

Intelligence collective

→ Agir et innover
en équipe

Julia Kalfon
Delphine Batton
Sylvie Courcelle Labrousse
Juliette Hamelin
Sonia Kruskovic
Géraldine Rimbault
Victoria Willis

Intelligence collective

➔ Agir et innover

en équipe

DUNOD

Illustrations : Lou Cardon
Mise en page : PCA-CMB

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres

nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2020

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-080854-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

Remerciements	XI
Avant-propos	XIII
Introduction	1

PARTIE 1 – INTELLIGENCE COLLECTIVE, DE QUOI PARLE-T-ON ?

1. L'intelligence collective, une question de sens	8
Le sens de l'histoire	9
Définition de l'intelligence collective	15
Ce que l'intelligence collective n'est pas	19
2. L'intention de l'intelligence collective et ses objectifs	20
Le sens, l'intention et l'objectif	21
La boussole de l'intelligence collective	23
Les objectifs traités en intelligence collective	27
3. Porter une démarche en intelligence collective	43
Oser l'intelligence collective	44
Être convaincu par la démarche	45
Les missions du porteur de l'intelligence collective	46
4. Les composantes de l'intelligence collective	58
Le temps	59
Les quatre grands rôles	60
Les tailles de groupes	65
La distance et la temporalité	67

PARTIE 2 – LA DYNAMIQUE DU « JE » ET DU « NOUS »

5. L'état d'esprit de l'intelligence collective, une posture à adopter	74
(Se) faire confiance	75
Écouter avec attention et bienveillance	75
Utiliser la puissance du cercle	76
Parler au centre et avec intention	77
Les rituels d'inclusion et de déclusion	78
La pratique, meilleure alliée	79
6. Poser un cadre protecteur et savoir le faire évoluer	80
Le cadre de fonctionnement	81
Coconstruire le cadre	82
Respecter le cadre	83
Maintenir le cadre	83
Faire évoluer le cadre	84
7. Leviers et freins humains	86
Une volonté individuelle de s'engager	87
Une confiance dans le collectif	88
Les freins individuels	90
Les leviers individuels	92
Leviers et freins collectifs	96
8. Effets de l'intelligence collective sur l'individu et sur le groupe	101
L'humain au cœur de l'organisation	102
Faire collectif autrement ensemble	105
Une nouvelle façon d'accompagner les équipes	107
Développer les compétences	109
Répondre aux enjeux organisationnels	111

PARTIE 3 – CONCEVOIR LES ATELIERS

9. Les rôles : comment les aborder	115
Séparation des pouvoirs, séparation des rôles	116
Empilement des rôles et des fonctions	117
Les accommodements raisonnables	119
10. Clarifier la demande et définir l'objectif	121
La clarification	122
L'identification de l'objectif	124
La formulation du défi	126
L'anticipation de la logistique de facilitation	128
Matériel et fournitures	129
11. Concevoir un déroulé	130
Outils et intention	131
Concilier le temps et l'objectif	132
Considérer les facteurs d'interaction	134
Concevoir le déroulé	135

PARTIE 4 – FACILITER LES ATELIERS

12. Les rôles pendant l'atelier	138
Les acteurs	139
La coanimation	141
La taille du groupe	143
13. Mobiliser le groupe et comprendre ses énergies	145
L'énergie en intelligence collective	146
Les polarités d'énergies individuelles	149
Les énergies au service de l'intelligence collective	152

L'énergie selon les rôles	156
L'influence des lieux et des espaces	159
La panne et la surchauffe d'énergie	161
14. Les restitutions	165
Le rapport de production	166
La réunion de restitution	168
L'information sur les décisions et sur leur mise en œuvre	170
15. Les démarches temps long	171
À quoi ça sert ?	172
Les rôles dans les temps longs	172
La communication	174
Construire un accompagnement long	174
Quelques exemples	177
PARTIE 5 – SE LANCER ! FICHES DISPOSITIFS ET OUTILS	
16. Vos premiers pas	182
Vigilance	183
Pour démarrer	183
Se sentir à l'aise	183
Le groupe et l'enjeu	184
Se former	184
Comprendre le processus en trois temps	184
17. Les dispositifs	186
Fiche 1 : Le cercle de dialogue	188
Fiche 2 : Le codéveloppement	190
Fiche 3 : La recherche de solutions	192

Fiche 4 : Le World Café	197
Fiche 5 : Le Forum Ouvert	199
18. Les activités	201
Fiche 6 : Le Speed Boat	202
Fiche 7 : Anges et démons	205
Fiche 8 : Matrice Impact/Urgence	206
Fiche 9 : Fiche Solution	208
Fiche 10 : Le pitch solidaire	210
Fiche 11 : Carte d'empathie	212
Fiche 12 : Pires idées, meilleures idées	214
19. Les énergiseurs	217
Fiche 13 : La roue de Schutz	218
Fiche 14 : Se présenter en très grand groupe	220
Fiche 15 : La météo du jour	221
Fiche 16 : « Voter avec ses pieds »	222
Fiche 17 : 1, 2, 3	223
Fiche 18 : Compter de 1 à 10	225
Conclusion	227
Les auteures	235
Bibliographie	237

REMERCIEMENTS

À Lou pour ses merveilleux dessins ;
Aux personnes qui ont répondu à notre questionnaire ;
À nos relecteurs en tout genre ;
À nos familles qui ont été très soutenantes ;
Aux groupes de femmes et d'hommes que nous avons accompagnés et avec qui nous avons tout appris ;
À nos collègues et pairs avec qui nous avons collaboré et progressé ;
Aux personnes qui nous ont formées ;
Aux associations et communautés de praticiens qui nous ont énormément inspirées ;
À nos éditrices Odile Marion, Rebecca Berthaut et Valérie Roche Briotet sans qui ce projet un peu fou n'aurait pas pu voir le jour.

AVANT-PROPOS

Il était une fois...

Il était une fois une auteure et sa maison d'édition. Ensemble, elles décidèrent de publier un livre sur l'intelligence collective. L'intelligence collective est une façon d'être, elle se vit avant de se décrire. C'est pourquoi l'auteure contacta 6 autres femmes pour réaliser ce livre avec elle. Elle prit soin de les choisir avec des profils variés (expérience plus ou moins longue sur le sujet, issues du monde de l'entreprise, des collectivités territoriales, consultantes, managers...) afin d'assurer la richesse et la variété des points de vue. Les unes répondirent banco immédiatement, d'autres prirent le temps de réfléchir à cet engagement. Toujours est-il que la « communauté du livre » se forgea et elles se réunirent une première fois toute une journée.

Lors de cette rencontre, elles prirent le temps de se dire, de se raconter, d'exprimer leur désir, leur envie, pourquoi elles s'engageaient. Elles partagèrent aussi leurs talents et leurs compétences, ce qu'elles pourraient apporter. Enfin, elles prirent soin de décrire leurs modes de fonctionnement, ce qu'elles aimaient dans le travail d'équipe, ce dont elles avaient besoin pour que cela se passe bien entre elles, ce qui pouvait les mettre à mal et leur faire quitter le navire.

Fortes de ce partage en profondeur, la confiance s'installait, et le travail de fond pouvait commencer !

Plusieurs séances furent consacrées à la clarification et à la définition du périmètre du sujet, pourquoi il était important de parler de cette forme de collaboration aujourd'hui, ce que chacune mettait derrière ces mots, à qui allait s'adresser ce livre. Moments d'intense réflexion mais aussi de rires, de confrontation parfois, avec des pauses pour aller glaner au marché du coin de quoi se sustenter, ou encore pour faire un tour dans une librairie feuilleter les autres parutions de la même édition pour s'en inspirer. Entre chaque séance, chacune poursuivait l'exploration à sa façon : l'une lisant la littérature parue ces dernières années, l'autre faisant des recherches sur les blogs et sites Internet traitant du sujet, l'autre encore rassemblant ses différentes expériences concrètes dans le domaine...

À chaque séance, les 7 femmes prenaient soin de commencer par se dire dans quel état émotionnel elles se trouvaient, ainsi qu'à la fin de la journée. Et des émotions il y en avait ! Des émotions liées au travail qu'elles faisaient ensemble (inquiétude, impatience, enthousiasme...) ou parfois des émotions venues de leur vie propre, qui s'invitaient dans le processus. Ces moments de sincérité, avec une capacité à se montrer imparfaites ou vulnérables, renforçaient un peu plus chaque fois la confiance, la cohésion et la solidarité.

Rapidement, un point téléphonique rituel fut mis en place, où celles qui le pouvaient se connectaient. Là encore, ce fil rouge qui les reliait, cadencait le rythme et soutenait la démarche.

Vint un jour le moment de commencer à écrire. Un premier plan avait été produit, de nombreux contenus avaient été échangés, il s'agissait maintenant de mettre de la chair sur le squelette !

Avant de sauter le pas, nos 7 femmes eurent besoin de discuter sur la façon de s'y prendre. Certaines redoutaient le syndrome de la page blanche, d'autres non. Certaines ne se sentaient pas encore prêtes, d'autres bouillaient d'impatience et avaient même déjà commencé à écrire des bribes de texte. Certaines avaient déjà une expérience d'auteur et partagèrent leurs bonnes pratiques. D'autres encore avaient cherché des techniques de coécriture comme le *brainwriting* et souhaitaient l'expérimenter.

Et puis elles se sont lancées. Le passage de l'idée à l'action, le grand saut du réel ! Quelle expérience pour chacune. La matière résistait, la matière réagissait, la matière nourrissait. L'expérience de la solidarité, du doute, des pannes, des limites. Chacune savait pouvoir compter sur les autres mais parfois doutait de pouvoir compter sur elle-même. Mais chacune a maintenu son engagement, pour les autres, pour le projet commun et s'est retrouvée elle-même.

Ainsi fait, les 7 femmes reconnurent qu'elles avaient vécu une expérience inédite. Elles qui pratiquent l'intelligence collective au quotidien dans leur travail auront été bousculées et transformées par cette aventure extrême. Une fois rentrées chez elles, elles réalisèrent cependant que cette coécriture ressemblait à tout autre projet en co : de l'exploration, de l'idéation, de la production, de l'apprentissage, du lien, de la coopération, de l'engagement, du commun. Et décidèrent de raconter leur voyage. Il était une fois...

INTRODUCTION

Pourquoi un livre sur l'intelligence collective ? Tout simplement parce que c'est ce qu'il y a de plus efficace pour activer une organisation évoluant dans un monde incertain, où la transformation et l'innovation sont une nécessité.

Dans ce livre, l'intelligence collective n'est pas seulement sujet, elle est aussi objet et mode d'emploi. En effet, il a été écrit selon un processus de conception original mêlant écriture collaborative entre les 7 auteurs et une approche de design centrée sur le lecteur.

Commençons par les lecteurs

Pour ce livre, clairement destiné aux managers et chefs de projet qui souhaitent passer du désir d'intelligence collective à la pratique au quotidien, il était indispensable d'adopter une posture d'empathie permettant de sentir leurs besoins. D'où diverses stratégies pour les « rendre présents » tout au long du projet :

- ils ont été interrogés *via* un questionnaire semi-directif, dès le début de la conception ;
- ils ont été observés dans les groupes accompagnés durant toute la période ;
- ils ont été écoutés lors des phases de relecture ;
- ils ont été imaginés, *via* la technique des Personas et virtuellement consultés lors des prises de décisions importantes.



À savoir

La technique des Personas a été inventée par Alan Cooper en 1999, pour la conception de scénarii d'interactivité avec des utilisateurs de services numériques. Un persona est une personne fictive qui représente un type précis de clients. Cette description est imaginée à partir de données objectives (interviews, observations...). Le persona est décrit par des attributs,





qui précisent son profil, ses croyances, ses besoins et ses comportements vis-à-vis du sujet, ici le travail individuel et collectif.

Cette technique a permis de forger une vision partagée des lecteurs, de leur donner un visage humain, d'essayer d'écrire pour eux, pour satisfaire leurs besoins.

Voici les 5 personas qui ont été créés pour ce livre. L'un d'eux est-il proche de vous ? Votre reflet dans un miroir ou celui d'un de vos collègues ?

Jean est un ingénieur passionné par son sujet: la gestion de l'eau et de l'environnement.



L'an dernier, il a pris la direction d'un pôle régional qui regroupe 80 personnes ayant des missions opérationnelles. Il dit de lui-même qu'il est un manager à l'ancienne. Parce que la loyauté est une valeur clé pour lui, il l'attend chez les autres et la pratique pour défendre « ses troupes ». Il est sincèrement convaincu qu'on est plus intelligent à plusieurs que seul et aimerait impliquer davantage de collaborateurs dans les décisions car il pense que « c'est ceux qui font qui savent ».

Problème: il ne voit comment faire cela. Il s'est documenté sur l'intelligence collective, mais cela lui a paru flou, idéaliste et loin de son quotidien.

Chloé, diplômée depuis deux ans, vient d'être nommée manager d'une équipe de 5 personnes, dont la mission est de réduire le plastique utilisé dans les emballages que son entreprise fournit aux industriels de l'alimentaire.



Pendant son master en école de commerce, elle a participé à un concours et a été coachée par un professionnel: intelligence collective, créativité... toutes ces techniques l'ont intéressée et elle aimerait les mettre en œuvre aujourd'hui. Elle se fait assez confiance pour animer des séances avec les outils simples qu'elle connaît.

En revanche, elle se pose une question: peut-on être manager et facilitateur dans sa propre équipe? Comment faire? Elle a cherché sans succès, dans ses réseaux sociaux, un expert qui pourrait répondre à cette question.



Hugo est administrateur système dans une agence digitale et il aime transmettre ses astuces à ses collègues.

Mais dans les projets transverses auxquels il doit contribuer, il souffre : ils sont gérés à l'ancienne avec des contributeurs qui la jouent solo, des réunions incessantes et peu efficaces. Cela le frustré tellement qu'il a décidé de s'y mettre : il va faire une formation à la facilitation en intelligence collective et animer certaines réunions du projet selon ce mode. En attendant, il se renseigne, lit des livres, écoute des podcasts, pour monter en compétence. Il butine dans un esprit d'ouverture mais avec le même sérieux que quand il décortique un nouveau logiciel.



Jacques est directeur financier d'un hôpital. Une des missions de son équipe est de contrôler les dépenses. À titre personnel, Jacques est motivé par la performance individuelle (un souvenir de l'époque où il était sportif de haut niveau), la pression du temps le stimule et il aime être comptable de ses résultats. Comme manager, il insuffle cet esprit d'excellence et challenge ses collaborateurs. Rapide à remarquer quand cela ne va pas, il lui arrive parfois de féliciter quand l'objectif est dépassé. Dans son équipe, il veille à ce que les échanges soient toujours respectueux. La mode actuelle sur l'intelligence collective l'agace et il a récemment participé à un « workshop », qu'il a jugé plaisant mais peu productif. Il trouve que le collectif est chronophage et qu'il a ses limites. Une équipe a besoin d'un chef qui donne le cap. La plupart des décisions de son service sont prises par lui ou son bras droit.



Ingrid est responsable des analyses sensorielles sur des produits de nutrition infantile. Aujourd'hui elle est préoccupée, car elle trouve que le fossé se creuse entre les équipes marketing et les équipes R&D. Habituee des focus groups, elle s'est récemment initiée *via* une formation de 3 jours – à la facilitation en intelligence collective. Elle pense que c'est une des solutions pour combattre le travail en silos et a envie d'animer ce genre d'ateliers pour aider le collectif à passer les jalons clés du projet. Pendant sa formation, elle a bien compris l'état d'esprit et les finalités, mais au pied du mur, elle se demande si elle a la bonne posture face au groupe. Plus globalement deux questions la taraudent : comment convaincre son manager de la laisser faire ? Et comment trouver le temps de la faire ?

Poursuivons avec les auteures

C'est une étrange tribu, composée de 7 femmes, toutes expertes-praticiennes de l'intelligence collective depuis de nombreuses années (ou presque), dans des contextes variés. Ce qui compte pour elles ? C'est la pratique, la mise en œuvre **au quotidien**, des postures et des outils qui facilitent cette intelligence du co. C'est pourquoi les éléments théoriques de ce livre sont délibérément simples. Ils viennent de la pratique et de la conviction que la théorie n'est pas réservée aux académiques : toute personne qui fait un effort de réflexion, de réflexivité sur sa pratique, peut devenir un expert-praticien.

Fortes de ce principe, ces 7 auteures ont décidé de vivre un processus d'intelligence collective pour que l'objectif se mêle à l'expérience vécue.

Les composants de ce « système de conception » d'un livre en intelligence collective, sont les suivants :

- 7 personnes fortement motivées ;
- engagées dans un processus qui va s'étaler sur 6 mois ;
- formées aux méthodes de travail collaboratif, créativité, design, et déterminées à les appliquer au projet en cours ;
- toutes les réunions (même téléphoniques) démarraient par un tour d'inclusion pour intégrer chacune ;
- toutes les décisions clés ont été prises en étant connectées aux personas ;
- les rôles d'animateurs ou de coordinateurs ont été tournants pour éviter l'épuisement ;
- les formats de travail ont été adaptés aux objectifs du moment, par exemple un point hebdomadaire en visioconférence de 30 minutes, une journée entière de sprint d'écriture pour lancer la rédaction de chaque chapitre et utiliser la puissance du collectif pour contourner l'angoisse de la page blanche ;
- un engagement de chacune vis-à-vis des responsabilités qu'elle a acceptées, assorti d'un non-jugement des autres membres du groupe en cas de défaillance ;
- une capacité à mettre en commun une production inaboutie, avec la certitude que le jugement bienveillant du collectif la bonifiera ;
- une capacité partagée de faire face à l'inconnu et accepter des moments d'exploration sans savoir où ils mèneront ;

- un soutien mutuel pour dépasser les moments individuels de découragement ;
- une envie de résister au besoin de clôture prématuré (qui consiste à cesser les efforts en se disant « *c'est assez bien ainsi* ») et qui va puiser encore de l'énergie pour chercher à faire mieux (le fameux « extra mile » ou kilomètre supplémentaire que l'on accepte de faire, malgré la fatigue, pour atteindre un résultat plus qualitatif).

Le but de ce livre est de vous permettre de vous lancer à votre tour dans cette aventure. Vous y trouverez les clés de compréhension sur ce que permet cette manière d'interagir. Vous y apprendrez des méthodes et techniques pour la mettre en œuvre dans votre travail au quotidien.

Pour cela, nous l'avons organisé en 5 parties.

- La première partie clarifie le sens de l'intelligence collective au regard de l'évolution des organisations et des relations humaines de travail. Elle explicite les différents objectifs de ce mode de collaboration au travers d'un modèle original : la boussole de l'intelligence collective. Sont également abordées dans cette partie les missions de la personne qui porte la démarche et les composantes structurantes pour déployer cette modalité de travail.
- La deuxième partie porte sur les dynamiques entre l'individu et le collectif : l'état d'esprit, la nécessité du cadre, les freins, les leviers et les effets.
- La troisième partie est consacrée à la conception d'une démarche ou d'un atelier : comment clarifier l'objectif, la place des différents acteurs dans le processus, les points clés pour concevoir un déroulé au service de la problématique.
- La quatrième partie explore l'instant de la facilitation, quand tous les acteurs sont réunis pour travailler ensemble : comment mobiliser le groupe, activer ou réguler les énergies ? Comment soutenir les différents moments de l'atelier ? Comment partager ce qui a été produit ? Avec qui ?...
- Dans la cinquième partie, nous vous proposons des fiches pratiques pour vous accompagner dans vos premiers pas. Y sont présentés les dispositifs référents, des outils de brise-glace, des outils d'idéation ou encore de convergence... Chacune des fiches détaille les objectifs visés,

le déroulé détaillé (les consignes), la durée et la taille du groupe, les variantes possibles.

Nous espérons qu'avec ce guide, vous ferez bientôt vous-mêmes vos propres expérimentations. Faire collectif est sans doute le plus grand défi de l'intelligence. **Relevons-le ensemble !**