



PRATIQUE

Pourquoi (et comment) vous devriez utiliser les outils de l'intelligence collective

Les cadres du secteur public sont à la recherche de nouvelles manières de manager. L'intelligence collective est un moyen de le faire. Elle offre des outils pour travailler ensemble à l'émergence de réponses collectives, collaboratives aux défis managériaux auxquels les cadres sont confrontés jour après jour. Focus sur les outils que vous pouvez utiliser.

Dans une époque de transformations profondes, il n'est pas étonnant que le concept d'intelligence collective interroge, intéresse et voire même soit mis en œuvre au sein de certaines collectivités. Devant composer avec une multitude de changements impactant leurs équipes, dans un contexte de plus en plus complexe, les cadres du secteur public sont à la recherche de nouvelles manières de manager. L'objet n'est pas ici de disserter sur les raisons de ce constat mais plutôt d'esquisser une piste intéressante à développer afin de faire évoluer justement les pratiques managériales.

Mobiliser l'intelligence collective, pour quoi faire ?

Il ne suffit pas de « faire groupe » pour qu'automatiquement il y ait de l'intelligence collective (IC). 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 conditions se

doivent d'être réunies, au premier rang desquelles la volonté de chacun de collaborer, à laquelle se rajoutent des processus et cadres qui facilitent son émergence.

Il ne suffit pas de « faire groupe » pour qu'automatiquement il y ait de l'intelligence collective.

Favorisant responsabilité, autonomie et une plus grande créativité, les outils de l'IC permettent de trouver ensemble des réponses aux défis managériaux auxquels les cadres sont confrontés jour après jour : créer un sens partagé, mobiliser les énergies,

AVANT DE COMMENCER
CETTE SÉANCE DE BRAINSTORMING,
AVEZ-VOUS DES QUESTIONS IDIOTES ?



« tirer profit » du capital intelligence du collectif grâce, entre autres, à sa diversité, faire la démonstration de l'innovation managériale par un fonctionnement démocratisé, accélérer le changement par l'adhésion, mixer réflexion et engagement, etc. Le champ des possibles est vaste grâce à ces outils et processus.

Des invitations à travailler autrement

- Une invitation au collaboratif et au partage de compétences

La collaboration et le partage des savoirs, des compétences sont bien au cœur de ces pratiques. Un des objectifs de ces méthodes est bien de favoriser le partage des informations et des diagnostics et de promouvoir



CE QU'IL FAUT FAIRE



Des règles de fonctionnement incitant à la responsabilité et à l'autonomie

1 Écouter avec attention :

chacun peut parler sans être interrompu; les autres participants ne doivent pas être dans la réaction mais bien dans l'intégration de ce qui est dit pour s'en nourrir.

2 Parler avec intention :

favoriser le « en quoi ce que je vais dire va servir le groupe ? » et le « qu'est-ce que j'ai envie de dire ? ». C'est aussi employer le « je » en évitant les « on » qui érigent souvent son ressenti en fait avéré et indiscutable. Et chacun est libre de passer son tour.

3 Être bienveillant :

ni a priori, ni jugement de l'autre ou de ses idées. Chacun est invité ici à considérer que tout apport n'est ni bon ni mauvais en soi et peut servir le collectif. Chaque participant est invité à ne pas être dans le jugement de l'autre, des idées proposées, ni dans le jugement de soi-même. En effet, une idée qui pourrait être considérée comme « mauvaise », pourrait être l'élément déclencheur de la solution trouvée par le groupe.

4 Se faire confiance :

c'est oser s'exprimer, oser partager son savoir, faire confiance aux autres, au cadre proposé et au facilitateur pour tenir le processus.

5 Respecter le cadre :

il est composé des règles partagées sur l'ensemble du temps qu'on accorde au processus et précisées à chaque étape selon les exercices mis en œuvre.

Il est à noter que les groupes qui se saisissent le mieux de ces règles sont souvent ceux qui participent à leur élaboration en répondant à la question suivante : « de quelles règles de fonctionnement en groupe auriez-vous besoin pour avancer sereinement ensemble ? ».

l'élaboration des solutions par un collectif pour optimiser son appropriation des décisions prises.

• *Une invitation à faire évoluer sa posture*

Travailler autrement, co-élaborer, coopérer, pour vivre pleinement l'IC et ses bénéfices, invite chacun à faire évoluer sa posture dans un groupe afin d'avancer ensemble de manière efficace. Ainsi, la posture du « lâcher prise » est essentielle. Elle permet de dépasser les débats argument contre argument. Les processus d'IC génèrent ou accompagnent selon les cas à lâcher le « tout-contrôle » pour accueillir ce qui émerge, ce qui diverge afin de permettre un temps de convergence par la suite. Une meilleure connaissance de soi et

une attitude assertive sont favorisées, développés et nécessaires à la pratique de l'IC. Les participants apprennent à prendre le temps, à faire preuve de transparence, à accepter ce qui est, à tenir leurs engagements, à être ce que l'on est, tout simplement.

• *Une invitation à l'efficacité et à la performance*

La mobilisation de l'IC fait ainsi appel à des techniques et des savoir-faire qui permettent de dépasser la traditionnelle « participation » pour l'approfondir, l'enrichir et augmenter les résultats concrets des productions. Les retours d'expérience indiquent une corrélation forte entre la performance et la mise en place de tels dispositifs.

La posture du « lâcher prise » est essentielle. Elle permet de dépasser les débats argument contre argument.

Les fervents convaincus de l'efficacité de leur utilisation citent souvent ce proverbe africain "Tout seul, on va plus vite, ensemble, on va plus loin". En effet, réunir un groupe (représentatif de la diversité des parties prenantes idéalement) pour travailler sur un sujet, avec un processus de travail rigoureux spécifique aux outils de l'IC, permet l'émergence de solutions nouvelles. Ce constat peut se résumer également avec cette équation "1 + 1 = 3".

Michel Moral et Florence Lamy l'affirment (1) : « 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'IC apporte créativité et bien-être ».

À vous de jouer! Quelques exemples d'outils que vous pouvez mettre en œuvre

Le préalable indispensable est de se questionner sur votre intention : qu'est-ce que je veux obtenir concrètement de la part du groupe ? En amont, je vous conseille de partager les connaissances qui vous semblent importantes à connaître pour échanger sur le sujet. Je vous invite tout au long de la mise en œuvre à vous positionner en tant que facilitateur qui accompagne et rappelle les règles, si nécessaire, et non en pas en tant que sachant qui a déjà les solutions. La palette des outils est vaste, d'autant plus que chacun peut être adapté en fonction du contexte, du moment où il est utilisé dans un processus global; d'autres sont élaborés régulièrement dans le



respect des principes fondateurs de l'IC. Leur point commun : offrir un cadre sécurisant et générateur de confiance pour plus de créativité. Mon intention ici est de partager avec vous ceux que vous pouvez mettre en œuvre facilement à certaines étapes du travail en groupe. Le processus de chaque outil cité dans cet article se trouve facilement sur internet. Vous pouvez évidemment aussi faire appel à un facilitateur pour vous accompagner dans vos débuts sur le chemin de l'intelligence collective.

• *Pour démarrer ensemble*

Qu'un groupe se connaisse déjà, peu ou pas, il a toujours besoin d'un temps d'échauffement. Accueillir tous les participants afin que chacun se sente à sa place dans le groupe en équivalence avec les autres, favoriser l'équité, la confiance, le collaboratif, nécessitent un temps dédié dès le début. Ce temps, appelé inclusion, permet bien souvent de mieux se connaître, de prendre conscience des apports de chacun, de briser la glace, d'installer un climat de confiance ou générer un moment de mise en énergie.

Exemples : la Banquise, visionner une vidéo, partager sa « météo », son actualité, la présentation croisée, etc.

Illustrations

La Météo : en tour de parole chacun répond à une question (par exemple, quel est mon état d'esprit en arrivant aujourd'hui?).

Le Blason : faire remplir individuellement à chacun ce modèle, puis à tour de rôle, les participants partagent ce qu'ils ont répondu dans chaque case.

Ma devise : _____

LE PASSÉ	LE PRÉSENT	LE FUTUR
Un événement déterminant	Un plaisir et une crainte	Une envie, ou un projet ou un rêve

Mes valeurs : _____

• *Pour analyser ensemble*

Prendre conscience collectivement de « ce à quoi le groupe doit répondre » ou comprendre une situation pour y faire face sereinement, passe par un moment d'analyse. Certains processus de l'IC s'y prêtent particulièrement bien.

Exemples : les Chapeaux de Bono, le World-Café, les Angles d'écoute, le Double tour, etc.

Illustration

Le World-Café est un processus qui facilite le dialogue constructif. Il reproduit l'ambiance d'un café dans lequel les participants débattent de 3 questions en petits groupes autour de tables. À intervalles réguliers, les participants changent de table. Un hôte reste à la table et résume la conversation précédente aux nouveaux arrivés. Les conversations en cours sont alors « fécondées » avec les idées issues des conversations précédentes. Au terme du processus, les principales idées sont résumées et restituées.

Les Angles d'écoute : il s'agit d'une technique pour rendre plus collaborative une séquence de présentation dans le cadre d'une réunion. Le facilitateur désigne plusieurs sous-groupes (ou individus selon la taille du groupe) et demande à chacun d'entre eux de prêter attention à une chose en particulier au fil des présentations. Les éléments retenus pour chaque angle seront exposés avec les participants pour favoriser une analyse croisée de ce qui a été présenté.

Exemples :

- qu'est-ce qui est positif dans ce que j'entends ?
- qu'est-ce qui me semble difficile ?
- qu'est-ce qui est novateur ?
- quel va être notre rôle dans ce qui a été présenté ?

• *Pour produire ensemble*

Tous les outils permettant la production et créativité en groupe ont des règles spécifiques pour assurer leur bon déroulement. Le moyen mnémotechnique pour les retenir est tout simplement le CQFD :
C : les Critiques sont interdites

Q : il est nécessaire d'exprimer le plus d'idées possible (Quantité)

F : les idées Farfelues sont les bienvenues, elles sont souvent sources d'inspiration.

D : on n'élimine rien a priori, le temps de décider ou de trier viendra plus tard (Démultiplication)

Exemple : Brainstorming, Brainwriting, l'Enveloppe, le World-Café, etc.

• *Pour décider ensemble*

Riche de toute la matière produite, le groupe se dirige ensuite vers une phase de convergence afin de s'accorder sur les décisions prises. Une bonne décision se définit aussi par le niveau d'acceptation du groupe à la mettre en œuvre. Le concept de sociocratie, en particulier, a donné naissance à des outils d'une grande efficacité pour permettre à un groupe de fonctionner en IC.

Exemples d'outils : le sondage, la prise de décision par consentement, l'élection sans candidat, etc.

Illustration

La prise de décision par consentement est une méthode issue des pratiques de la sociocratie et qui vise à décider en prenant en compte les perceptions de chacun, les effets secondaires, mais sans chercher le consensus.

Une décision est prise si personne n'y voit d'objection, si cette décision n'est néfaste ni pour le projet, ni pour la personne.

1. En amont : 1 personne ou un groupe de 2/3 personnes prépare une proposition à soumettre au groupe (max 15 personnes).
2. Clarification : sur la base de cette proposition, chacun exprime en tour de parole sa (ses) question(s) de clarification. Le porteur de la proposition y répond immédiatement pour éviter les répétitions de question.
3. Ressenti : chacun exprime son ressenti en tour de parole sans réaction aucune de la part du porteur de projet.



4. Objection : chacun exprime son/ses objection(s) de manière argumentée : en quoi cette proposition est nuisible pour le groupe ou pour moi (valeurs). Celles-ci sont notées sur un paper-board.

5. Bonification : chaque objection est traitée en mettant à contribution l'ensemble du groupe pour bonifier la proposition et obtenir le consentement de tous : ce avec quoi chacun peut vivre.

6. Adoption/Décision

À noter : à chaque étape le porteur de projet peut décider, au vu des retours, de retourner travailler à sa proposition. Elle sera alors soumise à nouveau en redémarrant le processus du début.

Dans quelles situations peut-on utiliser ces outils ?

Dans la mesure où les principes et les règles sont partagés avec les participants, je dirais toutes. Dans le cadre de missions que nous menons régulièrement auprès de collectivités

territoriales (région, département, EPCI, commune) nous avons, avec ces approches, facilité des travaux en groupe sur des sujets aussi variés que la réorganisation et les modes de fonctionnement d'un département, l'élaboration de projets de territoire (et ce, en lien avec les élus), des séminaires de l'encadrement, l'élaboration de diagnostic ou charte managériale ou encore « Comment faire vivre un PEDT ? »...

Les processus et outils de l'IC sont un vaste champ d'exploration pour tous les cadres à la recherche d'une nouvelle approche dans leurs pratiques managériales.

Les processus et outils de l'IC sont un vaste champ d'exploration pour tous les cadres à la recherche d'une nouvelle approche dans leurs

pratiques managériales. L'IC, c'est l'art de se poser les bonnes questions afin d'être en capacité d'y répondre collectivement pour agir efficacement dans le respect du bien-être de tous. Alors envie d'aller plus loin ? ♦

Sandra Chélélékian

(1) Les outils de l'intelligence collective - La favoriser, la comprendre, la stimuler - Michel Moral, Florence Lamy - InterEditions.

À LIRE

- Marsan C., Simon M., Lavens J., Chapelle G., Gérard E., Saint-Girons S. Julien E. **L'INTELLIGENCE COLLECTIVE : CO-CRÉONS EN CONSCIENCE LE MONDE DE DEMAIN (2016)**. Éditions Yves Michel
- Moral M., Lamy F. **LES OUTILS DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE, LA FAVORISER, LA COMPRENDRE, LA STIMULER (2013)**. Paris InterEditions
- **LIVRE BLANC (2013) INTELLIGENCE COLLECTIVE, ÉDITÉ PAR COLLIGENCE** <http://blog.colligence.fr/livres-blancs-colligence/livre-blanc-de-lintelligence-collective/>