

Osons l'innovation pour passer de la collaboration à la coopération

POSTULATS DE LA JOURNEE RESSOURCE DES FACILITATEURS DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE DU 24 AVRIL 2018

Il semble acquis que la vitesse et la complexité du monde dans lequel nous œuvrons obligent nos organisations humaines à développer une forme d'intelligence collective pour épouser en permanence le changement.

Force est de constater que nos représentations mentales, nos pratiques et nos comportements évoluent plus lentement que le rythme des changements organisationnels.

Nous faisons l'hypothèse que celles et ceux qui osent innover offrent les moyens d'apprendre et de renouveler les solutions d'hier qui ne portent plus leurs fruits aujourd'hui. Un espoir et une opportunité pour mettre les personnes au cœur de la réussite des organisations de demain. Encore faut-il savoir coopérer ...

A propos d'Intelligence Collective

Ce terme est emprunté par plusieurs disciplines allant de la sociologie des organisations, à la philosophie, aux sciences humaines, à l'anthropologie, etc. Il est transdisciplinaire et rassemble tout à la fois un état d'esprit et des pratiques.

Ce qui est commun entre ces différentes sensibilités, c'est l'interrogation du fonctionnement des groupes humains face à des problèmes à résoudre de plus en plus complexes et paradoxaux. C'est donc un principe au cœur des enjeux actuels, de nos sociétés, de nos défis collectifs.

La définition la plus simple est que l'Intelligence Collective est la somme des Intelligences Individuelles, les interactions en plus.

Cela pose de fait que l'Intelligence Collective est une combinaison de capacités complémentaires :

- L'intelligence : capacités cognitives pour comprendre, analyser des données, l'environnement, les flux, etc ; mais aussi à imaginer des nouvelles options, à se projeter dans le futur, à innover.
- Les interactions : capacités à être en relation, à dialoguer, à partager des expériences, des compétences, des points de vue, à valoriser les autres, à traiter les malentendus, les divergences, à décider.

DIDASCALIS

A propos d'Intelligence Collective



Complexité croissante
Inadaptation des modèles mentaux et organisationnels



Intelligence => compétences cognitives pour comprendre et agir dans la complexité
Collective => capacités d'un groupe à se poser des questions et à rechercher des réponses ensemble pour résoudre des problèmes complexes



C'est un **système** = somme des intelligences individuelles + interactions
C'est un indicateur d'**efficacité** d'une équipe, d'une organisation
C'est un processus d'**apprentissage continu**



Journée Ressource 24 avril 2018

3

L' Intelligence Collective est donc bien supérieure à l'intelligence de chacun des membres d'un groupe.

Faut-il encore pouvoir développer l'Intelligence Collective car il ne suffit pas de juxtaposer les intelligences individuelles, il faut les potentialiser.

Pierre Levy, philosophe, sociologue et chercheur en sciences de l'information et de la communication et auteur de « l'Intelligence collective - Pour une anthropologie du cyberspace », il s'agit d'une « intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences ».

- « Partout distribuée » : personne ne sait tout, tout le monde sait quelque chose. Chaque personne détient qu'une part de son environnement, certes partielle mais qui ajoutée aux parts d'autres devient plus grande que la sienne.
- « Sans cesse valorisée » : ainsi, chaque membre du collectif serait porteur d'une richesse qu'on ne pourrait négliger et qui lui assurerait une place et une contribution unique au sein du collectif intelligent. Il s'agit là de reconnaître et de vivre réellement les principes de complémentarité et de diversité, non pas comme un principe moralisateur, mais comme une valeur incarnée en actes.
- « Coordonnée en temps réel » : qui s'appuie sur une organisation du partage de l'information et des connaissances qui devient une connaissance partagée, vivante, ouverte et en évolution.
- « Qui aboutit à une mobilisation effective des compétences » : l'intelligence collective n'est pas qu'un concept théorique ou philosophique, elle sous-tend une nouvelle organisation sociale effective et efficace, basée sur les compétences, le savoir et les connaissances.

Coopération, versus collaboration

Il n'existe pas de définition unique de ces termes, ils sont le fruit de nos expériences et de nos représentations.

Dans le cadre de cette journée, et pour partager un cadre de réflexion commun, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Claude Steiner, psychothérapeute et intervenant renommé en Analyse Transactionnelle. Il a notamment écrit le « manuel de la coopération » en 1979 et le « conte chaud et doux des chaudoudoux ».

Claude Steiner définit la collaboration comme le fait de « travailler ensemble » et la coopération celui de collaborer avec plaisir et envie. Selon lui, la coopération apparaît lorsque les relations dans un groupe sont de qualité, c'est-à-dire que chaque personne prend en charge ses propres besoins de reconnaissance dans la conscience qu'ils sont au cœur de ses comportements avec les autres. Ainsi, Claude Steiner pose comme hypothèse que la coopération repose sur deux principes :

- La pénurie n'existe pas en ce qui concerne ce dont nous avons besoin,
- Tout le monde a un droit égal à la satisfaction de ces besoins.

Les six leviers de la coopération, selon Claude Steiner

▶ Pas de pénurie

Toute pénurie, qu'elle soit d'ordre financier, commercial, voire, même, psychologique est la source de conflits. En effet, dans une logique de pénurie, les acteurs se centrent en priorité sur les manques, ce qui risque de générer une logique de compétition et de manipulation.

Éviter la pénurie consiste à se placer dans une logique d'abondance, c'est-à-dire considérer qu'il existe une quantité suffisante de ce dont chacun peut avoir besoin venant de l'autre, au sein de l'équipe.

▶ Droits et obligations égaux

Chacun de nous a des droits égaux quant à la satisfaction de ses besoins au sein de l'équipe et une égale responsabilité du processus de coopération. Chacun est responsable de la satisfaction de ses besoins. Cela impose de reconnaître l'autre au travers de ce qu'il est, au-delà de son identité professionnelle. Chaque personne apprend à faire des demandes explicites plutôt que chercher à satisfaire ses besoins à l'insu des autres.

▶ Pas de Sauvetage

Il s'agit ici de ne pas prendre en charge le besoin de l'autre sans qu'il n'en ait fait explicitement la demande ou sans avoir une indication claire que le besoin existe. Le sauvetage consisterait à faire quelque chose ou à se retrouver dans une situation que l'on n'a pas souhaitée, parce que l'on a imaginé que l'autre le voulait.

▶ Pas de jeux de pouvoir

Un jeu de pouvoir consiste à faire faire à quelqu'un quelque chose malgré lui, sans son accord.

Les jeux de pouvoir sont basés sur l'hypothèse de la pénurie et de la compétitivité/compétition. Par ex : boudier, faire pression, redéfinir l'objectif, s'absenter, hausser le ton, être passif, manipuler, se plaindre, dévaloriser ...


▶ Pas de mensonge, pas de secret concernant la vie de l'équipe

Cette condition signifie qu'il ne doit pas y avoir de secrets en particulier sur ce que chacun veut/veut pas. La tendance à utiliser les jeux de pouvoir va avec l'incapacité à reconnaître ou à demander clairement et de manière ouverte ce que l'on veut. La raison à cela est que révéler ses besoins en situation compétitive, revient à prévenir son compétiteur de ce qu'on demande, si bien que la peur du manque va s'en trouver accrue.


*Cela ne signifie pas « tout dire », chaque membre de l'équipe est responsable d'exprimer son/ses besoin(s) vis-à-vis des autres et donc de développer un comportement qui consiste à demander. Réflexe : Je parle à quelqu'un et pas **de** quelqu'un.*

▶ Une évaluation du processus de coopération

Il s'agit d'évaluer, en continu, le processus de coopération, en définissant des règles d'évaluation de la coopération à chaque travail spécifique. Cela suppose une explicitation des règles de fonctionnement collectives. Il s'agit également de définir une instance de régulation des désaccords et des règles pour traiter les problèmes de dysfonctionnement de la coopération.

DIDASCALIS  **Les 6 conditions de la coopération**
selon Claude Steiner

- Pas de pénurie => **logique d'abondance**
- Droits et obligations égaux => donner pour recevoir, **logique de la responsabilisation de soi avec les autres**
- Pas de Sauvetage => **logique de la conscience de soi**
- Pas de jeux de pouvoir => **logique de la parité dans la relation**
- Pas de mensonge, pas de secret concernant la vie de l'équipe => **l'équipe est un lieu de développement et de partage d'informations**
- Une évaluation du processus de coopération => **un processus opérationnel** centré sur le SENS et les OBJECTIFS de la coopération ; ainsi que sur des processus de **régulation**

 Journée Ressource 24 avril 2018 8

La coopération, le secret des équipes performantes

On peut le démontrer par la dynamique inverse : si des personnes dans une équipe sont en compétition (pour avoir des ressources, pour obtenir des postes, pour avoir les faveurs d'un chef, pour obtenir de la reconnaissance...), ces personnes auront tendance à raréfier la transmission d'informations, à retenir leur parole dans le collectif (risque trop important de « faiblesse » vis-à-vis des autres compétiteurs), à faire des alliances secrètes, à développer des comportements de plainte ou de victime, etc. Et au final à générer de la pénurie : par exemple : pénurie de signes de reconnaissance, pénurie en terme d'ouverture, pénurie de confiance, pénurie en terme de recherche de solutions nouvelles, etc.

Inverser la tendance, en créant les conditions de la coopération va générer de l'abondance, et donc moins de sentiments de manque, de raréfaction, de peurs, pour laisser de la place à l'envie, au plaisir : plaisir de découvrir les autres, plaisir d'apprendre, sentiment de contribuer (être important et compétent), sentiment d'être apprécié pour qui on est, etc ...

L'enjeu de la coopération c'est le développement des personnes.

La conséquence de la coopération, c'est l'efficacité ; et la cerise sur le gâteau c'est une performance accrue mesurée par une plus grande capacité à innover, à résoudre des problèmes complexes, à trouver de nouvelles solutions et à établir des relations où les personnes sont valorisées.

Les **Facilitateurs de l'Intelligence Collective** en formation qui ont animé cette Journée Ressource vont grossir les rangs des acteurs qui participent à la dissémination de pratiques de coopération dans leur Organisation.

Pour en savoir plus : www.didascalis.com

Christine Buors et Laurence Lay-Combes

Coachs et co-gérantes de Didascalis



The slide features the Didascalis logo in the top left. The title 'La coopération : une dynamique vertueuse' is in the top right. Two bullet points are listed: 'La coopération est SYSTEMIQUE !' and 'La coopération est une source de développement des personnes, des relations, et permet d'être collectivement intelligents'. A blue tree icon is in the bottom left, and a cupcake with a cherry is in the bottom right. The footer contains 'Journée Ressource 24 avril 2018' and the number '10'.