

LES OUTILS DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Michel Moral
Florence Lamy

LES OUTILS DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

La favoriser, la comprendre, la stimuler

Illustration de couverture :

© Fotolia.com

Création graphique de la couverture :

Hokus Pokus créations

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).



© InterEditions, 2019

InterEditions est une marque de

Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-7296-1847-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o 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

Introduction	7
--------------------	---

Première partie
**À LA RECHERCHE
DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE**

1. INTELLIGENCE, INTELLIGENCES : DES DÉFINITIONS À GÉOMÉTRIE VARIABLE.....	21
2. QUELLE PLACE DANS QUEL MONDE POUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE?	49
3. QUI DIT QUOI SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE?.....	65
4. EST-IL POSSIBLE DE MESURER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE?.....	97
5. UN EXEMPLE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE : ASTRUM	107

Seconde partie
**FAVORISER ET DÉPLOYER
L'INTELLIGENCE COLLECTIVE**

6. LES PRÉREQUIS AU DÉPLOIEMENT D'UNE INTELLIGENCE COLLECTIVE	123
7. AGIR SUR LES CULTURES	131
8. AGIR SUR LES MODES DE FONCTIONNEMENT.....	159
9. AGIR SUR LA PRISE DE DÉCISION	177
10. DÉVELOPPER LE MÉTA POUR ACCÉDER À L'INTELLIGENCE COLLECTIVE	191
11. LES OUTILS DE CHANGEMENT POUR GRANDS GROUPES	203
12. LES OUTILS DE CHANGEMENT POUR GROUPES RESTREINTS.....	213
13. LE PILOTAGE DES ORGANISATIONS, DES ÉQUIPES ET DES HOMMES PAR L'INTELLIGENCE ÉNERGÉTIQUE ESSAI DE FLORENCE LAMY.....	239

Pour conclure – En forme de conversation	277
Bibliographie	287
Index.....	295
Table des matières.....	299

Introduction

« De nombreuses compagnies globales croient qu'elles ont le devoir moral de donner une réponse aux problèmes globaux tels que la pauvreté dans le Tiers Monde, la détérioration de l'environnement et les batailles commerciales interminables. Cependant bien peu ont compris que leur survie dépend de leur réponse. Pour dire les choses simplement, les compagnies globales n'ont pas de futur si la planète n'a pas de futur. »

Ryuzaburo Kaku,
Président honoraire de Canon.

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE EST UN SUJET qui anime les consultants et les coachs en ce début du XXI^e siècle. Elle offrirait à la fois de hautes performances aux organisations et le bien-être à leurs employés. Certains pensent même que c'est l'unique voie vers une gouvernance mondiale responsable. Cependant, quoiqu'il existe des similarités entre les conceptions des spécialistes, les différences restent significatives. En particulier, quelles sont les bonnes proportions dans le mélange entre le technologique, l'organisationnel, le relationnel et le potentiel individuel? Notre vision est que les deux dernières composantes du mélange sont essentielles. Or, c'est là où les coachs ont une véritable valeur ajoutée. Pourtant, seulement peu d'entre eux se sont emparés du sujet.

L'intelligence collective (IC) se révèle comme une des réponses possibles aux défis des deux ou trois décennies à venir. La performance atteinte par un collectif qui sait travailler en IC dépasse en effet très largement celle d'un collectif qui se limite aux théories du leadership. Outre la performance, l'intelligence collective apporte créativité et bien-être. Elle permet également d'apporter des réponses aux problématiques psychosociales, là où d'autres modèles achoppent. L'IC est donc ce nouvel Eldorado qui permettra à ceux qui l'auront établie de gérer sereinement leur marché, de relocaliser le travail et de construire un monde qui aura un futur.

Ce livre a pour ambition de donner une perspective de coach sur l'intelligence collective. Plus ambitieux qu'un simple catalogue d'outils et de méthodes, il propose une réflexion sur l'intelligence collective. Nous l'avons organisé en deux parties.

La *première partie* fait l'état de lieux et porte sur la notion d'intelligence en général (chapitre 1), sur l'environnement des entreprises (chapitre 2), sur les différentes approches de l'intelligence collective (chapitre 3) et sur les recherches scientifiques consacrées à l'intelligence collective (Chapitre 4). Le chapitre 5 décrit comment l'entreprise Astrium a développé l'intelligence collective.

La *seconde partie* porte sur les directions qu'il faut suivre avec des outils très généraux pour mener une organisation vers plus d'intelligence collective (chapitre 6). La question des cultures est traitée dans le chapitre 7 tandis que celle des modes de fonctionnement l'est dans le chapitre 8. La prise de décision est abordée dans le chapitre 9. Le chapitre 10 porte sur la métaposition. Les chapitres 11 et 12 détaillent un certain nombre d'outils qui peuvent être déployés en coaching avec des équipes ou de plus grandes populations. Enfin, le chapitre 13 est un essai de Florence Lamy qui introduit un nouveau paradigme d'accompagnement des organisations utilisant l'intelligence énergétique.

Comme dans notre premier ouvrage, *Les outils du coach*, nous insérons des conversations entre les parties ainsi qu'en introduction et en conclusion. C'est en effet par la confrontation de vive voix de nos opinions que certaines options prises par d'autres auteurs pourront être éclairées.

Perceval est hébergé par le Roi Pêcheur qui souffre d'une blessure inguérissable. Il assiste dans ce château à une procession de jeunes gens, dont l'un porte une lance ensanglantée et une jeune fille qui porte un graal. Tous entrent dans une chambre dont il ignore qui l'occupe. Le lendemain matin il s'éveille dans le château vide et froid qu'il doit quitter. Plus tard une femme reproche à Perceval de ne pas avoir posé à son hôte la question qui aurait pu guérir le roi et lever la malédiction pesant sur ses terres : « À qui s'adresse le service du Graal ? ».

Dans la première version du poème Perceval ne retrouve jamais le chemin du château.

D'après Chrétien de Troyes,
Perceval ou le conte du Graal, 1181

Florence – Comme à chaque fois que nous engageons un processus, je te pose la question du « Pourquoi », interrogeons-nous sur celle du « Pourquoi écrivons-nous ce livre ? »

Michel – Pour moi, ce n'est pas compliqué. Tu en as parlé, ça m'a intéressé, c'est toi qui m'a poussé vers ce sujet. Sinon, je ne m'y serais peut-être pas impliqué du tout. Tu connais mon abord des sujets : quand tu me donnes une pelle, je commence à creuser. Après, je dois avouer que j'ai été extrêmement surpris quand j'ai commencé à le faire. En effet, je m'attendais à trouver un beau coffre bien carré avec un trésor dedans et ce que j'ai trouvé, c'est plein de petites boîtes dont certaines vides.

F – Tu exagères un peu, tu n'étais pas si néophyte que ça ! Tu as rencontré l'intelligence collective dans ta vie, je présume, car quand tu parles de certaines expériences que tu as eues de par le passé dans ta vie professionnelle, il est aisé de constater que, sans cette intelligence, tes équipes n'auraient pas pu fonctionner dans une telle harmonie et performance.

M – Certes, mais à l'époque, je ne m'en rendais pas compte, cela me paraissait naturel et il faut dire que je n'ai pas toujours connu des équipes aussi intelligentes que la dernière à laquelle j'appartenais. Et toi, as-tu connu des équipes intelligentes ?

F – Mon expérience du collectif est plus ancienne et sûrement plus idiosyncratique que la tienne car, comme tu le sais, j'appartiens à une grande fratrie. J'ai pour habitude de dire aux étudiants en coaching d'équipe, que l'IC, j'y suis tombée dedans comme Obélix dans sa potion, parce que mon milieu m'a poussée là sans que je le sache. Figure-toi

que pour nous donner notre argent de poche, c'était rare car la devise de mon père est « *on ne donne pas un poisson à un pauvre, on lui apprend à pêcher...* », il déchirait un billet de dix francs en petits morceaux, les jetait à terre et disait à la fratrie, « *maintenant, mettez-vous d'accord...* ». S'ensuivaient des moments de recherche des lambeaux de billets, la séquence de « recollage » et surtout ce qui était sujet à polémique mais où le consensus était indispensable, répondre à la question « *qu'allons-nous acheter avec ce billet?* ». Bien sûr, tout ça se passait bien souvent dans les pleurs et les grincements de dents. Comme j'étais une fillette qui avait du mal à supporter ce genre de climat, je pense que, très tôt, j'ai imaginé comment nous pouvions nous mettre d'accord sans « souffrance ». De là est partie mon amour et ma quête pour l'intelligence collective. Ensuite, tout au long de ma vie professionnelle, partout où je suis intervenue, j'ai cherché à créer ce climat de *facilité*, de *bonheur* et de *grande performance*. Et j'ai découvert avec surprise, *que ce qui marchait ici ne marchait pas là*, et que chaque système avait ses propres particularismes vis-à-vis de cette question.

M – C'est exactement ça ! Par ailleurs, je suis souvent attristé par les personnes qui ne croient plus à la possibilité pour une équipe de rassembler ces trois qualités. Et pis encore, il y a ceux qui non seulement n'y croient plus mais n'en veulent pas parce que ça les amuse d'avoir des victoires à l'arrachée ou de voir le monde s'agiter autour d'eux.

F – Je crois que, pour que l'on accepte l'intelligence collective, il y a de nombreux prérequis sur le plan personnel pour les individus participant à l'aventure. Celui qui veut que victoire lui soit attribuée, par exemple, celui-là sera une gêne à l'expression de l'IC. Ces autres qui désirent que le rythme soit speed, plus par besoin personnel de stimulation que ce que la situation exige véritablement, ceux-là seront des empêcheurs d'IC...

M – Donc, je vois que tu as déjà des idées sur ce qui inhibe l'intelligence collective.

F – J'ai des observations personnelles faites sur le terrain, tu sais que j'appartiens à la catégorie de ceux qui observent et qui ensuite cherchent. Il manque, dans mon tableau, une véritable compréhension de là où nous en sommes tous, ce que nous partageons comme représentations de l'intelligence collective. Je n'arrive pas à trouver une réponse fédérée hormis sur les wikis...

M – C’est pour cela que la première démarche consiste en un état des lieux aussi exhaustif et à jour que possible. Ce qui n’est pas très aisé compte tenu du fait que beaucoup d’auteurs en parlent sans se coordonner entre eux.

F – Quand j’entends ça, je me dis que si déjà ceux qui parlent de l’intelligence collective ne sont pas dans ladite intelligence pour élaborer et partager autour du concept, nous sommes aux prémices alors !

M – Oui, nous sommes sans doute dans une phase d’élaboration de l’idée.

F – Sérieusement, depuis quand dans la littérature, parle-t-on d’intelligence collective ?

M – Au niveau des recherches, ça a commencé avec Karl Weick, mais l’on en parle depuis bien plus longtemps. Depuis la plus haute antiquité ! Toutes les armées du monde ont réfléchi à comment augmenter leur efficacité moyennant de moindres pertes.

F – Peut-on parler d’intelligence collective quand l’objet est « la destruction, la défense ou la conquête ? » Est-ce que l’intention du système ne compte pas dans la perception de son intelligence ?

M – Parlons alors du système administratif des Babyloniens qui a été pensé avec soin.

F – Donc, là, on est plus sur le plan organisationnel me semble-t-il. J’aimerais bien que nous allions au-delà, jusqu’au niveau où on pourra prendre en compte dans l’intelligence collective *l’intention des systèmes*.

M – Écoute, on va commencer par clarifier un certain nombre de concepts dont nous avons besoin pour parler de l’intelligence collective. J’admets que ça va être un peu aride, mais je suis convaincu que c’est indispensable.

F – Donc, en introduction générale, nous allons reposer les bases qu’il est nécessaire de maîtriser pour aller plus loin et pouvoir suivre les auteurs qui ont traité du sujet.

M – Effectivement, dans la première partie, nous ferons faire un état des lieux sur l’Intelligence, l’environnement, les approches de l’intelligence collective, quelques recherches et l’exemple d’une entreprise.

F – D’accord. À partir de là, nous aurons le recul pour envisager une synthèse ou une vision de ce qui est pour nous l’intelligence collective et ainsi la rendre opérationnalisable. Nous pourrons mettre des outils et des méthodes face aux problématiques à traiter dans le champ de

l'intelligence collective. Et pour finir, nous imaginerons de possibles perspectives dans la manière de développer l'intelligence collective des organisations.

M – Déjà, le fait d'appréhender la question depuis nos deux points de vue, forts différents comme le notent ceux qui nous connaissent, est un début de réflexion en intelligence collective !

Partie

I

À LA RECHERCHE
DE L'INTELLIGENCE
COLLECTIVE

*La confiance permet de prendre part à la grande harmonie.
À mesure que la confiance augmente, la détente se produit.
Le flux se libère, le flux vient de la confiance.*

Sagesse du Tao¹

Michel – J'étais intéressé par ce que tu disais de ton expérience avec un grand groupe sur le Chi. Tu disais qu'il y avait une surprenante synchronisation.

Florence – Au moins, est-ce que tu sais ce que c'est que le Chi?

M – Non, pas vraiment, cela fait partie des centaines de notions qu'en tant que coach senior je devrais connaître, mais j'avoue que je ne sais pas du tout.

F – Je vais te raconter un conte qui va te faire un insight sur le Chi, ça te dit?

M – Oui, volontiers.

F – C'est un disciple qui passe des années auprès de son maître afin de travailler sur le Chi. Il a beau faire, beau s'appliquer, réaliser tout ce qui lui est demandé, il ne trouve toujours pas le Chi. Alors, un matin, il dit au maître qu'il part chercher la réponse dans le grand monde. Et le voilà qui arpente le monde à la recherche du Chi. Il ne le trouve pas. Il pose la question sans jamais obtenir une réponse qui lui permette de comprendre ce que c'est que le Chi. Enfin, il arrive au bord de l'océan et aperçoit une barque qui attend tranquillement sur la grève. Il monte dans la barque en se disant que peut être en traversant l'océan, il aura sa réponse. Alors qu'il rame de toute son énergie, il aperçoit un poisson qui saute de vague en vague en poussant un grand soupir. Le disciple se dit que ce poisson-là aura peut-être une réponse à lui donner. Il lui demande « *Dis-moi, toi qui saute de vague en vague, est-ce que tu sais ce que c'est que le Chi ?* ». Alors le poisson lui répond « *Écoute, moi, je saute de vague en vague parce que je cherche aussi une réponse à ma question et peut être tu peux m'aider. Est-ce que tu sais ce que c'est que l'Océan ?* ».

1. Priya Hemenway, Éditions Marabout, p. 79.

M – Je commence à te voir venir, mais finis le conte.

F – Mais il est fini...

M – Faut que j'y pense. Ça suscite une réflexion que je n'arrive pas à conclure.

F – C'est vrai que les phénomènes qui ne sont pas quantifiables ou visibles peuvent laisser perplexes. Face à la manifestation d'un phénomène, bien souvent, on ne peut se comporter qu'en « croyant ». D'ailleurs je me suis posé la question dans mon grand groupe.

M – Qu'est-ce qui s'est passé dans ton grand groupe ?

F – Nous avons d'abord travaillé deux à deux nos capacités de bouger en miroir sans savoir par avance ce que l'autre en face allait produire comme mouvement.

M – Ca me rappelle l'exercice sur le tango que j'avais fait à Dublin, lors de la conférence annuelle de l'EMCC en 2011. Nous étions 300 dans la salle et ça a commencé exactement comme ça.

F – Ensuite, le maître de Tai Chi est monté sur l'estrade et nous a dit de fixer un point au-dessus de lui, de ne pas chercher à imiter ses gestes mais à se laisser porter par le mouvement. Ensuite il a produit une sorte de gymnique que nous réalisions exactement tous dans la plus grande synchronicité avec lui. C'est ça qui était stupéfiant, nous ne reproduisions pas, nous étions comme connectés tous ensemble.

M – C'est ce que Jean-François Noubel appelle l'*holoptisme*¹.

F – Quelle définition exacte donne-t-il de cette notion.

M – Le fait que, par exemple, dans une équipe de foot, chaque joueur a la connaissance intuitive de ce que font les autres. Toutefois une équipe de foot a été entraînée pour ça. Et tu sembles dire que là, personne ne se connaissait dans cette salle.

F – Non en effet, ce qui c'était passé préalablement c'est que nous nous étions tous centré autour de notre propre Chi, le centre du Chi, le Tan Tien. Et que c'est à partir de ce « centrément » que nous avons pu nous connecter tous ensemble sur le même canal. Le Tan Tien est un récepteur du Chi et un émetteur. Nous sommes récepteurs et émetteurs de la force

1. «Un espace qui permet à tout participant de percevoir en temps réel les manifestations des autres membres du groupe (axe horizontal) ainsi que celles provenant du niveau supérieur émergent (axe vertical)».

vitale. Le Chi est la force vitale. Du coup, je me demandais, en percevant cette intelligence collective au niveau des corps et des perceptions, si l'intelligence collective ne passerait pas cette qualité d'ouverture et de perception des autres membres d'un groupe.

M – Donne-moi une précision, est-ce que pour toi c'est un prérequis à l'intelligence collective ou l'un des composants du cocktail qui forment l'intelligence collective.

F – Mon hypothèse fondée sur ma propre expérience me laisse plutôt penser qu'il s'agit d'un prérequis. C'est quand il y a cette ouverture et cette connexion établies que l'IC circule et se déploie.

M – La question est comment peut-on acquérir cette ouverture.

F – Pour ma part, je travaille à différents niveaux pour ouvrir le collectif, et ce en fonction du type d'intelligence collective qu'il me semble nécessaire de faire grandir.

M – La pensée qui me vient c'est que nous avons relativement peu d'outils pour travailler sur les grands groupes et que chacun travaille sur une forme d'intelligence collective, je parlais du tango, qui permet de travailler sur le leadership et le followership, ou le *World café* qui permet de faire émerger une représentation collective.

F – Je pense plutôt qu'il y a un travail à faire chaque fois que nous souhaitons faire se déployer l'intelligence collective, c'est l'ouverture du champ de conscience collectif. Peu importe ensuite quel type d'intelligence nous allons faire travailler.

M – Si je comprends bien, pour accéder à l'intelligence collective, il est indispensable de procéder à un travail préalable permettant aux personnes de se connecter entre elles autrement que pour servir la finalité de leur mission.

F – Oui, c'est un peu comme si le collectif était un grand corps. Pour que ce corps fonctionne dans toutes les dimensions de ses intelligences multiples, il faut en agréger toutes les composantes.

M – Qu'entends-tu par les dimensions de ces intelligences multiples, tu en parles souvent.

F – Oui, c'est vrai, c'est devenu une évidence. En réalité, j'ai commencé à percevoir qu'il y avait des intelligences collectives multiples en accompagnant des organisations web il y a quelques années. Ces boîtes étaient très très performantes sur le plan de leur intelligence collective

« cognitive », un peu comme une personne qui résoudre facilement des problèmes complexes. En même temps, il y avait une réelle souffrance émotionnelle des personnes, un état de pré burn-out généralisé, bref, ce que j'ai qualifié alors de « cécité émotionnelle collective ». Bref, ces organisations, étaient des idiots en termes d'intelligence émotionnelle et relationnelle collective. Du coup, j'ai réfléchi au *concept des intelligences multiples sur le champ collectif* et j'ai pu constater que ça correspondait bien. Depuis mon approche est de diagnostiquer quelle intelligence collective l'organisation qui s'adresse à moi a besoin de faire grandir. Nous sommes souvent face à des cas de dysharmonie par rapport à ces différentes intelligences¹.

M – D'ailleurs ça me rappelle cette équipe dans le domaine du web que nous avons coachée et qui avait une capacité d'organisation proche de zéro. Elle était pourtant très créative et leader sur son segment de marché.

F – Oui, sur ce cas-là, nous étions face à une organisation qui avait une méconnaissance de ses besoins de structuration et de sécurité. Cette formulation entre dans la case de l'intelligence émotionnelle. Un organisme intelligent a les capacités de s'autoréguler, de répondre à ses besoins physiques et émotionnels. Ce qui n'était pas le cas pour cette organisation.

M – Du coup, cette approche te donne une méthodologie simple pour accompagner une organisation vers l'intelligence collective.

F – Oui, c'est comme un modèle. Quand le diagnostic est posé, les directions de travail apparaissent relativement clairement, de manière presque évidente.

M – Donc, cela rentre dans ce que nous cherchons à éclairer, c'est-à-dire, bien choisir l'outil par rapport à un diagnostic donné.

F – Au-delà de ça, le modèle fonctionne de différentes manières. Par exemple, il est possible d'aller faire grandir une intelligence collective sur un axe donné. Mais il est aussi possible de créer une prise de conscience de leur capacité d'intelligence collective sur un axe en éclairant leur capacité sur un autre axe, par exemple, l'intelligence musicale collective.

M – Est-ce que tu pourrais développer cet exemple ?

1. Voir figure 1.4.

F – Quand un groupe vit une expérience musicale collective qui induit obligatoirement de l'intelligence si on veut un résultat harmonieux, même sur des productions très très simples, il prend conscience de sa capacité à fonctionner de manière reliée, harmonieuse, créative et tout ça dans le plaisir. Cette prise de conscience, le coach va chercher à la «déplacer» sur un autre axe.

M – Tu as toujours donné beaucoup d'importance à l'harmonie.

F – Oui, car j'hésite à dire si c'est l'expression de l'intelligence collective ou si c'est ce qui nous permet de la percevoir et de la mesurer.

M – La mesurer !

F – Oui, nous les coachs serions les instruments de mesure de l'harmonie, un peu comme des diapasons, tu vois ce que je veux dire ?

M – Le tout c'est de trouver un moyen d'opérationnaliser la mesure de l'intelligence collective. Le marché en a assez de l'approximatif et du fumeux.

F – Il nous reste alors à poser les indices de perception de ce qui est relatif au fonctionnement ou à la présence de tel ou tel type d'intelligence collective.

M – Verrais-tu un exemple ?

F – Plein... par exemple, *l'intelligence collective musicale*. Quand les membres du groupe ne sont pas capables de chanter en canon par exemple, il y a un indice objectif de dysharmonie. Ou alors quand dans une structure dont les membres fonctionnent depuis des années ensemble ils ne se disent pas bonjour ou n'ont jamais de moments de convivialité, c'est un indice objectif d'une *faible intelligence relationnelle collective*¹. Nous autres, coachs, percevons de manière empirique les indices de la présence ou de l'absence de telle ou telle intelligence collective. Il nous faut réfléchir à en faire des critères objectifs que nous pourrions transformer en outils de mesure. En tout cas, moi je bosse comme ça avec les organisations.

M – Par exemple ?

1. À ce sujet, une recherche récente de Pentland (2012, p. 60-70) montre que l'énergie et l'engagement mis par les membres d'une équipe dans la communication non formelle est prédictive de 30% de la performance. Il recommande donc : de maximiser la communication descendante, de favoriser la communication hors réunion, d'échanger les idées entre les membres et pas seulement avec le leader et enfin de rechercher des idées hors de l'équipe.

F – Eh bien pour évaluer un aspect de l'intelligence relationnelle collective, j'utilise la question suivante à laquelle une population représentative (auto-observation) ou moi-même (hétéro-observation) répondons «*Y a-t-il ou non circulation d'information informelle de type convivialité dans le collectif concerné. Sur une échelle de 0 à 5, évaluez la capacité dudit collectif.*» Il y a un faisceau de questions à se poser comme nous pouvons le faire pour évaluer l'intelligence individuelle (QI, QE).

M – Si les coachs travaillaient en intelligence collective, ce serait vite fait.

F – Oui, nous pourrions faire un symposium dont la finalité serait de produire ces outils de mesure.

1

INTELLIGENCE, INTELLIGENCES : DES DÉFINITIONS À GÉOMÉTRIE VARIABLE

« Le pouvoir se définit comme étant tout simplement la
capacité à produire ou modifier les résultats
ou effets organisationnels. »

Henri Mintzberg¹

LA PRISE DE CONSCIENCE DES DÉFIS VITAUX à venir est faite depuis une décennie chez les consultants et coachs les plus avancés dans leur réflexion. Ces professionnels ont depuis longtemps entrevu l'intelligence collective comme une des solutions. Nous verrons plus loin au sujet de la *complexité* que les dirigeants opérationnels ne se sont ouverts que très récemment à cette idée.

Ce qu'en dit Jacques Attali

Dans sa rubrique « Perspective » de l'*Express* du 25 juillet 2012, Jacques Attali évoque les conclusions d'une conférence tenue aux États-Unis, rassemblant une trentaine de responsables de haut niveau (patrons dans la haute technologie et dans les fonds d'investissement, économistes, philosophes, scientifiques et politiques) venant de quinze pays du monde.

1. *Structure et dynamique des organisations*, 1983, p. 39.

Parmi ces conclusions émerge la question «*comment faire surgir une intelligence collective*» susceptible de permettre à une gouvernance mondiale d'éviter le chaos.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il nous paraît important de préciser le sens que nous donnons à quelques notions qui reviendront plusieurs fois dans cet ouvrage.

POURQUOI ET POUR QUOI ?

La notion d'enjeu

Si les entreprises, et les coachs parfois, ont bien compris qu'il était nécessaire d'avoir une *vision*, une *finalité*, un *but* ou de donner un *sens* à leur activité, c'est-à-dire pouvoir répondre à la question «**Pourquoi** je fais cela?», l'*enjeu* n'est pas toujours inclus dans la réflexion.

L'enjeu, c'est ce que nous risquons par l'acte d'entreprendre qui vise l'atteinte d'un résultat, d'un gain, matériel ou non, et pose la question «**Pour quoi** je fais cela?». Pour le revenu, le profit, le pouvoir, la notoriété, la plénitude intellectuelle ou spirituelle, le bonheur des autres..., l'entreprise a bien des buts possibles.

Selon la définition de l'Académie française, «*l'enjeu est ce que l'on met au jeu en commençant à jouer, pour être pris par celui qui gagnera*». Une partie de ce qui est misé est aisément perceptible par l'entrepreneur puisque c'est ce qu'il investit. Une autre est le sort des personnes qu'il entraîne dans l'aventure. Mais bien souvent se jouent également des mises invisibles quoique bien réelles et parfois considérables.

Ce qu'en dit Jared Diamond

Dans son ouvrage, *Collapse*, le professeur de géographie Jared Diamond (2005) étudie l'histoire des catastrophes environnementales causées par l'homme. Il analyse comment les habitants de l'île de Pâques, les peuples Maya et d'autres ont dévasté leur cadre de vie sans voir les signes des effets à long terme de leur action. Trop tard conscients du problème, ces peuples n'ont pu le résoudre.

De ces différentes histoires se dégage un même processus où l'activité humaine consomme plus que l'environnement ne peut produire (forêts,

faune...) jusqu'au moment où la nature devient irrémédiablement impuissante à se restaurer.

Ces civilisations vivaient dans un environnement ayant des limites territoriales bien définies sans possibilité, au regard des moyens de l'époque, de s'échapper. L'île de Pâques est à 1 300 milles de la terre la plus proche... Nous sommes exactement dans la même situation, la plus proche planète habitable étant... trop loin, alors que l'organisation internationale *Global Footprint Network* estime que depuis 1987 les ressources de notre planète se renouvellent moins vite que nous les épuisons. Nous prélevons actuellement environ 1,5 fois ce que la planète peut nous donner et allons vers 2 fois en 2033 (Raisson, 2010, p. 124).

Le « *collapse* » mondial est donc prévisible si les choses continuent sans changement. La dynamique actuelle ne porte pas sur l'épuisement d'une seule ressource car diverses pénuries fatales sont possibles. Ainsi par exemple certains métaux (argent, antimoine, certaines terres rares) manqueront d'ici deux ou trois décennies (Bihouix & de Guillebon, 2010). Les réserves d'hydrocarbures permettraient d'envisager la pénurie à un terme plus lointain, mais à quel prix ?

Il y a donc, pour nous tous, un *enjeu de survie planétaire* pour le collège des dirigeants de ce monde. Pour l'instant, cette population n'est pas organisée pour prendre des décisions globales. Nous en sommes au point où des outils de mesure sont en place, très imparfaits, et où quelques forums de discussion existent mais sans réelle garantie d'exécution des accords conclus.

Pour ce type de situation, il serait possible de recourir à la *Sociocratie*, terme introduit par Auguste Comte (1851) au début du XIX^e siècle. Ce mode de prise de décision et de gouvernance permet à une organisation de fonctionner comme un organisme vivant, c'est-à-dire de s'auto-organiser en permanence. Fondée sur les théories de la cybernétique, la sociocratie a pour prérequis l'*engagement* des acteurs à être co-responsables de leurs actes. Dans ce mode de gouvernance, la prise de décision relative au fonctionnement du collectif relève des principes de l'intelligence collective. Diverses méthodologies ont été développées comme celle de la « Gouvernance par consentement » mise au point par Gérard Endenburg (1998).

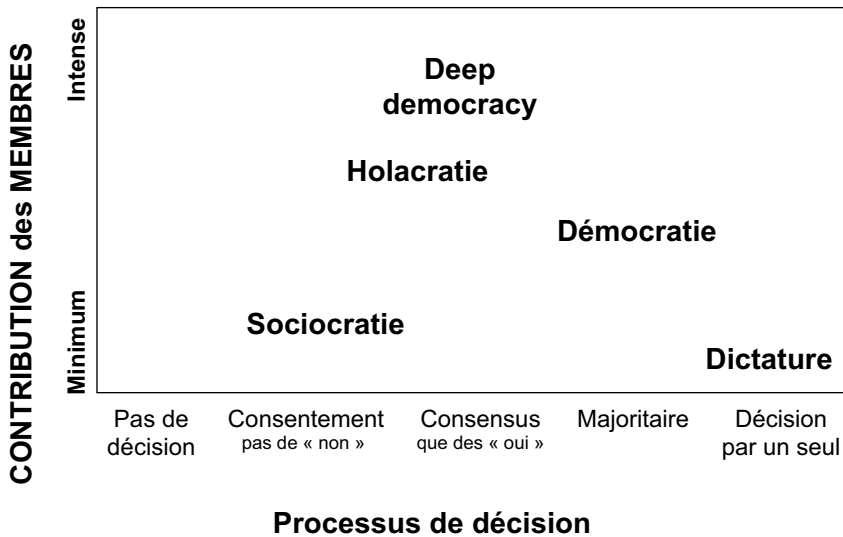


Figure 1.1 – Méthodologies pour la prise de décision

Dans le cas de la gouvernance mondiale face à l'enjeu de la survie de notre planète, il est clair que le prérequis de l'engagement n'est pas satisfait à ce jour et qu'aucune action commune ne sera possible avant qu'il le soit. L'histoire nous a malheureusement montré que la loi du plus fort et la cupidité se développent plus facilement que l'ordre et la raison. Dans un monde sans gouvernance, il est à craindre que l'action désordonnée des acteurs ne conduise au chaos. Outre la survie de la planète, l'autre enjeu est la survie de l'humanité.

Notons que l'*engagement* est une notion elle-même complexe qui se divise entre engagement à « quoi » et « envers qui ».

Le « qui » est normalement une personne, un groupe ou une plus grande entité : le supérieur hiérarchique, l'équipe, l'entreprise, la nation...

Le « quoi » s'étend sur un large spectre comprenant la réalisation de quelque chose, l'adoption de certains comportements et attitudes, la gestion de certaines émotions, le choix en faveur de certaines opinions ou motivations et l'adhésion à des valeurs.

Au-dessous de cette gouvernance mondiale absente existent une foule d'entités qui, elles, sont dirigées et structurées : gouvernements, directions d'entreprises globales ou locales, institutions telles que l'Église, associations professionnelles et, bien sûr, divers groupes vivant hors des