



Les principes de l'intelligence collective

ou comment faire émerger
la sagesse d'un groupe

L'intelligence collective émerge de la collaboration et de la communication entre plusieurs individus. Les méthodes permettant à un groupe d'individus d'être collectivement intelligents s'appuient sur les principes suivants : partager des informations et des idées ; diriger et dynamiser la connaissance et l'action vers un problème ou un objectif spécifique ; s'apporter un soutien mutuel pour créer des solutions innovantes. Parmi les multiples méthodes s'appuyant sur ces principes, on peut citer, par exemple, le codéveloppement professionnel et le forum ouvert.

LYDIA ABAD

Coach, facilitatrice en intelligence collective, membre d'ICF

< abadlydia@yahoo.fr >

FLORENCE BETITO

Consultante en RH et organisation, executive coach accréditée par ICF

< vis.action@outlook.com >

JEAN-LUC CERVIA

Consultant en management & organisations, executive coach accrédité par ICF

< jl.cervia@aivrec.fr >

RÉGIS DE CHARRETTE

Coach et formateur en intelligence collective

< regisdecharrette@cos-fi.fr >

CHRISTIAN HUBERT-HUGOUD

Consultant RH, certificateur Intelli7

< c2h@intelli7.com >

GILLES ROY

Coach et consultant, membre d'ICF

< gilles.roy2@orange.fr >

GILLES VIALARD

Coach certifié par ICF, facilitateur en intelligence collective, consultant

< gilles.vialard@espace-et-solutions.com >

Lydia Abad, Florence Betito, Jean-Luc Cervia, Régis de Charrette, Christian Hubert-Hugoud, Gilles Roy et Gilles Vialard sont cocréateurs d'ICI-3D (groupe de recherche consacré à l'intelligence collective)

Dans une société en mutation, où les repères se brouillent et les changements se succèdent rapidement, les nouvelles pratiques autour de l'intelligence collective pourraient déboucher sur un changement de paradigme potentiellement salvateur.

INTELLIGENCE DE GROUPE. Tout d'abord, qu'est-ce c'est que précisément que l'intelligence collective ? Il y a presque autant de définitions de l'intelligence collective que d'auteurs sur le sujet... Par exemple, Hiltz et Turoff la définissent comme *“la capacité de décider collectivement, [la décision prise devant être] au moins aussi bonne, et si possible meilleure, que si elle était l'œuvre d'un seul membre du groupe⁽¹⁾”*. Smith la définit comme *“un groupe d'êtres humains poursuivant une tâche comme si le groupe lui-même était un organisme cohérent et intelligent œuvrant avec un seul esprit, plutôt qu'une collection d'agents indépendants⁽²⁾”*. Enfin, Lévy la définit comme *“une forme d'intelligence universellement distribuée, constamment en effervescence, coordonnée en temps réel, et qui produit une mobilisation efficace des compétences⁽³⁾”*.

Si l'intelligence en général peut être définie comme la capacité à interagir avec succès dans le monde, plus particulièrement face aux défis ou aux changements, l'intelligence collective peut être vue comme l'intelligence partagée d'un groupe. Elle émerge de la collaboration et de la communication entre plusieurs individus et se manifeste par exemple lors de processus de synergie, de résilience ou d'autres phénomènes comme ceux apparentés à la performance d'équipe (*peak performance*) ou à la *“sagesse des foules⁽⁴⁾”*.

Dans les systèmes humains, l'intelligence collective est liée à la capacité d'une équipe, d'un groupe ou d'une organisation, à penser et à agir sur un mode aligné et coordonné. De la même manière que l'hydrogène et l'oxygène se combinent pour former la troisième entité, l'eau, l'intelligence collective transforme les individus séparés en un groupe cohé-

rent et crée une équipe dans laquelle le tout est véritablement plus grand que la somme des parties⁽⁵⁾.

Dans son analyse sur la psychologie des foules, Gustave Le Bon⁽⁶⁾ établit que, qui que soient les individus composant un groupe psychologique, quels que soient leurs modes de vie, leurs occupations, leurs caractères ou leur intelligence... le seul fait qu'ils forment un groupe les dote d'un esprit collectif qui peut leur faire ressentir des émotions, penser et agir d'une manière très différente de celle dont chacun aurait senti, pensé et agi s'il avait été isolé. Certaines idées et sentiments ne naissent pas, ou ne se transforment pas en actions, ailleurs que dans un groupe. Ainsi, un "groupe psychologique" est un être provisoire composé d'éléments hétérogènes – on peut le comparer à un corps vivant composé de cellules qui, par leur réunion, forment un être nouveau présentant des caractéristiques très différentes de celles possédées par chacune des cellules prises isolément.

ESPRIT DE GROUPE. Ainsi, dans une organisation, quelle qu'elle soit, l'esprit de groupe (ou d'équipe) concerne un niveau d'expérience que Robert Dilts qualifie de "*spirituel*"⁽⁷⁾. Il renvoie au sentiment de chacun d'être une partie de quelque chose qui va au-delà de lui-même. Le ressenti de l'esprit de groupe vient de la conscience de ce que Gregory Bateson appelle "*le schéma qui connecte*" les choses ensemble en un tout plus grand⁽⁸⁾. Chacun, en tant qu'individu, est un sous-système d'un système plus grand – le ressenti de ce système est lié à son expérience et à sa raison d'être dans la vie.

Un champ relationnel est donc créé entre le système nerveux de chaque individu et celui des autres personnes du groupe, composant une forme de système nerveux collectif plus large. Les résultats de ce champ d'interaction sont, selon les cas, qualifiés d'"esprit de groupe", d'"intelligence du groupe" ou de "conscience collective". Ce champ relationnel inclut également les "systèmes nerveux" et les réseaux de traitement d'informations d'autres créatures et d'autres êtres, y compris

dans notre environnement. "*L'esprit individuel est immanent, mais pas seulement dans le corps. Il est immanent sur les voies et dans les messages extérieurs au corps. Et il y a un esprit plus large dont l'esprit individuel n'est qu'un sous-système. Cet esprit plus large est comparable à Dieu et est peut-être ce que les gens veulent dire par Dieu, mais il reste immanent dans le système social global interconnecté et dans l'écologie planétaire*"⁽⁹⁾.

L'intelligence collective émerge d'un groupe qui partage une finalité et un fort sens de l'engagement. Les membres d'un tel groupe sont reliés par la perception d'une mission commune au service d'une vision fédératrice au bénéfice de tous. Les conditions pour favoriser l'intelligence collective sont une communication ouverte, un respect et une confiance mutuelle, une curiosité et un engagement vis-à-vis de quelque chose de plus vaste que l'individu.

PROGRAMMATION NEURO-LINGUISTIQUE. Pour devenir féconde, l'intelligence collective requiert un espace et un temps permettant d'imaginer les possibles et de rêver ensemble. Il ne s'agit pas seulement de travailler sur les projets en cours, il faut accéder à l'"inconscient créatif" du groupe pour favoriser la synergie et l'émergence et pour produire un niveau élevé de motivation, de performance et de satisfaction.

La PNL (programmation neuro-linguistique) de troisième génération, telle qu'enseignée par Robert Dilts, permet de prendre en compte les notions de champ d'énergie et de complexité systémique. Elle 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.

Selon la PNL, l'intelligence collective émerge à condition que soient intégrés plusieurs types d'intelligence⁽¹⁰⁾ :

- 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.

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 plate-forme permettant de développer de nouvelles prises de conscience et de nouveaux talents. Pour les identifier et les verbaliser, il faut alors que le groupe se pose des questions concernant : sa vision et la mission du groupe (quel apport voulons-nous faire à l’humanité et au monde ? quelle est notre contribution spécifique et unique à cette vision ?) ; l’ambition et le rôle de chacun (quel statut voulons-nous obtenir plus personnellement ? quel type de compétences mettons-nous en place ?). Vision et mission sont en résonance avec la dimension de l’âme, tandis qu’ambition et rôle sont d’avantage du ressort de l’ego.

Dans les groupes où elle fonctionne, la modélisation de l’intelligence collective fait apparaître les principes suivants : prendre le temps (connexion) ; dire la vérité (transparence) ; accepter ce qui est (intégration) ; tenir ses engagements (responsabilité) ; être ce que l’on est, tout simplement (présence).

Selon Robert Dilts, l’intelligence collective permet d’atteindre quatre objectifs fondamentaux : des performances accrues, des décisions plus sages, de nouvelles idées, des solutions créatives. Les méthodes pour y arriver peuvent se résumer aux trois actions suivantes :
 – partager, c’est-à-dire échanger des informations et des idées pour trouver des résonances ;
 – essayer, ce qui implique de diriger et de dynamiser la connaissance et l’action vers un problème ou un objectif spécifique ;
 – converger, c’est-à-dire se rejoindre pour s’apporter un soutien mutuel et pour générer des solutions innovantes.

Un certain nombre de méthodes s’appuient sur ces principes d’action. Nous en présentons

Les conditions pour favoriser l’intelligence collective sont une communication ouverte, un respect et une confiance mutuelle, une curiosité et un engagement vis-à-vis de quelque chose de plus vaste que l’individu.

ci-après deux en particulier, le codéveloppement professionnel et le forum ouvert.

CODÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL. Le codéveloppement professionnel, qui prend parfois la forme d’“ateliers de management”, est une approche en intelligence collective qui permet à chaque manager d’exposer une problématique, une préoccupation ou un projet à un collègue de pairs, d’apprendre ensemble et de cultiver une intelligence collective grâce à un processus structurant la parole, l’écoute et la réflexion et incitant à l’action. Cet espace sécurisé offre un lieu d’examen et de traitement de situations réelles et actuelles.

Les fondements sur lesquels s’élabore cette démarche sont : la réflexion, l’expérience, la pratique, l’action, le groupe et la globalité de la personne. C’est une démarche qui, en s’appuyant sur les savoirs pragmatiques de ceux qui font, permet à chaque membre du groupe d’améliorer sa pratique professionnelle et de contribuer à améliorer celle des autres. Elle s’appuie sur six principes :

- la pratique a des savoirs que la science ne produit pas ;
- apprendre d’une pratique professionnelle, c’est apprendre à agir ;
- échanger avec d’autres sur ses expériences permet des apprentissages impossibles autrement ;
- le professionnel en action est une personne unique dans une situation unique ;
- la subjectivité de l’acteur est aussi importante que l’objectivité de la situation ;

– le travail sur l'identité professionnelle est au cœur du processus.

Chaque participant joue tour à tour deux rôles, celui de client et de consultant. Encadrée par une déontologie et des règles de fonctionnement strictes, la démarche s'exprime autour de deux axes forts :

– la dimension sociale apportée par la richesse des intelligences individuelles du groupe ;
 – le développement personnel et professionnel en permettant à chaque participant d'apprendre puis d'agir, de s'autoformer et d'acquiescer plus de confiance en soi.

En général, le processus débouche très rapidement sur des résultats directement opérationnels tels que :

– la mise en place de trainings hebdomadaires individualisés avec de petits groupes de collaborateurs ;
 – la création de binômes de chefs de service s'épaulant sur les thématiques complexes ;
 – la relecture des missions de chaque collaborateur dans un "qui fait quoi" évitant un "tuitage" des activités et permettant une meilleure disponibilité face aux clients ;
 – une appropriation de la méthode qui perdure au-delà de l'intervention du coach.

LE FORUM OUVERT. Le "forum ouvert" est une journée de travail collective réunissant une centaine de personnes qui souhaitent réfléchir ensemble, souvent face à une situation complexe ou urgente. L'organisation d'un forum ouvert s'articule autour de quatre principes :

– **les personnes qui se présentent sont les bonnes personnes.** Les personnes présentes sont volontaires, elles ont fait le choix de participer à cette rencontre et c'est ce qui compte ! Les groupes de travail s'organisent librement en fonction de ce qui motive les participants. Les sous-groupes de discussions sont donc de taille variable et ajustable, d'une à plus de dix personnes ;

– **ce qui arrive est ce qui pouvait arriver.** Les participants sont invités à lâcher prise et à mobiliser leur énergie de façon constructive pendant le temps du forum ;

– **ça commence quand ça commence.** Ce n'est

pas à l'horloge de dicter la créativité du forum... Chaque groupe commence à travailler quand il est prêt ;

– **c'est fini quand c'est fini.** Si le groupe a fini avant l'heure prévue, il utilise son temps là où il le juge le plus utile. Si, au contraire, il a besoin de plus de temps, les échanges sont prolongés autant que nécessaire.

L'architecture de la salle de réunion est volontairement ouverte et visible :

– pas de tables, des chaises en cercle, une organisation volontairement horizontale. La place de chacun est identique à celle des autres personnes présentes. Les personnes sont identifiées par des badges portant leur prénom en gros caractères, le nom en petit, et sans aucune référence au statut ;

– le mur du marché est un panneau sur lequel les participants affichent tous les sujets qui leur tiennent à cœur. Les sujets sont en lien avec le thème de l'invitation, et les lieux et les horaires de discussion y sont précisés. Ainsi, les participants peuvent les traiter de façon totalement autonome. Les sous-groupes s'auto-organisent librement ;

– la salle des nouvelles, équipée d'ordinateurs, permet aux participants de saisir en temps réel la synthèse de leurs échanges et de produire des rapports de discussions ;

– le grand journal affiche, au fur et à mesure de la journée, les rapports saisis à chaud pour permettre aux participants de prendre connaissance de leur production collective afin qu'ils définissent ensemble des priorités et décident d'actions à mettre en œuvre ;

– la pause-café est permanente. Il n'y a pas de pause formelle en forum ouvert, mais un espace formel consacré à la pause-café, que chacun peut prendre quand il le souhaite.

En effet, chacun peut faire ce qu'il veut pendant toute la durée du forum, la consigne étant : *"Si vous n'apprenez plus ou ne contribuez plus, vous avez la possibilité, la liberté et la responsabilité de passer à autre chose... Mettez-vous en mouvement ! Rien n'est figé, vous pouvez vous déplacer quand vous le souhaitez et comme vous le souhaitez !"*

...

LES TROIS SECRETS D'UNE INTELLIGENCE COLLECTIVE RÉUSSIE

1. Le talent est individuel, mais l'intelligence est collective. Notre richesse apparaît lorsque nous pouvons rebondir sur la proposition de quelqu'un d'autre, sur une idée qui ne nous est pas venue. Nous l'acceptons, en la trouvant intéressante, et en l'incluant dans notre perspective, cela nous permet une autre vision des choses, plus riche que celle que nous avions avant. C'est la différence avec l'autre qui fait émerger notre richesse personnelle et évite la "pensée unique". D'où l'intérêt d'échanger avec des personnes très différentes de nous.

→ Conseil pratique : Lorsqu'une personne émet une idée différente des vôtres, avant d'argumenter, reformulez et questionnez !

2. Leadership tournant. Un coup je dirige, un coup je contribue. La démarche de l'intelligence collective propose de choisir, pour faire ce qui doit être fait maintenant, celle ou celui qui porte la plus grande habileté, le plus grand talent, au-delà de la simple compétence métier. Un coup je dirige, un coup je contribue : tout dépend de ce qu'il y a à faire.

→ Conseil pratique : Lors de la préparation d'un projet, d'une activité, précisez qui pilote et qui contribue. Lors de la réalisation, assurez le passage des informations.

3. Architecture. Le chef d'orchestre invisible canalise et favorise l'action. La diversité et le leadership tournant mettent en avant chacun, dans l'expression d'une individualité revalorisée par le collectif. Cette richesse émergente, spontanée, peut "partir dans tous les sens" et ne pas servir le projet, comme de la vapeur d'eau. Pour anticiper cela, le projet peut être bâti de façon intelligente et se structurer avec une architecture. Ainsi les énergies, les talents et les intelligences multiples sont canalisés vers le résultat.

→ Conseil pratique : Passez par le dessin, ajoutez des représentations logiques et systémiques aux diagrammes chronologiques classiques.

... Au fil de la journée, les participants peuvent à leur gré travailler au sein des groupes, jouer à l'abeille ou au papillon. Les abeilles sont les personnes qui vont d'un groupe à l'autre sans se fixer à un endroit précis. Loin d'être gênantes, ces personnes permettent de polliniser des idées d'un groupe à l'autre. Les papillons sont les personnes qui se mettent en retrait, réfléchissent, observent ou prennent une pause...

Les résultats "concrets" du forum ouvert sont :

- l'émergence d'idées nouvelles, dont certaines donnent parfois lieu à des décisions en grand groupe ;
- la participation aux débats d'un grand nombre de personnes, y compris de personnes peu "visibles" habituellement dans l'organisation ;
- l'élaboration de rapports saisis en direct et envoyés à tous les participants dans la semaine qui suit la rencontre. L'intelligence collective du groupe se manifeste avec efficacité, intensité et simplicité.

La participation à un forum ouvert, à l'instar des autres participations à une démarche

d'intelligence collective, est une expérience collective de référence commune forte (il y a souvent un avant et un après dans les organisations), qui libère les énergies et active le sens des responsabilités, qui remobilise énergie individuelle et collective... Outre qu'elle permet de souder le groupe, l'intelligence collective fait émerger la richesse de chacun en lui permettant de s'exprimer. ■

NOTES

(1) Cité dans : Thomas W. MALONE et Michael S. BERNSTEIN (dir.), *Handbook of Collective Intelligence*, The MIT Press, 2015.

(2) *Idem.*

(3) *Idem.*

(4) James SJROWIECKI, *La Sagesse des foules*, éd. JC Lattès, 2008.

(5) Robert B. DILTS, *Generative Collaboration. Releasing the Creative Power of Collective Intelligence*, "Success Factor Modeling", Dilts Strategy Group, 2016.

(6) Gustave LE BON, *Psychologie des foules*, Alcan, 1895.

(7) Robert DILTS, [*op. cit.*, note 5], 2016.

(8) Gregory BATESON, *Vers une écologie de l'esprit*, t. 1, Seuil, 1976.

(9) *Idem.*

(10) Robert DILTS, [*op. cit.*, note 5], 2016.



© Robert Kneschke