

DIDASCALIS



# INTELLIGENCE COLLECTIVE

## 1ère partie

Définitions

*Auteur : Laurence Lay-Combes*



## Pierre Levy (1)



- *Philosophe, sociologue, chercheur en NTIC*

L'intelligence collective est « **une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences** ». 1994

### CARACTÉRISTIQUES :

- ▶ décentralisation du savoir et des pouvoirs,
- ▶ autonomie des individus valorisés en tant que créateurs de sens,
- ▶ expansion d'un espace intersubjectif dégagé des contraintes économiques et étatiques,
- ▶ interactivité constante entre les individus et leur environnement (technique, économique, écologique...) dont les modifications sont perçues et contrôlées en temps réel,
- ▶ désagrégation des structures massives (que P. Levy appelle "molaires") au profit d'entités autonomes, petites et conviviales,
- ▶ émergence d'une nouvelle convivialité et d'une nouvelle éthique.

## Pierre Levy (2)



### L'INTELLIGENCE COLLECTIVE DANS LE CHAMP MANAGERIAL

« Dans une entreprise intelligente, il est important de distinguer réflexion collective et communication collective :

- La communication permet d'échanger des informations sans qu'il y ait forcément des coopérations intellectuelles.
- La réflexion implique des coopérations intellectuelles qui permettent de créer l'information, de lui donner du sens et d'interagir sur l'information existante pour la transformer en une nouvelle information.

**L'Intelligence Collective n'a rien à voir avec l'action de décider en tant que telle, mais avec l'action de réfléchir, de coopérer, d'innover, de créer...** Elle contribue, certes, au processus d'émergence de la décision mais n'impacte pas directement la prise de décision. Ce qui est important, c'est que la construction de la décision ait mobilisé l'intelligence collective et les connaissances.

## Pierre Levy (2)

---



**L'Intelligence Collective** n'induit pas une redistribution du pouvoir (chacun reste à sa place, chacun conserve la même quantité de pouvoir) mais un changement dans l'exercice du pouvoir, dans les modes de management.

C'est pourquoi le projet de l'intelligence collective consiste précisément à valoriser toute la diversité des connaissances, des compétences et des idées qui se trouvent dans une collectivité, et à organiser cette diversité en un dialogue créatif et productif. La culture de l'intelligence collective travaille à établir de manière douce et pacifique un "multilogue" ouvert, qui est préférable aussi bien au cloisonnement et à l'isolement des intelligences, qu'à l'uniformité bien-pensante."

# Vincent Lenhardt



- *Coach, formateur, auteur – champ humaniste*

L'intelligence collective est «**une dynamique d'acteurs coresponsables interconnectés culturellement (soft) et organisationnellement (hard), en alliance autour de visions partagées.** » 2005

## CARACTÉRISTIQUES :

- ▶ Une dynamique (Transformance) : un processus permanent de questionnement et de construction des possibles qui doit permettre l'adaptation de l'organisation.
- ▶ Un développement personnel des acteurs
  - Faire un travail sur le sens
  - Développer la capacité à métacommuniquer
  - Développer la logique du « et » et les finalités

# Vincent Lenhardt

---



- ▶ Une vision partagée.
- ▶ Importance de la cohérence à tous les niveaux de la hiérarchie.
- ▶ L'Intelligence collective devient une culture (cadre de référence qui structure les relations, les processus managériaux).
- ▶ Un développement personnel et significatif des leaders (sécurité ontologique, intégration des paradoxes).

## Robert Dilts et Gilles Roy



- *Formateurs et auteurs – PNL*

« L'Intelligence Collective **repose sur les capacités à partager les connaissances, à penser et à agir de manière coordonnée, pour atteindre des objectifs spécifiques.** »  
**2004**

### CARACTÉRISTIQUES :

- ▶ L'Intelligence Collective émerge en tant que « champ relationnel » à partir de notre système nerveux et de celui des autres personnes en présence pour former un système nerveux plus vaste qui intègre et transcende les systèmes nerveux individuels.
- ▶ Cela implique l'alignement et l'intégration de plusieurs types d'intelligence :
  - l'intelligence intellectuelle, qui provient du mental cognitif,
  - l'intelligence émotionnelle, qui provient du mental somatique situé dans le corps,
  - l'intelligence relationnelle et systémique, qui provient du champ mental qui émerge de nos connexions avec les personnes de notre entourage.
- ▶ L'Intelligence Collective requiert une communication ouverte, une confiance et un respect mutuel, une curiosité et un engagement à explorer quelque chose plus grand que soi-même.
- ▶ Pour que l'Intelligence Collective émerge et devienne opérationnelle, il faut engager des dialogues et des conversations entre les personnes concernées.
  - Partage : échanger des informations
  - Focalisation : concentrer l'attention sur un objectif spécifique et commun
  - Rassemblement : se réunir et manifester un soutien mutuel.

## Autres définitions (1)



<b>Usitée par chercheurs et consultants</b>	Facteur qui fait la différence de performance entre des équipes disposant des mêmes périmètres et moyens (perf x par 5 à 10). Le bien-être des salariés est augmenté significativement dans les équipes performantes
<b>Enquête IBM 2012 (1709 dirigeants interviewés dans 64 pays)</b>	Une réponse à la compétition entre les entreprises pour attirer les talents. Le collaboratif et les partenariats offre un réservoir de créativité qui favorise significativement l'innovation organisationnelle
<b>Olivier d'Herbemont – la transformation agile</b>	L'entrepreneant (leader) se centre sur : <ul style="list-style-type: none"><li>• Diffuser rapidement ses idées</li><li>• Diminuer le risque</li><li>• Rendre pérenne l'orga</li></ul> La collaboration est l'action coordonnées de plusieurs acteurs pour réaliser une œuvre commune. IC = capacité collective à adopter des idées nouvelles quand l'organisation a le sentiment qu'elles peuvent être utiles à sa survie. Pour cela : susciter le désir (approche narrative)



## Autres définitions (2)



**Co-auteurs du livre blanc  
« Intelligence collective »  
Editeur Colligence 2013**

On peut ainsi dire d'un système qu'il développe plus ou moins d'intelligence selon deux axes :

- sa capacité à produire des résultats supérieurs à ce qui aurait été obtenu si chacun était resté isolé
- sa capacité à produire des résultats qui font sens pour l'individu et le bien commun

**Manfred Mack  
Consultant international  
et auteur**

2004 : « c'est une capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, d'idées, d'opinions, de questionnements, de doutes ... de plusieurs personnes, génère de la valeur (performance, résultat) supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions individuelles (connaissances, idées, etc). »

## Une tendance lourde

---



- L'émergence de l'intérêt pour l'intelligence collective tient à au moins deux constats
  - ▶ la complexité croissante des problèmes rencontrés dans le monde du travail, dont l'augmentation de la souffrance au travail ;
  - ▶ la limite du fractionnement des composantes d'une situation, et qui empêche l'entrée dans la logique complexe\* (\*complexus = tisser ensemble) (Cf MOOC E. Morin – 2014/2015).



- Selon S. Glaser (1994) : « une compétence nouvelle est maintenant exigée des employés, des salariés aux décideurs : celle de travailler productivement ET collaborativement dans les équipes ».
  
- Ainsi, l'intelligence collective permettrait de
  - ▶ s'adapter plus facilement aux évolutions de l'environnement, voire de les anticiper (créativité) ;
  - ▶ sortir de la dépendance des aléas individuels (absences, turn-over...) ;
  - ▶ se mettre en capacité d'affronter la complexité croissante des problèmes rencontrés.

## En synthèse

---



- L'Intelligence Collective est un processus mobilisant la capacité d'un groupe à appréhender l'ensemble des dimensions d'un problème complexe dans le temps et dans l'espace, à se poser des questions et à chercher des réponses ensemble pour déboucher sur une décision. C'est une démarche itérative et apprenante.
- Elle requière un cadre, de la motivation, des compétences relationnelles et cognitives, et de l'action.
- Elle est différente de la somme des intelligences individuelles.
- Elle est l'intelligence des équipes au travail.