

# CRÉER LES CONDITIONS DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE



Par **Shabnam Anvar**, formatrice et fondatrice de **ReCompose**, membre du **Conseil scientifique de la Fondation Nicolas Hulot**

Le terme « Intelligence Collective » englobe une diversité de méthodes permettant aux participants d'un groupe de contribuer à un objectif commun avec leurs capacités cognitives. Le postulat de départ de ces méthodes est que l'intelligence du groupe sera supérieure à la somme des intelligences isolées. C'est bien la rencontre d'une diversité de personnes dotées de leurs expériences, de leurs savoirs tacites et explicites qui nourrira une réflexion commune dans un cadre donné.

S'il n'y a pas de recette miracle pour mobiliser les potentiels humains, il y a cependant quelques ingrédients, couramment utilisés et communs à de nombreuses approches organisationnelles, qui une fois intégrés à la recette permettent de créer des conditions favorables.

## 1. Les principes de l'intelligence collective

### Instaurer une relation d'équivalence

La diversité des expériences, du savoir-être et du savoir-faire de chacun est un atout pour le groupe. Chacun a une place, sa place dans le groupe ; il est accepté tel qu'il est, avec ce qu'il est. Il n'y a pas de hiérarchie, il y a juste des personnes qui assument des responsabilités d'ordre différent. Personne n'a de pouvoir ni de contrôle sur l'autre, chaque individu est souverain. Privilégier une architecture en cercle permet de rendre visible la relation d'équivalence car chaque membre se trouve à équidistance du centre.

### Écouter avec attention

Pour sortir de la course mentale de « comment je peux - réagir - à ce qu'il dit », l'écoute active s'impose. Ce qui signifie écouter ce que la personne dit, écouter avec attention. Le tour de parole est une technique pour habituer un groupe à l'écoute active. Chacun parle sans être interrompu ; les autres participants ne doivent pas « réagir » dans l'immédiat, mais sont invités à « s'exprimer » lorsque ce sera leur tour de parler.

### Parler avec intention

Chaque participant est invité à parler en son nom en employant le « je » et en évitant d'utiliser des formulations telles que « on pense que ». Le silence, c'est aussi la possibilité de passer son tour et ne rien dire. Assumer la responsabilité de sa parole ou son silence est déjà un grand pas.

### Être bienveillant

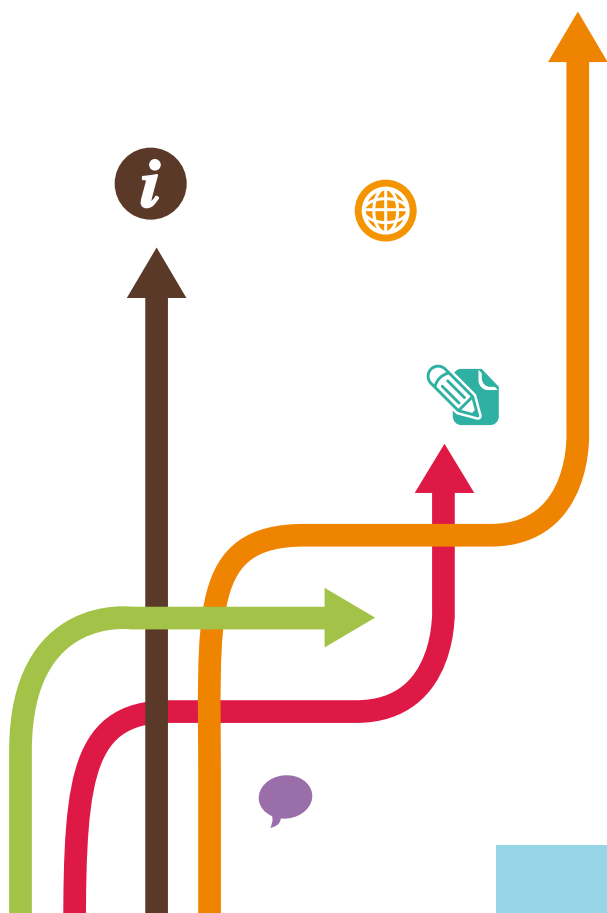
Chaque participant est invité à ne pas être dans le jugement de l'autre, des idées proposées, ni dans le jugement de soi-même. Il n'y a ni bon ni mauvais. En effet, une idée qui pourrait être considérée comme « mauvaise », pourrait être l'élément déclencheur de la solution trouvée par le groupe.

### Faire confiance

Se faire confiance, oser suivre son intuition, oser exprimer son savoir, faire confiance aux autres, au processus et au facilitateur. Ce qui arrive devait arriver : les moments hyperactifs, les silences, les dires des uns, les questions des autres viennent tous enrichir le pot commun, "le centre" pour co-construire ce qui est à faire.

### Respecter le cadre

Le cadre est bien sûr composé des règles ci-dessus, ainsi que les règles de forme (consignes pour chaque exercice). Par exemple, afin que chaque participant puisse s'exprimer et faire partie du groupe, il est souhaitable de prévoir au début de la réunion un temps équivalent pour chacun. Deux minutes permettent en règle générale à chacun d'exprimer l'essentiel et invite à un exercice de concision pour le bien-être de tous.





## 2. Les phases de l'intelligence collective

Il y a cinq grandes phases communes aux outils d'intelligence collective. Les identifier permet de mieux veiller aux respirations nécessaires pour bien dérouler son processus.

### Intention

Cette première phase est l'occasion de définir avec clarté l'intention de la réunion, de répondre à la question «dans quel objectif sommes-nous réunis?». Il est important de n'avoir qu'une intention par réunion pour éviter les confusions. La définition peut avoir lieu en amont ou sur place selon le fonctionnement du groupe.

### Inclusion

La phase d'inclusion ouvre la session d'intelligence collective. Elle a pour objectif d'accueillir tous les participants afin que chacun se sente à sa place dans le groupe, en équivalence avec les autres. Il existe de nombreuses manières de procéder à une inclusion. Une manière très simple est d'inviter chacun des participants à se présenter par son prénom et son nom, et un mot pour qualifier son attente vis-à-vis de la réunion («apprendre», «contribuer», etc.) ou son humeur («joyeux», «sceptique», etc.). Même si la parole de chaque participant est très brève et l'exercice très simple, elle permet à chacun de se connecter au groupe et d'avoir sa voix dans celui-ci.

### Émergence

Cette phase est celle de l'ouverture où l'expression des idées, du ressenti, etc. est accueillie et encouragée. Elle est celle où les participants sont invités à libérer leur créativité individuelle et collective. Il n'y a ni l'enjeu de prendre une décision, ni celui de trouver «LA» solution, ni celui de se mettre d'accord. La phase d'émergence se libère de ces contraintes pour permettre à tous de sortir des sentiers battus, oser penser autrement, ne plus être en réaction à ce qui se dit, mais se laisser nourrir pour, à son tour, nourrir les échanges et la session.

## Où se trouve le pouvoir dans le processus participatif?

Différentes formes de participation existent et peuvent servir à différentes phases de la démarche. Il est important d'informer les participants des pouvoirs attachés au processus mis en place.

- Information : les participants sont informés de ce qui va se produire, de ce qui est en train de se produire et de ce qui s'est produit (pas de pouvoir de contribution, pas de pouvoir d'élaboration, pas de pouvoir de décision).
- Consultation : les participants sont invités à donner leur avis pour nourrir le processus (pouvoir de contribution, pas de pouvoir d'élaboration, pas de pouvoir de décision).
- Co-construction : les participants sont invités à faire émerger en intelligence collective la matière pour co-élaborer le plan d'action. Le plan d'action qui en découlera sera soumis au comité de pilotage, par exemple, pour validation (pouvoir de contribution, pouvoir d'élaboration, pas de pouvoir de décision).
- Co-décision : les participants travaillent dans une relation d'équivalence au pouvoir. Ils décident ensemble suivant des processus de co-décision comme la gestion par consentement (pouvoir de contribution, pouvoir d'élaboration, pouvoir de décision).

### Convergence

La phase de convergence a pour objectif de ramener les participants les pieds sur terre. Il s'agit de la phase de construction ou de synthèse à partir de l'écoute de ce qui a été dit lors de la phase d'émergence. Il ne s'agit pas, pour un ou plusieurs participants, de faire valoir sa solution, son idée ou sa proposition, mais bien de se mettre au service du groupe et de prendre l'essence de ce qui a été dit ou vécu pour co-construire une proposition ou synthèse commune.

### Clôture

La phase de clôture est celle du partage du vécu et du ressenti, ainsi que la phase pour célébrer ce qui a été fait. Elle permet à chacun de dire ce qui a été important et ce qui n'a pas fonctionné pour lui. Il est essentiel de sortir du schéma où seul l'animateur ou le formateur reçoit les avis, via un questionnaire par exemple. Pour nourrir la démarche, le partage doit se faire ensemble, car chaque participant a sa part de responsabilité dans ce qui a été vécu par le groupe.

“ **Mon conseil** : choisissez, formulez et utilisez les principes avec lesquels vous vous sentez à l'aise. Aucune règle n'est figée. ”

