu quel qu'il soit.

Expérimentateur devenu cultivateur, le leader franchit encore un pas, s'éloigne du modèle dominant hérité pour se rapprocher du leadership de demain : audacieux, ouvert, partagé et résolument au service de l'Intelligence Collective.

PARTIE 2

Le comment

Où l'on parle du comment,

où l'on commence par rire pour passer à l'action dans la détente.

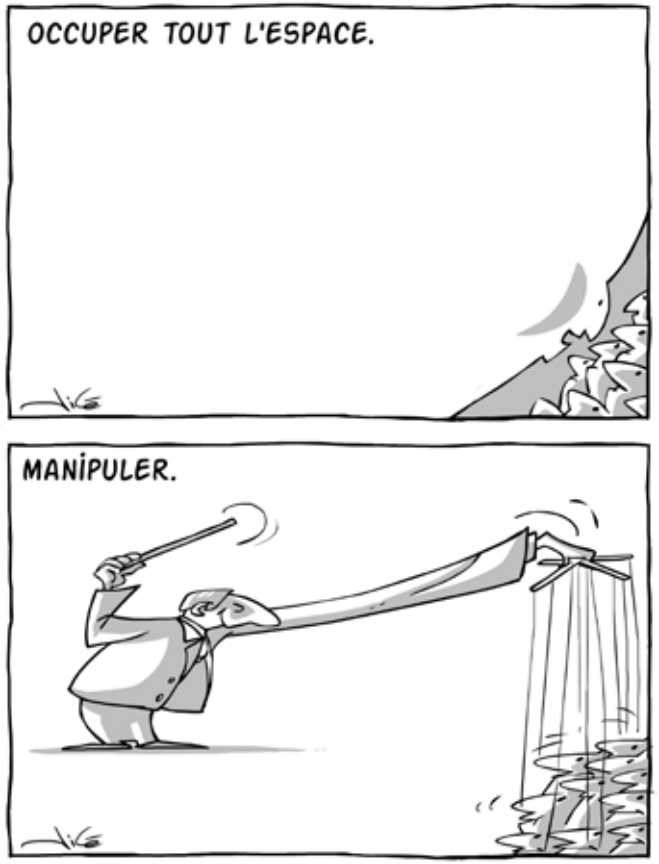
Petits sabotages au quotidien

Article collaboratif

L'humour est et restera toujours un ingrédient incontournable de l'Intelligence Collective ! Avec les dessins de Jicé...

Nous avons cru bon de réfléchir à ce que l'Intelligence Collective n'est pas. Cela nous a amenés à recenser un ensemble de postures, comportements et actes qui à l'évidence, ne contribuent pas à l'Intelligence Collective, au contraire. Puis mettant cela en sketches, nous avons ri ! Nous avons tous connu dans notre entourage ces caricatures, mais n'avons-nous pas un peu de cela en nous ?

Moi, je



Variantes : Ne pas s'écouter, être quelqu'un de très important et de très occupé, agresser, avoir raison, mentir, séduire, diviser, juger, réagir et être arrogant.

On a toujours fait comme ça

Variantes : résister, avoir un ordre du jour, être pragmatique, rationnel, efficace et sérieux.

Je suis celui qui sait...

Variantes : cultiver le flou ; penser que quoi qu'il en soit, « mes idées valent plus que celles des autres » ; demander l'avis de tous puis annoncer qu'en fait, on a déjà décidé tout seul car l'impossible n'a pas de place ; mettre le groupe au service de mes décisions en lui faisant croire qu'il s'agit d'une consultation ; laisser l'autorité décider à ma place.

Il est interdit d'échouer

À la guerre comme à la guerre !

Pratiquer l'anticommunication

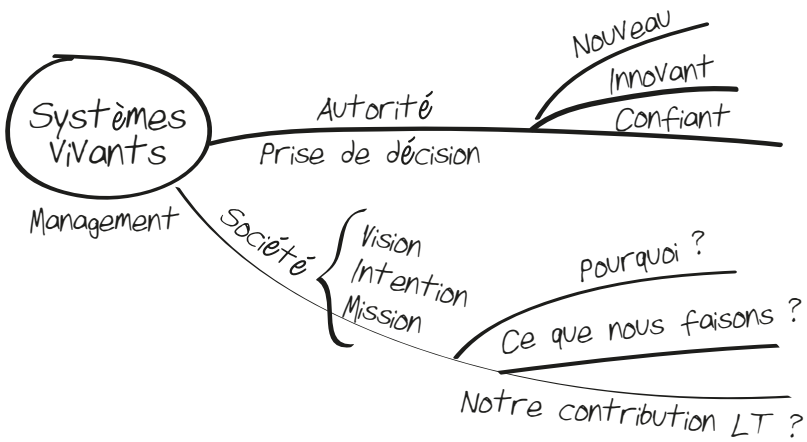
Variante : créer un bon conflit, ça défoule et ça fait émerger la vérité !

La liste est encore longue, mais l'Intelligence Collective se nourrit de positif...

Moteurs et freins à la pratique de l'IC dans les organisations

Yaël Guillon, ImFusio

Pour quelles raisons la mise en œuvre et la pratique de l'Intelligence Collective ne sont-elles pas plus répandues dans les organisations ?



Tout praticien de l'Intelligence Collective en entreprise vit des moments apprenants formidables. L'impact des pratiques sur les personnes et leur quotidien est visible, bénéfique et produit performance et bien-être. Se pose dès lors une question de fond : qu'est-ce qui explique que les entreprises persistent dans des fonctionnements qui apparaissent aux spécialistes comme des aberrations ?

Commençons par étudier les forces de l'intelligence collective comme outil au service du management. L'intelligence collective n'est ni un dogme ni une philosophie. Elle est avant tout utilitaire, un moyen au service des collectifs. Associée à une grande variété de techniques et d'exercices, existantes et à inventer, elle devient un outil pour atteindre ou dépasser des objectifs, réaliser des projets, innover, inventer, aboutir. En ce sens, l'Intelligence Collective n'est pas une fin en soi, mais plutôt une autre palette de possibles pour les organisations.

Malgré cela, elle se réduit, dans le meilleur des cas, à un outil de teambuilding sympathique, ou à des ateliers créatifs pour les séminaires... Dans le pire des cas, elle est associée à des dérives ésotériques, voire sectaires. Mais elle reste trop rarement associée à la co-création du devenir des organisations ou à l'élaboration de stratégies d'avenir.

Repartons donc des fondamentaux de l'Intelligence Collective pour trouver quelques éléments de réponse :

1. Partager le sens

L'un des principaux défis de l'action collective est de s'assurer que les efforts de chacun vont dans la même direction (voir *La dynamique de vision partagée*). Toute pratique collective se bâtit sur une colonne vertébrale claire et partagée par tous. Cet axe commun porte plusieurs noms selon les cas : *purpose* en anglais, intention, raison d'être, enjeux, objectifs communs, **vision partagée**... Il s'agit, quelle qu'en soit l'expression, du pourquoi collectif, qui définit une direction pour les actions, mais sans présumer des chemins possibles.

2. Dialoguer... et donc écouter

Que ce soit pour faire émerger ce sens partagé ou pour œuvrer à son service, l'une des caractéristiques de l'Intelligence Collective est **la mise en place d'un dialogue réel entre les membres du groupe**.

Pour ce faire, il convient de créer un espace-temps défini (voir *Les formes de l'Intelligence Collective*) où le collectif assemblé décide de fonctionner entre pairs, dans une dynamique hétérarchique temporaire. La dynamique s'appuie sur le principe *primus inter pares* (premier parmi les pairs), qui signifie que le ou les supérieurs, sans se voir destitués, acceptent de ne pas exercer le pouvoir associé à leur position.

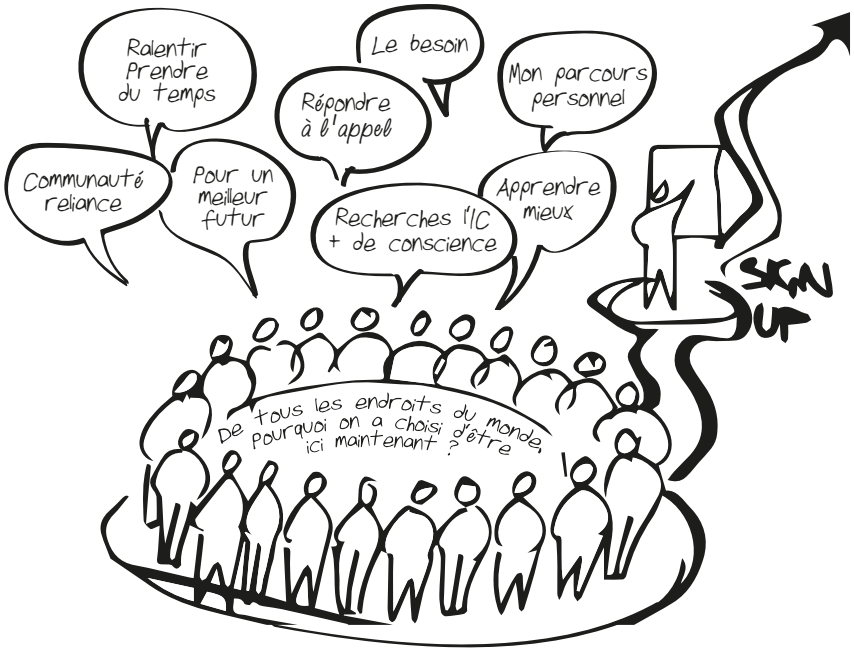
Il n'y a pas de dialogue sans écoute, sans attention apportée à ce qui est dit. Otto Scharmer[14], décrit 4 niveaux d'écoute. Les deux premiers, le téléchargement et l'écoute factuelle, restent tournés vers soi. Celui qui écoute filtre ce qu'il entend à l'aune de ses propres repères. Les deux suivants, l'écoute empathique et l'écoute générative, sont ceux où l'attention est portée au locuteur, à l'émetteur. L'écoutant se met au diapason de l'autre, s'imagine à sa place. Comme si lors d'un échange en face à face, on décidait de se mettre côte à côte pour mieux se comprendre en regardant dans la même direction. Ces deux derniers niveaux sont ceux que visent les dynamiques d'Intelligence Collective : le débat, généralement confrontation de points de vue collectivement peu profitable – pour ne pas dire stérile – n'est ni interdit, ni éludé, mais naturellement, il devient inutile, sans objet. Des débats naissent les confrontations et il est difficile de s'affronter lorsqu'on est côte à côte.

L'écoute permet d'entrer dans le champ réflexif de l'autre, qui pourra faire de même en écoutant à son tour : un niveau de dialogue peu commun se met en place. En lâchant le besoin de convaincre et justifier, la vision s'élargit sur les enjeux partagés, comme si on passait d'une vision en longue-vue à une vision panoramique. On multiplie le croisement des interfaces de représentation hétérogènes : les idées neuves, les innovations, les résolutions de problèmes émergent de ces zones de frottement : c'est la zone des « Eurêka ».

(14) O. Scharmer, Théorie U, Diriger à partir du futur émergent, Pearson Education France, 2010

3. Être agile et adaptable, donc innover

L'expérience montre que la vision, le dialogue et l'écoute génèrent **des zones d'innovation.** Réunis, ils forment un terreau fertile pour générer agilité et adaptabilité collective. Cependant, pour atteindre cette capacité d'adaptation collective, c'est la posture managériale qu'il s'agit de travailler. Cette posture est clé pour la diffusion de l'Intelligence Collective dans l'organisation. Et elle concerne tout le monde, des dirigeants aux subalternes. L'impact peut être très fort : en développant la posture managériale qui favorise l'émergence de l'Intelligence Collective dans un groupe ou une organisation, le leader (voir *Quel leadership pour l'Intelligence Collective ?*) rend possible des capacités de pro-action et de mobilisation inédites.



Potentiellement, un corps social aligné, qui comprend et s'est approprié la vision et les missions de l'organisation, va pouvoir s'engager vers le succès collectif puisqu'il s'appuie sur le sens. Il aura une grande capacité d'écoute de l'interne et de son écosystème. Et les sources d'innovation, de solutions ou de réponses aux changements du marché sont infiniment plus importantes que dans un système pyramidal car elles sont distribuées sur tous les individus qui le composent, au lieu de peser sur un groupe restreint de dirigeants. Le changement devient un atout, un moyen de différentiation accélérée et non plus un risque pour l'organisation.

Rendre possible un dialogue entre des parties prenantes hétérogènes pour générer des solutions inédites, voilà une prouesse accessible par l'Intelligence Collective. Dans un environnement économique qui a placé l'innovation comme fer de lance pour traverser la crise économique, on serait en droit d'imaginer que politiques et dirigeants d'entreprise se jettent sur les pratiques de l'Intelligence Collective. Et pourtant...

4. Quels sont les freins à l'Intelligence Collective dans nos organisations ?

Penchons-nous brièvement sur le management tel qu'il s'est développé, particulièrement en France. Dès 1960, Douglas McGregor théorisait sur le **management par le contrôle**[15]. Selon lui théories X et Y s'opposent, la première rassemblant toutes les caractéristiques des entreprises pyramidales, qui font du « reporting » la pierre angulaire de leur système. Ce besoin de contrôle managérial trouve sa source dans la défiance vis-à-vis du corps social de l'organisation : défiance dans sa capacité à se mobiliser, à respecter les impératifs de production.

Mode managérial qui n'a jamais été vraiment remis en cause : les salariés n'ayant pas de motivation intrinsèque pour faire leur travail, il faut donc manier carotte et bâton pour s'assurer de leur implication et productivité. Contrôle, « reporting » et récompenses financières deviennent les outils principaux (pour ne pas dire les seuls) du management.

(15) Douglas McGregor, La dimension humaine de l'entreprise, Gauthier Villars, 1960 (épuisé)

La posture managériale favorisant l'Intelligence Collective requiert ainsi une révolution copernicienne. Elle prend la confiance comme fondement et croit en la capacité de chacun pour trouver une motivation intrinsèque (qui lui appartient en propre), parce qu'il va adhérer au sens proposé par l'organisation. La mise en place d'une telle posture est donc en très forte contradiction avec les principes managériaux acquis et généralement acceptés tant par les managers que par les salariés. Et pourtant, McGregor nous le dit : « *derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes.* »

Le développement de l'Intelligence Collective dans les organisations est donc freiné aujourd'hui par une culture managériale qui va à contre-sens des dynamiques collectives. On comprend mieux la difficulté de diffusion et de mise en pratique de l'Intelligence Collective : la culture touche aux valeurs, et transformer une culture est complexe et prend du temps.

5. Pourquoi cela ne va pas durer...

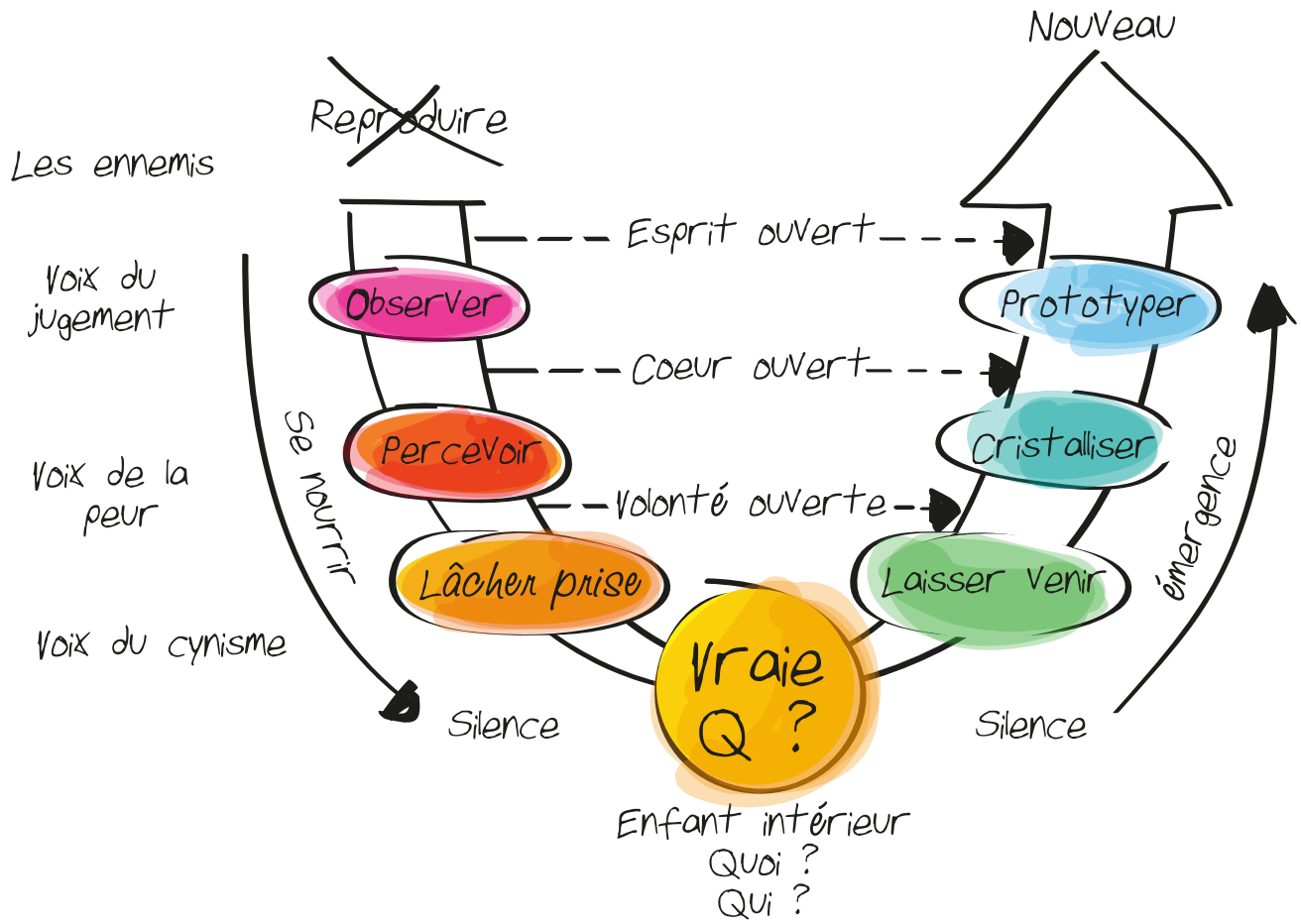
Il y a cependant de quoi être optimiste sur les évolutions à venir dans les pratiques managériales. Le contexte social évolue très vite : les réseaux sociaux changent profondément les modes relationnels. Les *digital natives* vont faire leur apparition sur le marché du travail à partir de 2017. Leurs habitudes relationnelles vont bouleverser les rapports hiérarchiques dans les organisations et cette tendance ira en s'amplifiant avec les années. Les esprits évoluent également : au niveau sociétal, **les principes de partage et de collaboration sont en plein essor**. Financement participatif, covoiturage, partage de biens entre particuliers, achats collectifs... L'économie collaborative se met en place dans la société civile et repose sur une autre façon de consommer et de dialoguer. Ces changements auront inévitablement un impact sur les organisations à terme.

Enfin, la pratique de l'Intelligence Collective, par ses bénéfices, a un effet viral. Elle apporte du plaisir, du bien-être, de l'efficacité. Elle favorise la reconnaissance, valorise individus et les collectifs, et est vécue comme naturelle dans sa mise en œuvre. Sa diffusion va suivre une progression exponentielle. Nous n'en sommes qu'aux prémisses.

L'écriture collaborative, voyage au cœur des vraies questions

Véronique Campillo, Pierre Miraillès

Les travaux d'Otto Scharmer sur la Théorie U[16] s'appliquent aussi à l'écriture collaborative, selon un processus en sept phases structurantes et productives. Les auteurs de cet essai en ont fait l'expérience et je relate ici le processus par lequel je suis passée et sans doute, par lequel chacun est passé pour contribuer à ce Livre blanc.



(16) *O. Scharmer, Théorie U, Diriger à partir du futur émergent, Pearson Education France, 2010*

1. Cesser de reproduire, ouvrir son esprit

Ils sont neuf, réunis parce qu'ils se sont reconnus comme observateurs attentifs et bienveillants du monde. Ils ont pris conscience qu'à faire toujours plus de la même chose, on n'obtient rien de mieux, ni pour soi ni pour le monde. Ils se sont demandé quelle contribution apporter à la réflexion émergente un peu partout, celle qui innove en profondeur, qui porte de nouvelles manières de penser et de vivre. Ils ont pensé à un texte qui inviterait à solliciter, stimuler, concrétiser l'Intelligence Collective. Non pas comme un énième concept à la mode, mais comme un levier de transformation de nos sociétés et de nos vies. Ils se sont dit : si, pour illustrer l'Intelligence Collective en action, on se mettait à l'épreuve, si on faisait l'expérience d'écrire ensemble, si on vivait ce processus « en mode collaboratif » ?

2. Observer et percevoir

Ils font plus ample connaissance. Consultants, coachs, facilitateurs, formateurs, ils sont tous amenés, dans l'exercice de leur métier, à transmettre, à être passeurs. Ils aiment cela. Du dehors ou du dedans, ils travaillent pour toutes sortes d'organisations : entreprises, associations, collectivités territoriales, administrations, avec toutes sortes de personnes, dont le point commun est d'être engagées dans des projets de transformation, du plus modeste au plus ambitieux.

Chacun arrive avec ce qu'il est, ce qu'il croit être, ce qu'il voudrait être, ce qu'il croit devoir être, ce qu'il sait qu'il ne devrait pas être. Joyeux mélange ! Ils se sont installés en cercle, pour mieux s'observer, s'écouter et se découvrir les uns les autres. Un nuage de questions ne tarde pas à se former au-dessus d'eux, comme les bulles d'une bande dessinée :

- Le véritable défi est-il de se mettre d'accord ?
- Qu'est-ce que l'IC, d'ailleurs ?
- Sur quel thème vais-je écrire ?
- Sommes-nous complémentaires ?
- Quels risques je prends en étant ici ?
- Etc.

Peu à peu, ils perçoivent le champ qu'ils sont en train de co-créer, le foyer d'éclosion de leur projet commun.

3. Ouvrir son cœur

Maintenant, il va falloir écrire, accepter de se limiter, d'être cadrés... Écrire soi-même et écrire avec les autres : trouver les complémentarités des pensées et des discours, ne pas écrire deux fois la même chose, même si c'est dit autrement, ne pas juxtaposer les idées respectives, mais les mettre en résonance.

Arriver à se mettre d'accord sur la moindre virgule... N'est ce pas un peu de la folie ? Là dehors, c'est la complexité et l'incertitude. Tant d'individus et de groupes se battent pour survivre. Ici, dans le cercle, tous croient que le collaboratif, l'intelligence collective, la vision partagée, la conscience de sa propre posture, la facilitation, sont les seuls leviers – aujourd'hui – pour se saisir de cette complexité, au lieu d'en être les impuissantes victimes, et pour affronter l'incertitude, en laissant émerger et advenir un futur durable, dans le respect de l'écosystème. Ils se redisent leurs idéaux.

L'échange a dissipé les doutes. Il a resserré les liens et ouvert des espaces en chacun et au sein du groupe. J'écoute l'autre pour le connaître, je prends soin de rester en ouverture, avec patience, persévérance. Je cherche, j'interroge, je définis, je suis en voyage sur un territoire nouveau, aux contours encore indéfinis. À l'horizon, des montagnes en forme de doute, de croyance, de savoir.

Tout cela étant posé, il ne reste plus qu'à passer à l'action ! L'action ? Attendez un instant... J'aimerais bien retarder un peu la confrontation à la page blanche... Je vais réfléchir !

4. Lâcher prise dans le bas du U

Un vent d'inquiétude les saisit :

- Que serai-je après cela ?
- Celles qui sont là sont-elles les bonnes personnes ?
- Est-ce que je vais m'amuser ?
- Qu'est-ce que cela va m'apporter ?
- Et puis finalement, à quoi cela sert-il, tout cela ?

Un long moment de silence où dans le cercle, chacun fait le vide en lui. Les réponses ne sont pas là-dehors, dans ces visages si différents les uns des autres. Elles sont à l'intérieur de chacun, et au moment où cet intérieur devient à tous, elles se mettent en mots.

5. Cristalliser

Avec le silence, les questions se transforment et se mettent à faire sens :

- Quelle est ma question brûlante du moment ?
- Pourquoi je suis là ?
- Que me demande la vie ?
- Que me dit la présence des autres, ici, avec moi, pour ce projet qui nous anime tous ?

Avec l'évidence, reviennent les sourires, la confiance est bel et bien là, heureusement qu'on a attendu avant de passer à l'action... On a chaque fois la même tentation !

Les questions prennent un nouveau sens. Un glissement s'est produit vers un autre réel. Maintenant, je ne suis pas ici seulement pour moi, ma notoriété, ma curiosité, etc. Désormais, j'appartiens à un champ d'énergie collective, qui me porte et me fait avancer. Je sais ce que j'ai à dire. Je veille à me laisser libre du comment... Ne pas se précipiter dans une habitude, un style, un propos. Laisser venir. Tiens, tiens, j'entrevois mon lecteur. Peu à peu, il vient s'imposer à moi comme s'il se voulait à mes côtés pendant que j'écris. Il me souffle à l'oreille. Ou serait-ce mon enfant intérieur qui me fait des espiègleries ?

6. Prototyper

Je perçois maintenant la présence de mon lecteur favori – celui pour qui j'ai d'abord envie d'écrire. Je l'invite mentalement et je m'adresse à lui. L'enthousiasme me gagne, impérieux, je dois prendre mon stylo ou mon clavier. Maintenant je sais, maintenant j'écris, il y a plein de fautes, mes idées sont en désordre, mais je n'ai plus besoin de me juger, je suis libre. Chaque chose en son temps. L'émergence a son rythme. Je la bois, elle m'absorbe. Je suis un avec l'univers qui me porte et guide mon écriture. Je suis la bonne personne au bon endroit, au bon moment et je suis ce que je fais. Je suis avec les autres, qui questionnent, commentent,

enrichissent, approfondissent mon « brouillon » de texte, qui n'est déjà plus « mon » texte et dont – surprise – des contenus insoupçonnés m'apparaissent.

7. Déployer

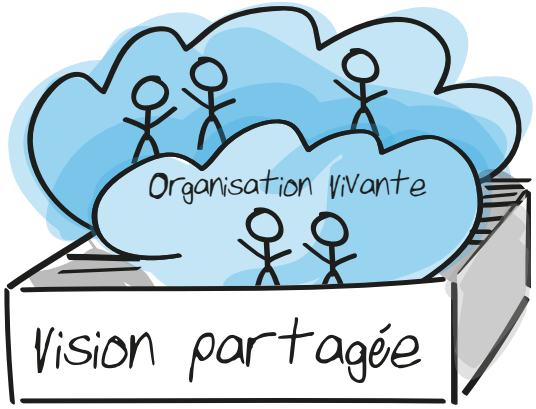
Demain, je prendrai le temps d'organiser tout cela. De remettre de l'ordre dans le bouillonnement de mes idées fécondées par l'échange. Je mettrai les virgules et les apostrophes. J'ajouterai quelques images jolies. Je donnerai au groupe et au monde ce que j'ai écrit et je me ferai un sourire bienveillant. Il ira rejoindre le cercle, puis tous les autres au-delà du cercle, comme quand une goutte d'eau impacte la surface lisse d'un lac.

Au fait, c'est quoi, mon prochain projet ?

La dynamique de vision partagée, une clé de l'intelligence collective

Laure Rogez

En ces temps de mutations profondes, où la nécessiter d'évoluer, voire de se réinventer, s'exprime à tous les niveaux de nos sociétés, osons-nous encore imaginer le futur ?



D'après Peter Senge, «la 5ème discipline»

Partagez une vision commune, et ensemble, vous œuvrerez dans le même sens, animés du même souffle. Ajoutez les ingrédients propices au travail en commun (voir *Les conditions de l'Intelligence Collective*), et le groupe pourra alors générer des créations bien supérieures à ce que chacun aurait produit individuellement. Il devient collectivement intelligent.

La source tient donc à cette envie de créer ensemble. Mais comment susciter cet élan, le diffuser et surtout faire durer l'Intelligence Collective ? La dynamique de vision partagée répond à ces interrogations.

- De la vision émerge le **pourquoi** de la création commune, sa raison d'être et sa finalité. Une vision commune rassemble autour d'un but plus grand que soi, donne du **sens** à l'action globale à l'intérieur de laquelle s'ajuste l'action individuelle. Là où il y a sens, il y a motivation.
- La vision répond également au **pour quoi**, au sens de l'objectif tendu vers un résultat, concret et attendu. Elle donne de la perspective et permet de **voir**. Les sportifs le savent bien et pratiquent depuis longtemps la visualisation positive avant les compétitions. Les pédagogies actuelles permettent d'appliquer ces principes avec un groupe, de rendre palpable, donc partageable, la vision d'un projet ou de l'avenir d'une organisation.
- La vision partagée reflète des **valeurs communes**, la « façon de voir » du groupe, ce qu'il valorise ou non. S'il s'agit là de l'aspect le moins tangible de la vision partagée, il n'en reste pas moins fondamental. Il conviendra de l'aborder *a priori* et très directement... En effet, même sur un projet porteur, un individu ne s'engagera vraiment qu'aux côtés de personnes avec lesquelles il partage une grande partie de ses valeurs ou dans une entité dans laquelle il se reconnaît. Dans les organisations, le travail sur la vision partagée génère un questionnement salvateur sur les valeurs et les comportements.

Partager une vision commune au niveau du sens, au niveau des concrétisations attendues et de l'état d'esprit général constitue une boussole pour le groupe et chacun de ses membres ainsi que le moyen le plus sûr moyen de parvenir au plus vite à destination dans le respect de tous et de bien traverser les aléas de tout projet.

Partager une vision ou vision partagée émergente ?

Différentes approches sont possibles pour qu'une groupe s'approprie une vision, chacune reflétant des aspects qu'il convient de respecter : nature du projet, type de leadership et culture de l'organisation :

Un leader partage sa vision

D'illustres figures charismatiques passées ont diffusé leur vision du monde, entraînant à leur suite de grandes mobilisations. *I have a dream...* restera dans nos mémoires comme l'une des plus célèbres. Bien sûr, la puissance de l'énergie mobilisée sera à la mesure non seulement de la conviction du leader, de sa capacité à incarner ses propos, mais aussi de la résonance que ceux-ci provoqueront chez ceux qui l'écoutent. Pour que la vision soit réellement partagée, le leader cherchera *a minima* les feedback du groupe, s'assurera d'un niveau de compréhension et d'adhésion suffisants pour donner lieu à un passage à l'action en co-création.

Quand la vision émane d'un groupe de leaders

Leaders politiques, groupe restreint du top management, équipe de direction, peuvent travailler à une vision commune et établir les valeurs et comportements qui s'y rattachent. Ils co-construisent le schéma d'ensemble avant de s'engager pour diffuser et convaincre autour de ce qui a été décidé. Menée selon les règles de l'Intelligence Collective, cette solution peut produire des résultats appréciables. Elle requiert deux conditions pour porter ses fruits : la mise en œuvre d'un processus d'accompagnement du changement et une totale sincérité sur la réalité du caractère hiérarchique et descendant de la vision.

- La vision se partage alors avec pédagogie, avec un soin tout particulier à apporter au *middle management* à qui échoient les rôles d'intégrer, transmettre et généraliser.
- Sous réserve d'être bien conduit, le partage d'une vision sur ce mode peut susciter de la fierté si les décideurs n'ont fait aucune concession sur les valeurs positives de l'organisation.

La vision partagée, fruit d'une émergence menée en Intelligence Collective

C'est le stade suivant, et sa réussite va dépendre des enjeux, du contexte et de la maturité de l'organisation. La prise de risque y est plus importante, mais elle permet l'innovation de rupture et les transformations profondes... Incluant tous les acteurs d'un écosystème, elle engage plusieurs niveaux qui vont bien au-delà de la clarté et du partage des valeurs :

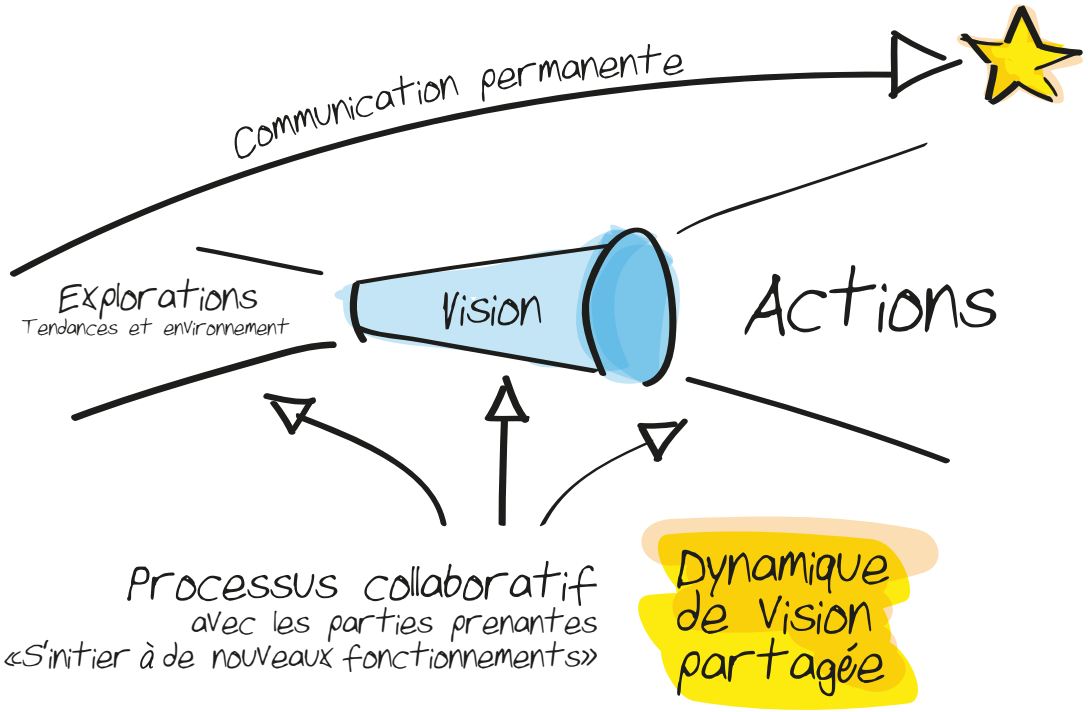
- **La volonté des initiateurs de co-construire**, le courage managérial de conduire un processus clarifiant dans la confiance et une transparence permanente sur toute la durée de l'émergence et pendant la phase de concrétisation ;
- **L'implication de toutes les parties intéressées**. En effet, lorsque la situation est éminemment complexe, aucune personne seule, aussi bien informée soit-elle, ne peut appréhender la totalité d'une réalité. L'émergence a donc besoin de tous les regards. Le niveau d'implication est l'autre aspect : dans le cas des dialogues multi-acteurs et de l'accompagnement des transformations sociétales (processus de réconciliation nationale...), faire confiance et laisser émerger une vision partagée par tous est d'autant plus indispensable que les enjeux sont vitaux.

Les bénéfices sont importants :

- **Courbe de changement** déjà réalisée lorsque la vision émerge, générant motivation, sentiment d'appartenance et reconnaissance.
- **Intégration possible de l'écosystème** au sens large : à l'ère du monde interconnecté, la vision partagée émergente transpose dans la vie réelle l'effet réseau, rend la projection beaucoup plus fiable et contribue à une image positive de l'organisation en interne comme en externe.
- **Démarrage rapide des actions** : niveau d'implication des acteurs plus élevé, modification de leur regard sur l'environnement interne et externe, renforcement des liens à l'intérieur de l'écosystème, sentiment de copropriété de la vision qui amène à une responsabilité de fait dans sa réalisation.

À mi-chemin entre le partage d'une vision décidée par une hiérarchie et l'émergence d'une vision partagée, de multiples variantes existent où la vision est partiellement actée avec une zone de co-construction possible. La clé de la réussite tiendra à la clarté de l'espace de liberté et à ses limites. Quel que soit le niveau de co-construction, le piège sera de succomber à la tentation de faire exprimer par les intéressés une vision en réalité déjà décidée par le ou les leaders. Pseudo-stratégie qui s'explique par des peurs (de manquer de temps, d'assumer un style de management descendant, d'être dépassé par ce que le groupe va exprimer...), cette tentative sera vécue comme manipulatoire. Elle engendrera de l'incompréhension, un sentiment de non respect et une perte de confiance.

Un style de partage est-il donc meilleur qu'un autre ? Répondre reviendrait à se positionner sur la suprématie d'une approche sur une autre. Le bon sens doit primer et tenir compte du contexte (niveau d'urgence, valeurs et vécus du groupe...). Et surtout, la sincérité des leaders doit être un facteur de base.



D'après Michaël Doyle, «L'art du visionning»

La vision partagée comme dynamique

Même si elle peut sembler statique, comme un point fixe, une étoile posée dans le futur, la vision partagée est d'abord mouvement : projection vers le futur, partage avec autrui et mouvement intérieur d'enthousiasme à l'idée de contribuer à plus grand que soi. De ces forces naissent une dynamique et une énergie propices à l'action.

Pour que cet élan soit spontané et vivant, le cap doit être solide. Une vision stable sur la durée assure au groupe la sécurité dont il a besoin pour avancer. Le cap « girouette » conduit à l'égarement ou à l'immobilisme. Mais solide ne doit pas rimer avec figé. Une vision se rénove régulièrement selon un rythme souvent inversement proportionnel à l'ampleur du projet tant il est vrai qu'un paquebot changera de cap moins facilement qu'une goélette.

L'énergie issue du partage de la vision aura besoin d'être régulièrement réactivée. Les acteurs changent, entrent, sortent, évoluent. S'assurer de l'alignement et de l'ajustement de tous et de chacun sur la vision peut s'avérer une sage précaution pour créer une dynamique continue de partage de la vision.

Lorsque la confiance est donnée à l'émergence d'une vision partagée, le processus doit ménager des espaces d'expérimentation permettant de vivre en toute sécurité des nouvelles postures. Le processus devient lui-même apprenant et dynamique.

Pilier d'un projet collectif, les contours d'une dynamique de vision partagée nous renvoient en miroir toute l'identité du groupe qui la génère. Si elle prend soin de respecter l'ADN de l'organisation, la dynamique de vision partagée renforce sa cohésion et ses chances d'aboutir positivement. Elle favorise l'autonomie des individus, ingrédient indispensable pour la réussite des processus d'Intelligence Collective.

Préalable à la matérialisation de l'Intelligence Collective, la dynamique de vision partagée lui sert d'écrin et de véhicule, de cap et de boussole. Elle fait jaillir la source, cristallise le désir commun de créer, focalise l'énergie du groupe et éclaire la route.

Le décalage, accélérateur d'Intelligence Collective

Thibault Vignes

Placer une équipe dans les bonnes conditions pour un travail d'Intelligence Collective est une préoccupation importante de tout accompagnateur.

Elle suppose notamment d'amener les participants à « lâcher » leurs représentations habituelles pour faire place au nouveau. Comment faire sortir un groupe de ses habitudes, schémas et présupposés ?

Nous allons voir en quoi le **décalage**, sous ses différentes formes, est un élément de réponse original et efficace.

De quoi s'agit-il ?

Opérer un décalage consiste à déplacer non pas la problématique, mais la façon de la traiter. On déplace les acteurs et non pas l'objet. Disposant d'un autre angle de vue, à portée plus symbolique, les participants sont à même de poser un autre regard sur l'objet, ce qui va engendrer, naturellement, du neuf et de l'inattendu.

Faites une expérience : posez un objet inconnu et sophistiqué sur une table et déplacez-vous lentement autour de la table : à chaque pas, vous obtenez de nouvelles informations qui enrichissent votre compréhension de l'objet, ses caractéristiques, ses usages...

Il en va de même dans un travail collaboratif. En traitant les sujets selon des modalités différentes, les participants se trouvent décalés, enrichissent leurs représentations et se trouvent plongés dans les conditions de l'Intelligence Collective.

Des exemples

Voici trois types de décalages possibles, illustrés chacun par un exemple de mise en œuvre :

Décaler la façon de décrire une situation

Plutôt que d'utiliser les sempiternelles matrices textes ou schémas analytiques, il est plus efficient de mettre en scène des éléments visuels positionnés dans l'espace les uns par rapport aux autres.

Paul dirige une équipe transversale qui interagit avec de nombreuses fonctions de l'entreprise. Il souhaite que chaque membre de l'équipe comprenne toutes ces relations et leurs enjeux respectifs. Avec des figurines Lego de différentes couleurs, ils construisent ensemble, sur une table, une représentation de l'équipe et de ses parties prenantes, en « problématisant » les choses (représentant ce qui fonctionne et ce qui pose difficulté par des couleurs, des formes, des positions). Paul témoigne ainsi après le séminaire : « je n'imaginais pas que nous puissions partager autant d'informations en une heure et demie, avec un tel niveau d'implication de chacun ».

Décaler le lieu et le rythme de travail

Plutôt que traiter « trop de choses » dans une salle de réunion (même si celle-ci est au vert, cela reste une salle !), il s'agit ici de se donner davantage de temps dans un espace différent.

Patrick, dirigeant d'une entreprise en forte croissance, vit à un rythme effréné depuis des mois. Il souhaite renforcer la cohésion de son comité de direction pour améliorer la confiance et la qualité des échanges. La première demi-journée de séminaire est consacrée à mieux se connaître de manière décalée : l'équipe fait une marche en forêt de 3 heures avec comme seule consigne de chercher à mieux connaître ceux que l'on connaît le moins. L'un des participants (le plus ancien du codir) témoigne : « Nous avons enfin pris du temps ensemble, un temps simple et libre, une vraie respiration. Les choses se sont faites très simplement : j'ai découvert beaucoup de choses sur mes collègues, qui vont m'aider à mieux les comprendre. Et puis le fait de marcher ensemble sur une durée assez longue, c'est finalement symboliquement assez fort : nous avons cheminé ensemble, dans la vraie vie il faudrait qu'on en fasse autant ! »

Décaler la position occupée par chacun

Plutôt que de faire parler chacun à partir de sa position actuelle, il s'agit de l'amener à s'exprimer en investissant une autre position, c'est à dire une autre personne à un autre moment.

Emmanuel souhaite mobiliser son équipe sur une vision partagée qui donne du sens et de la cohérence à l'action. À un moment donné dans le processus, chacun est invité à réfléchir et à partager sa vision des choses en se positionnant dans 3 ans et en prenant la place d'une personne extérieure à l'équipe (un client, un fournisseur, un partenaire). À partir de cette position, il évoque très concrètement ses relations avec l'équipe (ce qu'ils font pour moi, ce qu'ils me disent, ce que je leur réponds...). Voici son témoignage : « Cette première étape a été essentielle pour réussir notre travail de vision. Elle nous a permis de laisser de côté nos enjeux et contraintes personnels. C'était très riche : nous avons rassemblé beaucoup d'éléments, que nous n'avions jamais évoqués précédemment et qui ont constitué le matériau de base pour construire notre vision ».

Pourquoi cela fonctionne

Le décalage produit de l'ouverture, de la richesse et clairement, de la performance collective. Voyons pour quelles raisons :

Chacun dans sa fonction a un certain point de vue sur les choses et c'est légitime. Nous avons tous des occasions de nous exprimer selon les formes habituelles (prise de parole en public, support powerpoint, note, courriel...). Ce « point de vue habituel » est souvent solidement ancré et remplit différentes fonctions pertinentes (donner de la cohérence aux choses, légitimer l'action, demander des moyens...). Mais il reste assez éloigné de ce que l'on attend d'un travail d'intelligence collective (voir différemment, élargir le champ des possibles, se projeter...).

Si l'on sollicite le point de vue de chacun en posant les questions habituelles avec les modalités de travail habituelles, on a toutes les chances de voir se répéter les « points de vues habituels ». À tel point qu'on vit parfois en séminaire des discussions qui « démarrent bien » (quelqu'un a exprimé quelque chose de nouveau), mais qui dérivent rapidement vers les points de vue habituels, que tout le monde autour de la table a déjà entendus.

Le décalage contribue à une « réinitialisation » des points de vue : en posant la question différemment et en sollicitant d'autres façons de s'exprimer, chacun repart avec une sorte de page blanche mentale.

Une participante a merveilleusement bien exprimé cet effet lors d'un partage de ressenti en fin de séminaire. En début de journée, elle exprimait très ouvertement ses doutes, sans mauvais esprit : « Je ne pense pas apprendre grand chose dans ce qu'on va faire car je connais bien mes collègues et leurs points de vue ». Or en fin de journée, après un travail décalé, elle exprime son étonnement : « J'ai dit des choses dont je n'avais pas conscience jusqu'à présent. J'ai entendu des choses jamais entendues. J'ai l'impression d'une très grande cohérence dans ce que nous voulons faire, mais que personne ici n'aurait été capable d'exprimer avant aujourd'hui ».

Conseils aux « décaleurs »

Mettre en œuvre un bon décalage ne s'improvise pas. Voici quelques éléments de réflexion :

- **Plus le décalage est important, plus il produit de la valeur** : l'accompagnateur a intérêt à bien comprendre les habitudes de l'équipe et sa culture afin de proposer les processus de décalage les plus pertinents : par exemple, à une équipe qui a l'obsession des plans d'action, on proposera une demi-journée « pas de décisions ». À une équipe qui a l'habitude d'échanges structurés, on proposera une séquence « coupez-vous la parole ». À une équipe qui vit dans les échanges rapides et peu structurés, on proposera un passage par l'écrit individuel.
- **Le décalage doit être finement ajusté** afin de rester accessible et stimulant : il peut – et c'est normal (voire bon signe) – susciter de l'appréhension au moment de la consigne (il y a presque toujours quelques réactions réservées lorsque je demande de dessiner plutôt que d'écrire). Mais il ne doit en aucun cas provoquer un rejet. S'il c'est le cas, c'est que le décalage a trop éloigné les participants du sujet au lieu de simplement les déplacer, à tel point qu'ils n'ont pas su s'y reconnecter. On sait que le décalage a été efficace lorsque les participants comprennent *a posteriori* l'intérêt du détour proposé.
- **Ne pas tomber dans le piège du « décalage gadget »**. Généralement, les managers sont friands de « ludique » et ont tendance à en demander par principe ! L'accompagnateur qui aime faire plaisir à son client risque d'être tenté de proposer tel ou tel exercice distrayant qu'il connaît bien, avant même d'avoir perçu la situation de l'équipe, ses enjeux et l'objectif du séminaire. Si une séquence de travail ne s'inscrit pas dans une progression au service d'un objectif, elle devient contre-productive, aussi ludique soit-elle : les participants retiendront qu'ils ont perdu leur temps.

Conclusion

Un décalage efficace, en plus d'enrichir le regard des uns et des autres, aura l'énorme avantage de stimuler les participants. Il répond aux besoins très humains d'expérimenter le nouveau, d'exercer sa curiosité et de s'amuser. Ce processus stimulant vient augmenter l'implication de chacun. Or l'implication est une condition essentielle à tout travail d'Intelligence Collective.

Il y a donc un double effet à un décalage réussi : implication et enrichissement. Alors n'hésitez pas ! Donnez-vous toutes les chances d'être « plus intelligent collectivement »... Mettez du fun au service du fond, essayez avec confiance, laissez-vous surprendre, osez le décalage !

De l'individu au collectif et vice versa

Audrey Jammes, imFusio

Quand le collectif contribue au développement des individus, quand les individus contribuent au développement du collectif...

Nous allons tenter ici de révéler les liens entre le développement personnel et le développement d'un collectif. Nous ne présenterons donc pas tous les éléments qui favorisent le développement personnel ni tous ceux qui favorisent le développement des collectifs. Pour cela, il faudrait notamment prendre en compte les éléments externes aux individus et aux groupes, et les éléments environnementaux, qui ont également un impact sur le développement des individus et groupes. Ainsi, cet article se limitera volontairement aux liens qui existent entre développement individuel et développement d'un collectif.

Le développement personnel passe par la réflexion sur soi, suivie d'actions, notamment l'adoption de nouveaux comportements. Cette évolution peut se faire consciemment ou inconsciemment, seul, avec un coach,... et également grâce aux groupes auxquels nous appartenons.

Les apports du collectif à l'individu

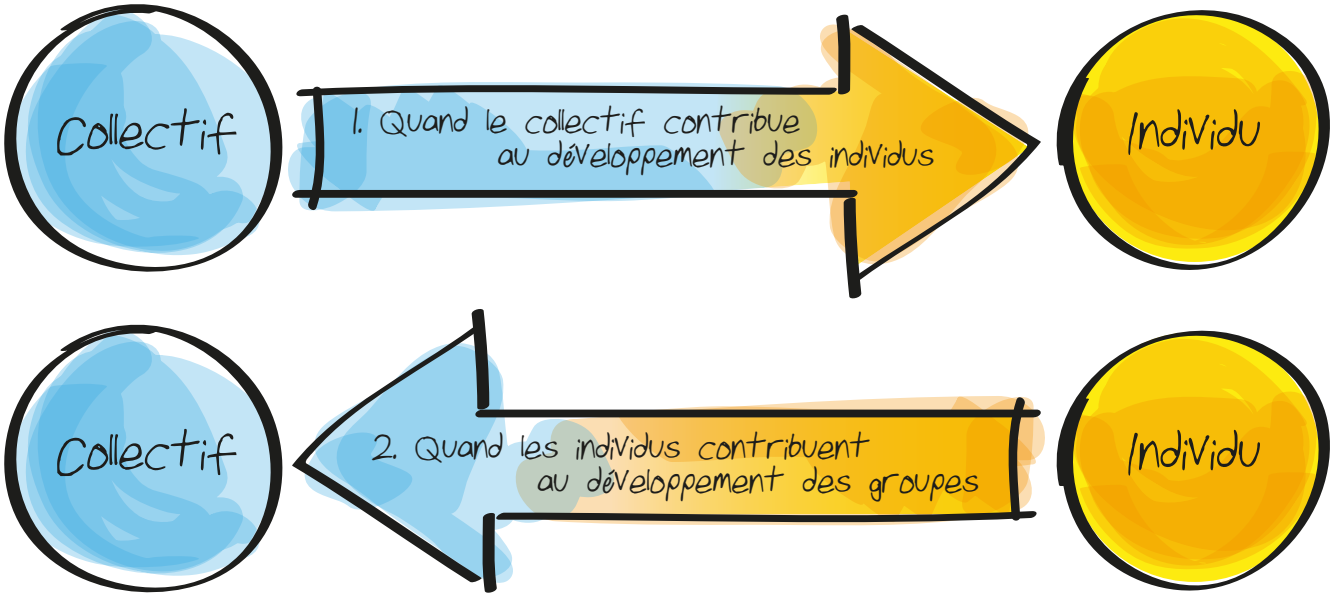
Nous comptons au moins quatre apports du collectif à l'individu.

L'effet miroir

Le groupe donne à l'individu l'opportunité de vivre un effet miroir : chaque rencontre nous apprend à mieux nous connaître, à voir ce que nous apprécions en nous et ce qui ne nous plaît pas... Certains aspects de notre personnalité et de nos modes de fonctionnement se révèlent à nous. Pour apprendre au mieux de cet effet miroir, nous adoptons différentes postures telles que l'écoute active, l'ouverture, le non jugement, la curiosité et donc le questionnement récurrent. Capter la façon dont les autres nous voient, dont ils interprètent nos mots et nos ressentis, ouvre le champ des perceptions et élargit la compréhension et la connaissance de soi.

Le feedback

Un autre apport du groupe à l'individu est le retour (feedback). Grâce au feedback, l'individu met des mots sur ses comportements, ses discours, ses façons de faire et d'interagir... Il s'agit pour lui d'être en capacité d'accueillir et apprécier ces retours sans les juger ni avoir besoin de se justifier. Le feedback est d'autant mieux reçu par l'individu qu'il est capable de donner son retour aux autres sans les juger et sans avoir peur de leur réaction. En fonction de la posture de chacun, les retours des uns aux autres peuvent créer un cercle vertueux ou non.



La diversité

La diversité des opinions, des idées, des expériences et des savoirs personnels est également un important facteur d'ouverture d'esprit et de connaissance de soi et de son environnement. L'accueil de l'altérité permet de considérer ses pensées à partir d'autres perspectives et surtout de prendre conscience de l'infini des possibles. L'ouverture aux autres fait apparaître l'inconnu, l'inimaginable, voire l'impossible et représente ainsi un véritable vecteur d'inspiration. Combien de personnes nous ont-elles permis de considérer la vie « autrement » et amenés à agir « différemment » ?

La culture

Enfin, la culture du groupe influe sur les comportements et actions des personnes qui le composent. Les codes, l'historique et les éléments de valorisation vont encourager certains choix et déterminer le niveau d'aisance et d'appartenance au groupe. S'adapter aux codes du groupe peut apparaître plus ou moins fa-

cile et impose des ajustements entre les membres. Ainsi, l'appartenance à un groupe social ne doit en aucun cas signifier l'obligation d'y correspondre parfaitement ou de s'y conformer si les codes ne correspondent pas à sa personnalité, à ses ambitions... Si le groupe est enfermant et prive ses membres de leur liberté intérieure, il devient une menace de sectarisme. Le développement de chacun peut donc aussi passer par l'exclusion du groupe ou la marginalisation.

Les apports de l'individu au collectif

Si le collectif contribue au développement des individus, ces derniers participent également, individuellement et collectivement, au développement de leur groupe.

La contribution individuelle

Individuellement, la capacité à prendre conscience des **effets miroirs**, à donner et recevoir des **retours** de la part des autres et, donc, toute posture de bienveillance, enrichissent fortement le développement des autres personnes du groupe.

La contribution en tant que membre du collectif

Collectivement, la capacité à accepter la **diversité** de chacun et à composer avec elle permet d'enrichir les réflexions du groupe et ses possibilités d'actions. Le groupe découvre en effet d'autres points de vue et façons de faire. Aussi, pour devenir de plus en plus agile, il peut prendre conscience de sa **culture**, donc de son cadre de fonctionnement, et l'adapter à l'évolution de ses besoins internes et des contraintes externes.

Quand le groupe existe en tant que groupe

Cette Intelligence Collective qui va assurer la durabilité du groupe ne se décrète pas, elle se construit. Comme pour un individu, le développement des façons de penser et d'agir d'un collectif passe par une prise de conscience de soi – en tant que collectif – et par une capacité à passer à l'action.

Dans un premier temps, un groupe prend conscience de lui-même lorsqu'il définit ce qui réunit chacun de ses membres et ce qui fait la raison d'être du groupe lui-même. Il est primordial d'avoir une vision commune de ce que le groupe cherche à faire par la mobilisation de plusieurs individus (voir *La dynamique de vision partagée*). Un groupe développe son Intelligence Collective, non parce qu'il accumule des connaissances, un patrimoine, un passif, une mémoire,... mais parce qu'il prend conscience de tout cela, en partage la vision et partage des valeurs et des objets communs. Le groupe grandit donc grâce à sa liberté de faire des choix. La liberté d'action est une notion fondamentale pour la prise d'initiative, favorable à l'innovation du groupe, et pour l'émergence, chez les personnes, du sentiment d'être actrices et accomplies dans leur évolution individuelle au sein du groupe.

Dans un second temps, le développement d'un groupe passe aussi par le droit, voire le devoir, de faire des essais, des erreurs et d'en tirer des apprentissages – de même qu'une personne grandit lorsqu'elle passe à l'action et se confronte à sa réalité. En effet, une prise de conscience de sa responsabilité au sein de ses groupes d'appartenance n'a d'influence sur ces groupes que si elle est suivie d'actes, de choix, de changements de posture. Pour cela, il ne suffit pas de *savoir* qu'il faut passer à l'action, il est nécessaire d'être *inspiré* par le sens de ses actes et de *sentir* la volonté de passer à l'action dans son corps (ses tripes) (voir *La place du corps dans l'Intelligence Collective*).

L'ensemble des individus va donc s'accorder sur un certain cadre de fonctionnement qui autorise, voire favorise certains types d'actes, individuels et collectifs. Par exemple, un manager qui prévoit peu de contrôle formel et permet l'organisation de moments de partage et de créativité, qui développent la confiance entre les individus, favorise fortement les prises d'initiatives et l'innovation au sein de son département... Ainsi, un groupe peut être aussi vivant que son cadre le permet. Moins les règles sont restrictives, plus elles offrent d'espaces de liberté. Elles permettent donc au groupe de développer une culture de l'agilité.

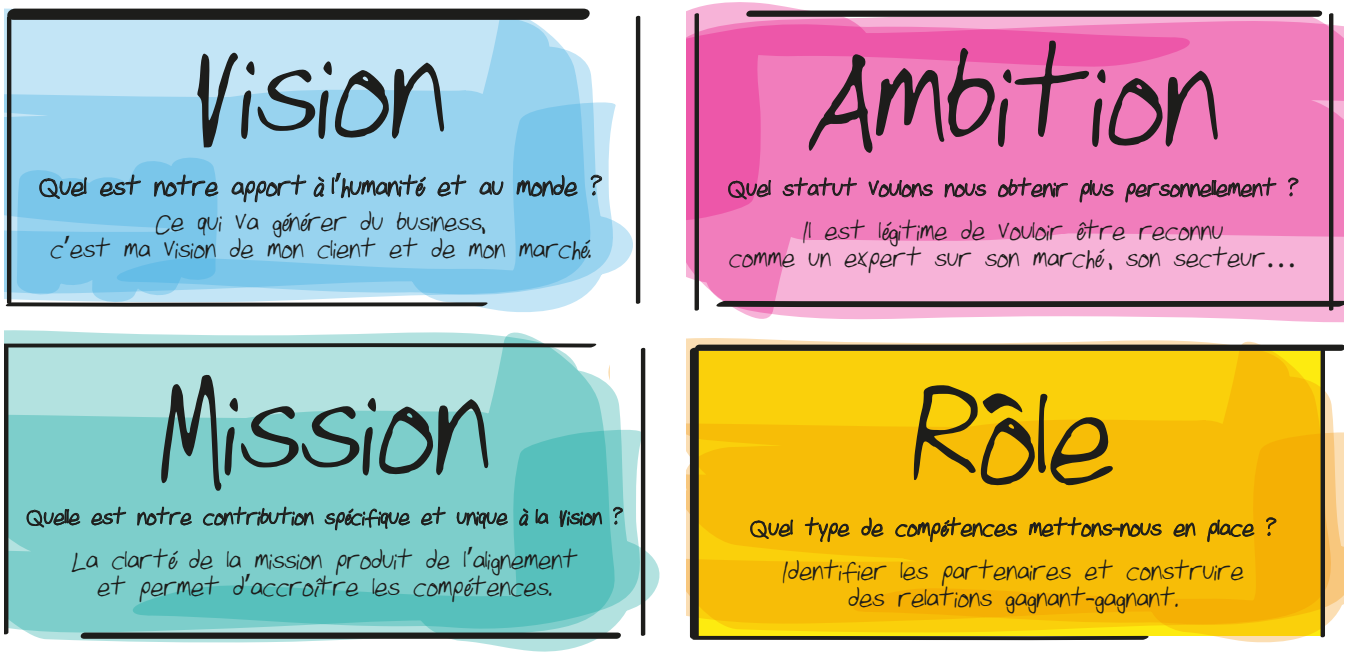
Conclusion

Le collectif et les individus qui le composent se développent donc mutuellement grâce aux postures bienveillantes des individus et au cadre que se fixe le collectif pour favoriser les interactions utiles et durables. Si un cadre collectif vivant est en place et accepté de tous (de préférence créé par et/ou expliqué à tous), alors chacun individuellement y trouvera sa place et sa meilleure manière de contribuer pour faire progresser le groupe.

Mettre en œuvre l'Intelligence Collective grâce à la PNL selon Robert Dilts

Le réseau DILTS

La PNL (programmation neurolinguistique) de troisième génération permet de prendre en compte les notions de champ d'énergie et de complexité systémique. Un apport considérable à l'Intelligence Collective...



Vision et Mission sont en résonance avec la dimension de l'âme tandis que Ambition et Rôle sont davantage du ressort de l'ego.

Présentation et définitions

La PNL (programmation neurolinguistique) de troisième génération telle qu'enseignée par Robert Dilts (chercheur et consultant américain) s'avère un outil particulièrement efficace pour mettre en œuvre l'Intelligence Collective et encourager les phénomènes de résonance, de synergie et d'émergence au sein des entreprises et des organisations.

On peut définir l'intelligence en général comme « la capacité à interagir avec succès, en particulier lorsqu'il y a un défi à relever ou un changement à opérer ». Par extension, l'Intelligence Collective est une intelligence qui peut émerger de la collaboration et de la communication entre plusieurs personnes ou plusieurs systèmes en interaction sous réserve du respect de certaines postures individuelles et de règles collectives.

Dans le monde du travail, cela implique que les gens coopèrent pour atteindre des objectifs communs en échangeant des informations clés et en se complétant les uns les autres en termes de compétences et d'expériences. La combinaison des talents de chacun constitue alors une plateforme pour développer de nouvelles prises de consciences et de nouveaux talents. Pour les identifier et les verbaliser, le quadrant ci-contre permet de mener, individuellement ou collectivement, une réflexion fructueuse.

Selon la PNL, l'Intelligence Collective émerge en tant que « champ relationnel » à partir de notre système nerveux qui intègre et transcende les systèmes nerveux individuels. Cela implique l'alignement et l'intégration de plusieurs formes d'intelligence :

- l'intelligence intellectuelle, qui provient du mental cognitif,
- l'intelligence émotionnelle, qui provient du mental somatique situé dans le corps,
- l'intelligence relationnelle et systémique, qui provient du champ mental qui émerge de nos connexions avec les personnes de notre entourage.

Lorsque les conditions qui produisent l'Intelligence Collective sont réunies, des individus qui étaient au départ séparés commencent à constituer un groupe faisant preuve de cohésion, et à créer une équipe dans laquelle le tout est plus grand que la somme des parties, un peu comme l'hydrogène et l'oxygène se combinent pour former la troisième entité que constitue l'eau.

On remarque alors que l'Intelligence Collective :

- soutient le fonctionnement sain des groupes et des communautés,
- participe à la revitalisation des équipes et des organisations,
- favorise l'innovation, la productivité et les bénéfices,
- facilite la résolution des conflits sociaux et environnementaux,
- apporte prises de conscience et inspiration aux individus et aux groupes,
- conduit à des expériences puissantes au niveau transpersonnel,

- pointe vers les tendances futures mieux que ne le feraient des experts individuels,
- encourage l'émergence de nouvelles formes d'organisation sociale.

Résonance, synergie et émergence

Résonance, synergie et émergence sont trois facteurs clés de l'Intelligence Collective et des collaborations génératives.

La ***résonance*** se rapporte à la tendance des systèmes à vibrer plus intensément à certaines fréquences qu'à d'autres. À ces fréquences, même de faibles intensités peuvent provoquer d'importantes modifications. La résonance fait aussi allusion à l'influence réciproque existant entre des systèmes ou des objets s'accordant l'un l'autre. Par exemple, si on a deux guitares accordées à l'identique et que l'on pince la corde de l'une d'elles, la corde correspondante de l'autre guitare se mettra à vibrer. Le même type de résonance peut se retrouver entre les notes d'un piano, d'un diapason, etc.

Les systèmes résonants peuvent être utilisés pour sélectionner ou filtrer des fréquences spécifiques d'une vibration complexe contenant de nombreuses autres fréquences. En psychologie, le terme est utilisé en référence aux « processus physiques internes mis en œuvre dans les états émotionnels comme la sympathie ou l'empathie ».

Au sein d'un groupe, la résonance est de l'ordre de la sensation d'une connexion entre les personnes, mais aussi d'un alignement en termes de valeurs, d'idées, de qualité d'être. Les résonances intellectuelles et/ou émotionnelles sont des sources essentielles de motivation, de synergie et de créativité dans les groupes.

La ***synergie*** se produit lorsque deux facteurs ou plus se combinent pour créer un résultat que les entités n'auraient pas obtenu si elles étaient restées séparées. Par exemple, deux personnes peuvent être trop petites pour atteindre un objet élevé. Si l'une d'elles monte sur les épaules de l'autre, elles peuvent l'atteindre, ce qu'elles ne seraient pas parvenues à faire seules.

Dans le contexte du fonctionnement des organisations, la synergie est la capacité du groupe à mieux performer que le meilleur de ses membres, autrement dit, à obtenir un meilleur résultat d'ensemble que les résultats combinés de chaque personne prise individuellement. La synergie requiert un échange d'énergie combiné à un échange d'informations afin de produire un résultat qui englobe et potentialise les aptitudes des différents participants.

L'émergence a lieu lorsque des modèles complexes naissent d'une multiplicité d'interactions relativement simples. Un aspect ou un comportement « émergent » peut se manifester quand un certain nombre d'entités singulières (agents) fonctionne dans un environnement donné, créant ainsi, en tant que collectif, des comportements plus complexes.

Il existe différents niveaux d'émergence :

- L'émergence faible ressort d'une intelligence dite « collectée ». Elle a essentiellement pour résultat la somme des différentes parties. C'est la visée, notamment, du knowledge management.
- L'émergence forte ressort de l'intelligence « collective », dans laquelle les qualités mises en œuvre ne dépendent pas de l'apport direct des différentes parties, mais bien plus de la manière dont ces différentes parties interagissent entre elles. Dans ce cas, le tout est plus grand que la somme des parties. C'est alors la qualité de l'interaction qui produit de la performance et de l'innovation véritables.

Un exemple d'émergence est la formation des flocons de neige ainsi que d'autres structures « fractales » naturelles. Dans les interactions humaines, nous pouvons voir cela dans les formes d'innovation révolutionnaires qui émergent inopinément, suite à des combinaisons d'idées ou de technologies a priori indépendantes ou incompatibles.

Les facteurs clés de la résonance, de la synergie et de l'émergence sont :

- **l'interconnexion** – le nombre, la qualité et la richesse de la connexion entre les différentes parties d'un système,
- **l'interaction** – l'échange d'énergie et d'informations à travers les connexions,
- **la participation** – les actions proactives par opposition aux actions réactives de la part des membres d'un groupe,
- **la contribution** – la qualité de ce qui est apporté dans l'échange par chaque membre d'un groupe ;
- **la combinaison** – la manière dont les contributions s'agencent entre elles.

Des changements dans les comportements

La modélisation de l'Intelligence Collective, dans les groupes où elle fonctionne, fait apparaître les principes suivants :

- **Connexion** – prendre le temps
- **Transparence** – dire la vérité
- **Intégration** – accepter ce qui est
- **Responsabilité** – tenir ses engagements
- **Présence** – être ce que l'on est, tout simplement

Si l'on traduit ces concepts en termes de savoir-faire et de savoir-être, il s'agit de :

1. **S'affermir –** soyez clair sur ce qui importe réellement pour vous. Demandez-vous « pour quoi suis-je prêt à prendre un risque ou à m'engager ? Qu'est-ce qui est vraiment important ? »
2. **Se tenir en retrait –** il n'est pas nécessaire d'être toujours sur le devant de la scène. Reconnaissez que vous faites toujours partie du jeu même quand quelqu'un d'autre a la main. Il y a des moments où il n'est pas nécessaire que les choses se fassent « à ma façon ».
3. **Lâcher prise –** investissez-vous passionnément, mais ne soyez pas « accro ». Lâchez vos attentes sur le comment (la manière dont les choses devraient être ou se dérouler). Permettez à de nouvelles possibilités d'émerger.
4. **Admettre que l'on ne sait pas –** soyez à l'aise avec l'incertitude. Soyez patient quand vous n'avez pas encore de réponse, laissez une chance à quelque chose de plus profond d'émerger.
5. **Reconnaître que sa présence a de la valeur –** soyez curieux de ce que vous pouvez apporter par votre simple présence.

Sur le terrain

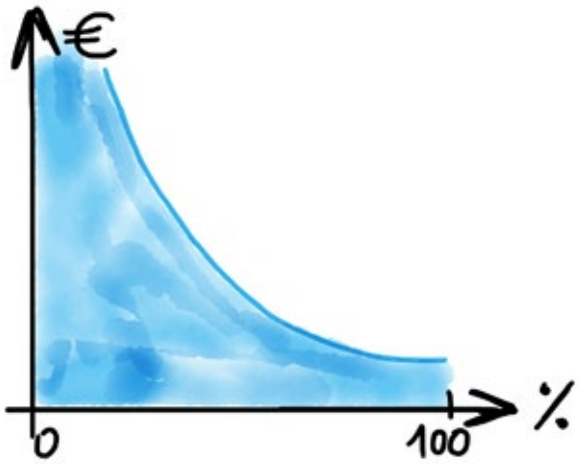
Le réseau DILTS (Dilts Intelligence Leadership Team Synergy) regroupe des consultants formés par Robert Dilts. Il intervient pour développer l'Intelligence Collective au sein des organisations et accompagne de grandes entreprises françaises des secteurs de l'industrie, de la banque et de la haute technologie, pour relever les défis du futur.

Prenez le temps de libérer l'Intelligence Collective

Alexis Nicolas

Dans la plupart de nos entreprises, la recherche du coût minimal, si elle est légitime, peut empêcher l'éclosion de pratiques qui relèvent de l'Intelligence Collective, comme l'usage des réseaux sociaux, l'amélioration continue des processus ou encore l'innovation collaborative.

L'hypothèse de cette recherche est que le temps de travail doit être consacré en priorité aux tâches productives afin de gagner en compétitivité. L'intelligence collective aura des difficultés à émerger dès lors que l'attention est portée uniquement sur le temps de travail directement productif au détriment de la dimension collective et indirectement productive.



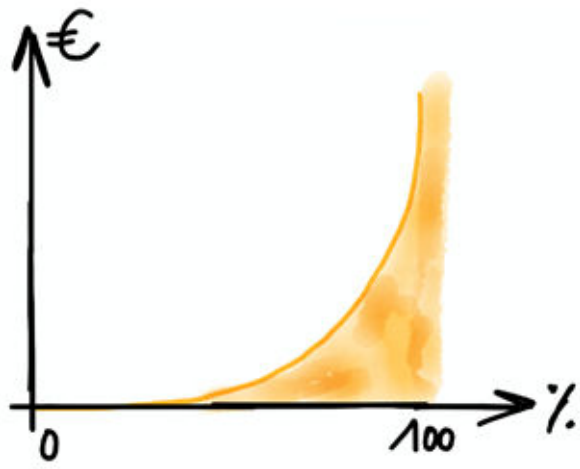
Vis-à-vis du marché et des actionnaires, toute entreprise se doit de maîtriser sa productivité. Or, comme le montre la figure ci-dessus, le coût de réalisation, qui représente le coût pour produire une pièce ou pour rendre un service, est une fonction décroissante du taux d'utilisation des ressources de l'entreprise. Les managers ont donc tendance à contrôler le temps de travail, les horaires d'arrivée et de départ, l'activité productive quotidienne, afin de garantir un coût minimum de réalisation. Ainsi toute nouvelle initiative orientée vers le collectif et la production indirecte de valeur est reléguée au second plan face à l'impératif de productivité.

Est-ce le bon raisonnement de considérer que l'utilisation des ressources à 100 % représente effectivement le coût minimum ?

Deux exemples : l'autoroute et l'ordinateur

Pour optimiser le coût de construction d'une autoroute, faut-il chercher à l'utiliser à 100 % ? Du point de vue de l'automobiliste, la réponse est vite trouvée : il préfère diminuer son temps de parcours et avoir une autoroute suffisamment fluide et donc non utilisée à 100 %. Du point de vue des institutions, le but d'une autoroute est de maximiser le débit de voiture : si aucune voiture ne circule, alors c'est une dépense inutile. S'il y a trop d'embouteillages, alors l'autoroute a été mal calibrée et ne répond pas à la demande. S'il y a des embouteillages, il y a beaucoup de voitures, mais la vitesse étant réduite, le débit est bas. S'il y a trop peu de voitures, elles vont vite mais le débit est tout aussi bas. Est-ce qu'un manager chercherait à remplir au maximum l'autoroute ? Pourquoi alors cherche-t-on à remplir au maximum les processus de tâches à faire et en quoi les processus des autoroutes de l'information obéiraient-ils à d'autres règles ?

Prenons un ordinateur : avez-vous remarqué combien il est désagréable d'avoir son processeur utilisé à 100 % ? Avez-vous déjà constaté ce qui se produit à ce moment là ? Toutes les applications sont ralenties, certaines cessent de répondre et même le curseur de la souris ne répond plus. Le processeur étant occupé à 100 % sur les tâches en cours, il ne peut plus faire le reste.



Or l'information non traitée, les dossiers en attente, les emails non lus, les tâches non encore traitées ou en cours de traitement, tout ceci porte un coût : une information critique qui changera une tâche en cours de réalisation, une opportunité non traitée qui ne rapporte rien tant qu'elle est en attente, un risque propre à chaque tâche. Ce coût se nomme le coût du délai et est représenté sur la figure ci-dessus.

Le délai a un coût

Le coût pour l'entreprise ne se réduit pas au coût de réalisation. Il convient d'additionner le coût de réalisation au coût du délai pour obtenir le coût total, représenté sur la figure ci-après, et ainsi maîtriser sa productivité.

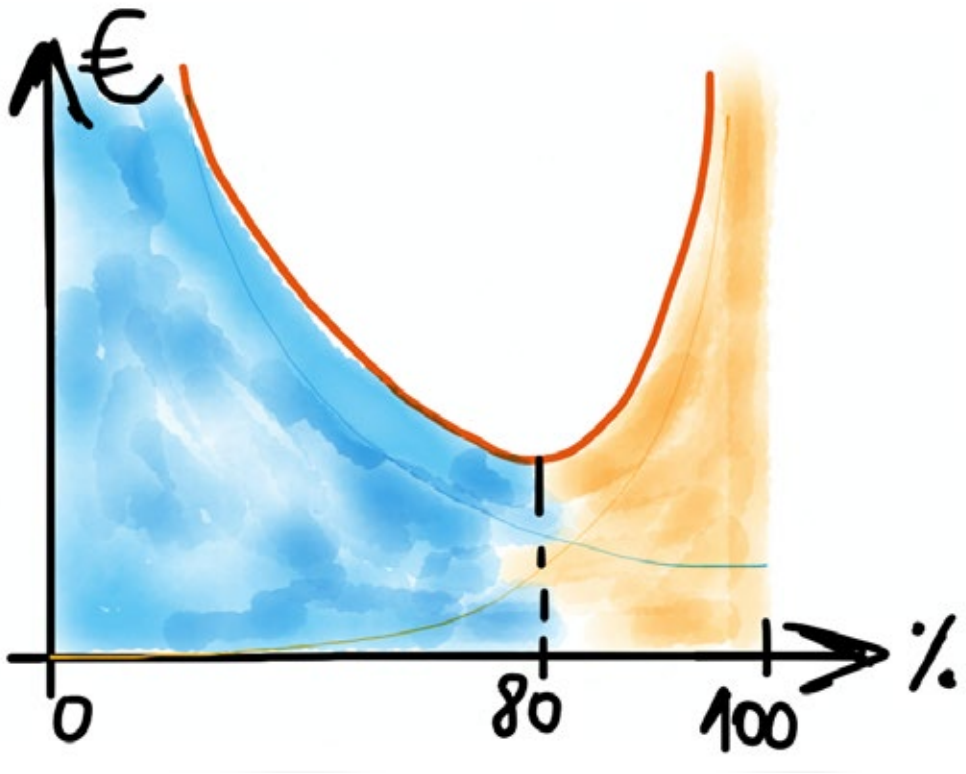
Par conséquent, le coût minimum ne se situe pas à 100 % d'utilisation et tout manager qui veut garantir une productivité maximale doit conserver un temps non directement productif !!!

Ce temps là est un temps idéal pour travailler le « muscle » de l'Intelligence Collective à une échelle plus large que la seule équipe. L'argument du « je n'ai pas le temps pour ces sujets » est révolu, car si on n'a pas le temps, c'est qu'on ne travaille pas à l'équilibre du coût minimum et qu'on coûte très cher à l'entreprise !

Vous n'avez pas le temps ? Il est urgent de le prendre !!!

Il y aurait beaucoup à dire sur cet équilibre de coût minimum et sur comment le rechercher, mais ce n'est pas le sujet de ce livre blanc dédié à l'Intelligence Collective. Maintenant qu'il est clair

qu'un temps non directement productif est vital pour fonctionner au coût optimum, regardons en quoi un réseau social interne permet de libérer l'Intelligence Collective au-delà de la seule équipe ou de la salle de réunion.



Notons d'abord que le terme réseau social a été popularisé par les succès de Facebook, Twitter et LinkedIn, mais que sa définition est beaucoup plus large : « Un réseau social est un ensemble d'identités sociales, telles que des individus ou des organisations, reliées entre elles par des liens créés lors d'interactions sociales. Il se représente par une structure ou une forme dynamique d'un groupement social[17] ».

Cette définition met l'accent sur la dynamique relationnelle qui se crée entre individus d'un même système. À chaque échange d'information, à chaque discussion, un lien se créé entre un ou plusieurs individus. Les discussions à la machine à café, les déjeuners entre collègues, les réunions d'anciens constituent autant de réseaux sociaux. Ils existent déjà depuis longtemps au sein des entreprises, ils ont leurs règles propres, souvent informelles, toujours souples et basées sur le volontariat. Il en va de même pour l'outil que l'on nomme réseau social : pour en tirer bénéfice, il faudra qu'il soit simple, ergonomique, ouvert, libre, évolutif, dynamique, etc. L'individu devra pouvoir créer l'identité (profil, mur, etc.) professionnelle qui lui convient, qui valorise ses compétences et ses atouts naturels. Bref, là où le monde de l'entreprise fonctionne encore trop souvent par le contrôle, il conviendra dans ce domaine d'appliquer le même fonctionnement qu'à la machine à café : le lâcher-prise, la liberté et l'autonomie.

Projetons-nous maintenant au sein d'une organisation qui a implémenté avec succès son réseau social interne, qu'observera-t-on de différent ?

1. La gestion des emails

Tout d'abord, le nombre d'emails devrait diminuer. En effet, fini le temps où le canal de l'information était uniquement l'email. Maintenant, chacun peut initier une discussion sur un thème donné, interne à une équipe ou transverse à l'organisation, dans le but de co-construire une solution, trouver une réponse, ou encore s'entraider en demandant à tout le monde, et non plus à ses seules connaissances. Les emails seront relégués à un usage mono-sujet entre deux personnes. À partir de 3 personnes ou plus, seul le réseau sera utilisé.

2. Les réunions

Finies les réunions de synchronisation de l'information ! Celle-ci est disponible en ligne à tout moment et chacun peut questionner, demander des précisions sur le réseau. Fini le temps où il fallait prévoir un point trois semaines à l'avance pour trouver une salle et une disponibilité dans les agendas de chacun ! Maintenant, quand on organise une réunion, c'est uniquement pour profiter de l'intelligence collective originelle : faire un brainstorming ou trouver une solution à un problème complexe.

3. La motivation intrinsèque

Le réseau social interne permet à des personnes qui partagent des centres d'intérêts de se rencontrer et de partager. Dans une telle organisation, il n'est pas rare de rencontrer des groupes de passionnés qui trouvent volontiers des solutions pour s'entraider même en dehors de leur description de poste officielle. Il arrive même que ces groupes de passionnés proposent des améliorations, voire des innovations, meilleures que celles fournies par les traditionnels experts ! Ceci dans une énergie et une ambiance qui rendrait jaloux un groupe de samba !

4. Le leadership et la prise d'initiatives

Ce qui est surprenant dans cette organisation, c'est la capacité de chacun à faire acte de leadership et à s'engager dans l'aventure collective. Fini le temps de la résistance au changement ! Des groupes émergent spontanément pour résoudre un défi qui aurait coûté très cher avant la libération des énergies et des talents.

Cela fait rêver ! Surtout quand on sait que cet article s'inspire d'une expérience réelle vécue au sein d'une équipe ! Cela existe, alors n'attendez plus, prenez le temps que vous pensez ne pas avoir et libérez l'Intelligence Collective qui surpasse de loin le plus intelligent d'entre nous ! Le réseau social est un chemin, trouvez le vôtre !

(17) Source wikipedia : fr.wikipedia.org/wiki/Réseau_social

Conclusion

Dans cette aventure, l'une de nos intentions était de démystifier l'intelligence collective et de la rendre accessible à tous. Il y a quelques mois, ce Livre blanc n'existait pas. Et aucun d'entre nous n'aurait pu dire ce qu'il serait à l'arrivée.

Ces articles sont le fruit des réflexions individuelles et collectives de professionnels impliqués de manière pionnière dans la recherche et la pratique de l'Intelligence Collective, qui tend à devenir une nouvelle manière de collaborer de façon responsable aux niveaux sociétal et environnemental. Dans ce Livre blanc, certains ont modélisé, d'autres ont posé des points de vue, d'autres encore ont raconté et témoigné, d'autres enfin ont voulu défendre des idéaux. Ce sont autant de portes d'accès, originales et personnelles, aussi intéressantes les unes que les autres, car l'Intelligence Collective est diverse. Si quelque chose nous rassemble, c'est un vécu commun, l'expérience concrète que l'Intelligence Collective est aussi une voie pour l'accès à soi-même. Comme elle l'a été pour nous, auteurs, chaque contribution est donc pour vous, lecteur, une porte qui s'ouvre et, à partir de différentes perceptions, une source potentielle d'inspiration.

Ce ne sont pas les coachs qui font l'Intelligence Collective, mais ils y contribuent comme chaque lecteur de cet ouvrage peut le faire dans son écosystème par son bon sens, son intuition, et sa capacité à apprendre en avançant, sur ce chemin que nous avons cherché à tracer de plusieurs pistes. Et souvent, ces compétences sont déjà dans les entreprises ou les organisations que nous côtoyons.

En partant de la diversité de nos témoignages, nous invitons le lecteur à rechercher l'authenticité. Celle-ci se trouve peut-être dans l'art de poser les bonnes questions, comme par exemple : Qu'est-ce qui marche vraiment bien dans votre organisation ? Et de poser les actes qui vont bien avec : Comment prendre soin ensemble de ce qui fonctionne pour le faire grandir, l'enrichir ?

Les facettes de l'Intelligence Collective que nous vous avons présentées et auxquelles nous croyons, ne peuvent être créatrices qu'au service du bien commun, du bien-être de tous, et d'un futur durable.

L'expérience nous montre qu'elle peut être mise en œuvre rapidement et simplement. Si cet ouvrage vous a donné envie d'y goûter, nous aurons atteint notre objectif.

Les auteurs

Bibliographie de l'Intelligence Collective

Livres :

David Bohm, *On dialogue*, Routledge Classics, 2004

Brian M. Carney, Isaac Getz, *Liberté & Cie*, Fayard, 2012

B. Dal-Palu, *L'Enigme testamentaire de Lacan*, Paris, L'Harmattan, 2004

J.-L. Deneubourg, *Individuellement les insectes sont bêtes, collectivement ils sont intelligents...*, disponible sur : archipress.org/ts/deneubourg.htm/

P. Durance, *Qu'est-ce que l'intelligence collective ? Définition*, disponible sur : fing.org/index.php?-num=4555,4

J. Ferber, *Les Systèmes multi-agents – Vers une intelligence collective*, InterEditions, 1995

Gary Hamel, *La fin du Management*, Vuibert, 2008

J. Jaworski, *Source, un chemin vers l'Origine de la connaissance*, Colligence Éditeur, 2013, disponible sur : colligence.fr/7-source-un-chemin-vers-l-origine-de-la-connaissance-9791092520026.html

Elisabeth Kubler-Ross, *Leçons de vie*, Pocket, 2004

J. Lacan, *Le Séminaire, Livre XXIII, Le Sinthome*, 1975-76, Paris, Seuil, 2005

J.-L. Le Moigne, *La modélisation des Systèmes complexes*, Paris, Dunod, 1990

J.-L. Le Moigne, *Connaissance actionnable et action intelligente*, Grand Atelier MCX, Poitiers, 19-20 novembre 1998

V. Lenhhardt, P. Bernard, *L'intelligence collective en action*, Paris, Village Mondial, 2005

P. Levy, *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, Paris, La Découverte, 1994

G. Lopez, *Apport méthodologique d'une théorie de la représentation scientifique*, in Quantum, Université de Caen, novembre 1982

D. Lynch, *La stratégie du Dauphin*, P.L. Kordis, Éditions de l'Homme, 2006

Douglas McGregor, *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier Villars, 1960 (épuisé)

Michel Moral, Florence Lamy, *Les outils de l'intelligence* collective, InterEditions, 2013

J.-F. Noubel, *Intelligence Collective, la révolution invisible*, 2004, révisé en 2007, disponible sur : www.thetransitioner.org/Intelligence_Collective_Revolution_Invisible_JFNoubel.pdf

J.-M. Penalva, M. Commandre, *Typologie du travail collaboratif : variations autour des collectifs en action*, Journées Intelligence collective, Université de Montpellier III, Ecole des Mines d'Alès, Nîmes, 29-30 septembre 2004

J.-M. Penalva, J. Montmain, *Travail collaboratif : amélioration des synergies entre experts et partage de connaissances*, IPMU : 9th International Conference on Information Processing and Management of Uncertainty in Knowledge-Based Systems, Séminaire innovation, performance & technologie, Annecy, 1-5 juillet 2002

Donald G. Reinertsen, *The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development*, Celeritas Publishing, 2009

Antoine de Saint-Exupéry, *Le petit prince*, disponible dans de nombreuses éditions

O. Scharmer, *Théorie U, Diriger à partir du futur émergent*, Pearson Education France, 2010

Peter Senge, *La Cinquième discipline*, First Editions (épuisé)

Jean-François Zobrist, *La belle histoire de FAVI, l'entreprise qui croit que l'homme est bon*, Humanisme & Organisations, 2013

Revues :

Harvard Business Review

Revue Premium (Canada)

Les auteurs par ordre alphabétique

Pascal Bastien

Consultant et coach, j'accompagne les dirigeants et les équipes qui fondent leur succès sur leur créativité, sur la confiance et leur besoin d'avoir une vie remplie. J'accompagne ceux et celles qui décident de se libérer de règles et de principes de travail basés sur le contrôle, la directivité et libèrent, avec joie, leur potentiels.

Ma phrase inspirante
Je rends possible votre impossible, par l'action et dans l'enthousiasme. Alors, c'est quoi, votre rêve ?

Mes références
- L'Usine à Projets : Permettre à des citoyens de créer leur emploi en passant de l'intention à l'action : Schiltigheim – 2008-2010
- « Nous créons des entrepreneurs en équipe », Team Academy à l'Ecole de Management de Strasbourg – 2011
- Passer du management à l'auto-organisation des salariés – Maison Hanau, 2012

Site web : www.tensioncreatrice.fr
blog : www.tensioncreatrice.fr
Adresse courriel : pascal_bastien@hotmail.com
Téléphone : +33 6 17 04 55 20
Page FB : pascal.bastien.7

Véronique Campillo

Auteur et traductrice pendant de nombreuses années, je suis devenue professeur de yoga et coach. Le corps et l'écriture sont mes deux passions. J'accompagne les auteurs individuellement dans l'écriture de livres et les équipes dans la production collaborative d'écrits professionnels. Ma méthodologie d'accompagnement permet à chacun de contacter sa capacité à créer ses propres écrits et de déployer tout son potentiel. J'ai facilité la co-écriture de ce livre blanc et assuré son édition et sa diffusion.

Ma phrase inspirante
Aucun problème ne peut être résolu au niveau de conscience qui l'a engendré. Albert Einstein

Mes références
ERDF, STIF, Novembre Communication, CNCC, imFusio, réseaux de consultants, nombreux accompagnements individuels

Site web : www.colligence.fr
blog : www.blog.colligence.fr
Adresse courriel : vero.campillo@colligence.fr
Téléphone : +33 6 43 86 21 53
Page FB : facebook.com/colligence
Profil LinkedIn :
www.linkedin.com/in/collectiveintelligence

Bruno Dal Palu

Psychologue, psychothérapeute, docteur en psychanalyse. Enseignant à l'Université d'Avignon et d'Aix-Marseille, formateur-coach et auteur-conférencier.

Ma phrase inspirante
L'Intelligence Collective avec des majuscules est celle qui valorise notre humanitude.

Mes références
N° Adeli : 84 93 04 88 6
Ancien Président de l'Affop
Président du C.F.D.P.
Gérant d'Agalma-Conseil
Coach et formateur notamment en IC, pour de nombreuses organisations

Site web : www.bdp-rh.eu
Adresse courriel : bdppro@gmail.com
Téléphone : +33 6 23 82 85 16
Fil twitter : @IcBdp
Page FB : bruno.dalpalu.71
Profil LinkedIn :
fr.linkedin.com/pub/bruno-dal-palu

Réseau DILTS
(Dilts Intelligence Leadership Team Synergy)

Ramuntcho Capdevielle, Yaël Gronner, Jean-Pierre Melani, Eric Rochet, Gilles Roy, Giorgia Sanfiori, André Thonard, Gilles Vialard.

Réseau de Consultants, Formateurs et Coachs spécialisés dans la mise en œuvre de l'Intelligence Collective dans les organisations et les entreprises, formés et supervisés par Robert Dilts.

Notre phrase inspirante
Ce qui inhibe le plus le changement organisationnel n'est pas le manque de vision ou d'idées mais l'incapacité à percevoir et à sentir, profondément et collectivement. Otto Scharmer.

Nos références
Des PME aux entreprises du CAC 40

Site web : www.intelligence-collective.net
Adresse courriel : gilles.roy2@orange.fr
Téléphone : +33 6 13 09 19 21

Les auteurs par ordre alphabétique

Pierre Goirand

Architecte de rencontres en intelligence collective, j'aide les équipes et les organisations à se parler, à penser et à agir ensemble pour réaliser ce à quoi elles aspirent profondément. Je crée des espaces de dialogue d'où un sens partagé et une énergie nouvelle peuvent émerger. J'accompagne sur la durée les changements de culture et d'organisation.

Ma phrase inspirante
Les organisations humaines sont des systèmes vivants. Il s'agit d'apprendre à les traiter réellement comme telles. Il y a alors peu de limites au potentiel de transformation des personnes, des équipes et des systèmes. C'est une question d'intention, de patience et d'habileté.
Et pour commencer...

«Pour changer le monde, il faut changer la façon dont on parle et dont on écoute.» Adam Kahane

Mes références
SNCF, BNP, SOCGEN, GE, HP, Mc Donald
ONG et secteur public : Nations-Unies

Site Web : www.pierregoirand.com
Adresse courriel : contact@pierregoirand.com
Téléphone : +33 6 15 02 44 52
Profil LinkedIn :
fr.linkedin.com/in/pierregoirand/fr

ImFusio

Cabinet de conseil en stratégie, spécialisé dans la transformation culturelle et métier des organisations. Également centre de R&D en Innovation Managériale, ImFusio a développé les outils et les méthodes pour rendre une organisation adaptable durablement, innovante constamment, autour de femmes et d'hommes responsables, autonomes et en confiance.

Notre phrase inspirante
Seul on va plus vite, ensemble, on va plus loin.

Nos références
HappyChic, Leroy Merlin, Auchan, Total, GDF-Suez, SNCF, Kiabi, Museum National d'histoire Naturelle (MNHN), Ecole Centrale Paris (enseignement)

Site web : www.imfusio.com
blog : imfusio.com/category/articles/
Adresse courriel : contact@imfusio.com
Téléphone : +33 1 71 19 76 60
Fil twitter : @imfusio
Page FB : ImFusio
Profil LinkedIn :
www.linkedin.com/company/imfusio

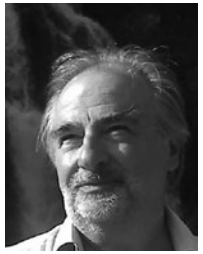
Jicé

Jean - Claude Dandrieux, graphiste, illustrateur de presse

Ma phrase inspirante
Ecrire, dessiner et colorer le vivant.

Mes références
Animateur de stages de dessin et peinture, illustrateur, dessins de presse, auteur de BD

Sites web :
jice.fr
biographisme.fr
Adresse courriel : jice@jice.fr
Téléphone : +33 6 35 94 99 64



Pierre Miraillès

J'accompagne individus, groupes, et réseaux dans leurs projets et les changements. Je mets en questions, en jeu, en mouvement, en relation, je traduis et j'écris. Mon métier ? Transformer les représentations. Pour transformer le réel et l'avenir et que chacun trouve le meilleur en lui et pour lui.

Ma phrase inspirante
Je regarde avec sérénité le temps passé et celui qui me reste à vivre comme une chaîne de montagnes dressée sous les nuages. Il me reste à y parcourir des chemins de mule et des corniches de beauté, à jouir de nouveaux paysages et visages, à donner et recevoir, à aimer et être aimé. Ce temps n'est ni trop court ni trop long. Il est et il passe, semble-t-il. Je vis au présent. Quelque chose sera peut-être après la mort, dans la poussière infinitésimale de l'être.

Mes références
Initiative France, Groupe Intervention Innovation, Enos, Acteria, IEDEP
Théâtre, Analyse Transactionnelle, Thérapie psycho-sensorielle Vittoz, Praticien Prédom, Maître praticien PNL

Site web : www.labandeporteuse.fr/
Adresse courriel : 08mirailles@gmail.com
Téléphone : +33 6 77 84 31 80
Page FB : www.facebook.com/pierre.mirailles.1?fref=ts
Profil LinkedIn : fr.linkedin.com/in/pierremirailles

Les auteurs par ordre alphabétique

Alexis Nicolas

Je suis coach en bien-être et performance organisationnelle. J'accompagne des équipes et des organisations pour mettre à jour leur système de management afin de les préparer aux nombreux défis du 21è siècle. Mes expertises en Kanban, réseaux sociaux, management de l'incertain par la confiance, mon âge et mon début de carrière en tant que développeur informatique, font de moi à la fois un lien entre générations et un ouvreur de champ des possibles.

Ma phrase inspirante
La meilleure manière d'anticiper l'avenir est de le créer !

Mes références
BNP Paribas Arbitrage

Site web : www.vizify.com/alexis8nicolas
blog : yisy.wordpress.com
Adresse courriel : alexis8nicolas@yahoo.com
Fil twitter : @alexis8nicolas
Profil LinkedIn : www.linkedin.com

Laure Rogez

Consultante RH et facilitatrice. Architecte du changement, je conçois, facilite et accompagne les dynamiques de groupe en intelligence collective : vision partagée, accompagnement de projets, ingénierie et animation de formation, séminaires de stratégie/objectifs, cohésion d'équipe... Mes méthodes collaboratives facilitent la mobilisation et l'engagement de tous au service du collectif.

Ma priorité : Insuffler la Vie partout où les êtres humains interagissent.

Mes mots clés : vivant, sens, approche systémique, innovation, co création, pédagogie, communication.

Ma phrase inspirante
Notre plus grande responsabilité est de jouer un rôle qui contribue au bien de tous. Rigoberta Menchu, Prix Nobel de la Paix 1992

Mes références
Leroy Merlin – Groupe Adeo – IMMD – Groupe Ferrein – Adelphis – IESEG

blog : intelligencecollectivevision.blogspot.com
Adresse courriel : laurerogez@gmail.com
Téléphone : +33 6 50 99 20 29
Profil LinkedIn : fr.linkedin.com/pub/laure-rogez/8/7a7/9a0

Thibault Vignes

Consultant en management, mon métier est de créer les conditions de la performance collective. J'accompagne le dirigeant et ses équipes sur trois leviers : développer une vision partagée, renforcer appartenance et confiance, clarifier les interdépendances entre les fonctions. J'utilise volontiers des modalités de travail décalées pour mobiliser un groupe sur un travail de fond.

Ma phrase inspirante
J'aime mouvoir un groupe, l'amener à se mobiliser pleinement, le guider avec sécurité et audace dans un travail de fond, l'inviter à oser.

Mes références
Allianz, Unibail Rodamco, Hermès, STIF, Sarenza

Site web : www.accilia.fr
blog : www.collectiveperformance.info
Adresse courriel : tvignes@accilia.fr
Téléphone : +33 6 72 87 14 23
Profil LinkedIn : fr.linkedin.com/in/thibault-vignes

Stéphane Wattinne

Coach, j'accompagne individuellement et en équipe des managers, dirigeants, experts et professionnels libéraux dans leur parcours de lancement et de transformation.
Bienveillants, sensibles et toujours pertinents, les chevaux aident mes clients à clarifier leur vision, à décrypter les interactions en leur tendant un miroir émotionnel et systémique, à mieux faire jouer l'Intelligence Collective dont ils sont experts.

Ma phrase inspirante
Il n'est pas de vents favorables pour celui qui ne sait pas où il va. Sénèque

Mes références
Kingfisher, GlaxoSmithKline, 3 Suisses International, Orange Business Services, Case New Holland, AGEA

Site web : www.equilibre-coaching.com
Adresse courriel : swattinne@momentom.com
Téléphone : +33 3 20 91 15 40
Profil LinkedIn : fr.linkedin.com/in/stephanewattinne

Colligence!

Intelligence Collective

site web : colligence.fr

blog.colligence.fr

contact@colligence.fr

facebook.com/colligence

twitter.com/colligenceIC

9 791092 520033