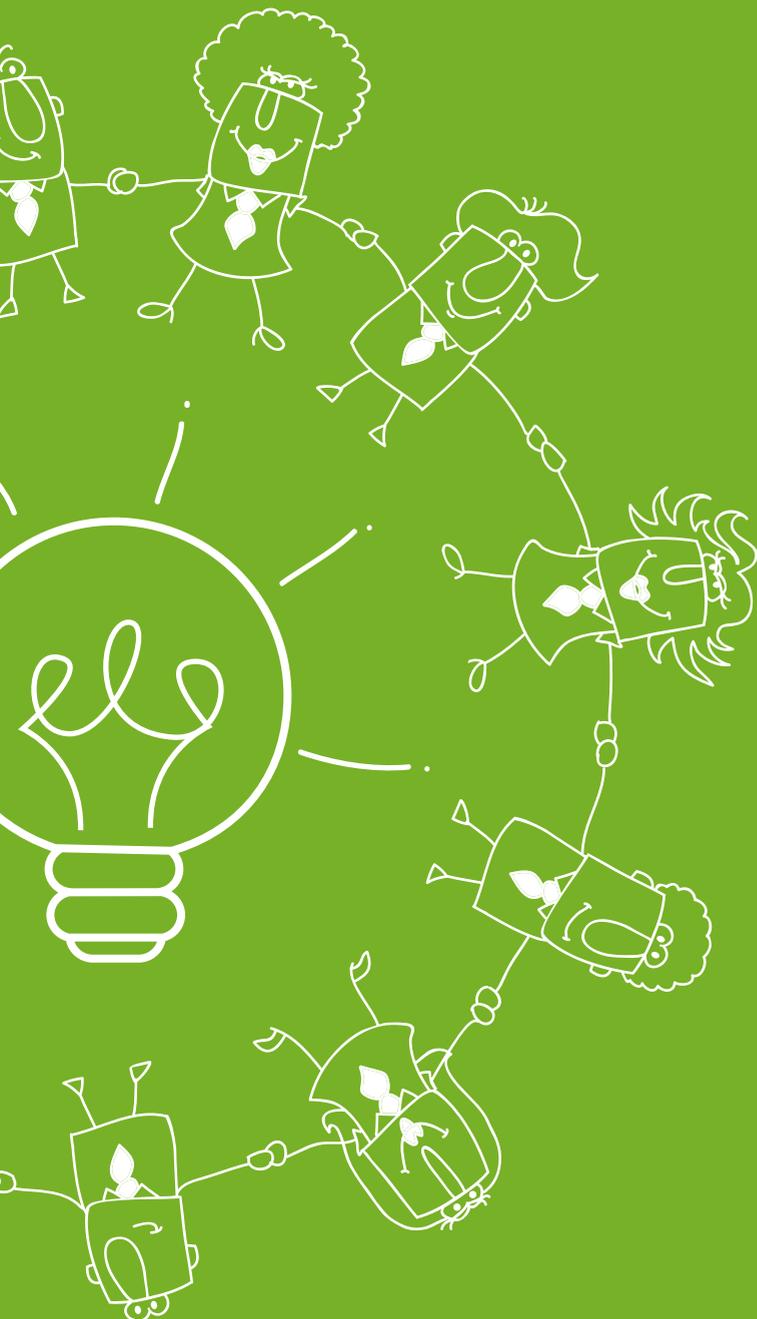


# THÉMA

# Collectivons-nous !



L'Intelligence Collective (IC), vous connaissez ? L'idée de vous lancer ou d'approfondir vous titille ? Mais comment faire ? Par où commencer ? Ne va-t-on pas perdre beaucoup de temps ?

Travailler seule... une aberration pour écrire sur le sujet. *« Ce que je suis, ce que nous sommes, c'est une myriade de bactéries enchâssées les unes dans les autres, une noria de cellules, qui en recherchant les synergies d'une coopération durable entre elles ont fait émerger une autre totalité qui les dépasse : moi, le chat, le baobab et vous en l'occurrence. »* (Chapelle et al., 2014, p. 30)

Inspirée par les 7 auteurs de « L'intelligence collective, co-créons en conscience le monde de demain », je cherche d'autres bactéries... Les membres sont appelés à la rescousse pour partager leurs expériences via un questionnaire. Le spécialiste de l'IC au CJC (Conseil Catholique de la Jeunesse) comme soutien, l'aventure commence...\*

En espérant que vous trouverez des réponses à vos questions, voire de nouveaux questionnements, mais surtout l'envie d'y plonger à pieds joints !

(\*) **Merci** à Ludovic Emmada (CJC), Thibaut Vandermeer, Cyliane Brachotte et Olivier Darquennes (Fédération Nationale des Patros - FNP), Amélie Collard (Les Guides), Coline Renard et Maryline Liénart (Gratte), Claire Olbrechts (Les Scouts), Coralie Herry (Arc-en-Ciel), Annick Cockaerts (Empreintes), Kim Moors (Ocarina) et toute l'équipe de RÉSONANCE pour leurs apports divers et variés !

# L'IC, pour quoi faire ?

Si de manière intuitive, de nombreuses personnes se sentent attirées par un fonctionnement en collectif, cela nécessite néanmoins un changement en profondeur dans les manières d'agir. Or, on sait que tout changement est un peu perturbant. Pourtant, le présent article vous expliquera que l'IC est non seulement naturelle mais aussi bénéfique, tant pour l'équipe que pour les individus qui la pratiquent.

## C'est quoi, l'intelligence collective ?

« L'intelligence collective se traduit par l'ensemble des postures et des processus qu'incarne et mobilise un groupe pour imaginer, décupler et concrétiser des solutions potentielles afin de répondre à une situation complexe, tout en générant un sentiment de bien-être et d'équilibre ». (Lavens, cité dans Chapelle et al., 2014, p. 17)

Nous avons questionné nos membres sur leur propre vision de l'IC : leurs définitions sont aussi diversifiées

que celles de la littérature. Néanmoins, des mots-clés ressortent régulièrement : **efficacité, partage, créativité, équité, objectif commun, communication...**

"Elle [l'IC] promeut un fonctionnement plus organique et plus égalitaire des organisations. (...) L'intention première de l'intelligence collective est de donner la parole à tous les travailleurs et les volontaires, d'encourager quand cela est possible un dispositif horizontal (comme la gouvernance partagée et les cercles cœurs<sup>1</sup>, par exemple). Elle peut même avoir des accents politiques, militants ou civiques. Certains parlent de Deep Democracy, une démocratie profonde et à large échelle où tout le monde est impliqué, entendu et mis à contribution dans une optique de construction du Bien Commun." (Ludovic, CJC)

## L'intelligence collective, c'est l'art de maximiser simultanément la liberté créatrice et l'efficacité collaborative.

Mais au fond, qu'est-ce qui attire tant de structures, aux fonctionnements de prime abord différents, vers les Pratiques d'Intelligence Collective (PIC's)? Effet de mode? Nouveauté à tester? Ou au contraire, retour aux essentiels oubliés?

### Quelle idée?

Le vivant est naturellement doté de cette intelligence collective que nous semblons redécouvrir. Des cellules d'un être vivant aux microcosmes, d'un individu à une colonie, la symbiose de groupe est tout autour de nous, et en nous. « *Chaque élément a une place, un rôle, porte une énergie qui contribue à l'ensemble* ». (Chapelle et al., 2014, p. 24)

On peut donc considérer que ces démarches consistant à mettre en commun nos capacités pour sublimer le groupe sont tout à fait **naturelles...** mais oubliées au profit d'une société qui s'est individualisée, qui a cru longtemps à la loi du plus fort et à la compétition comme levier de motivation. Ce n'est donc que revenir à nos réflexes primaires et naturels que de chercher à fonctionner mieux ensemble.

" L'IC invite à faire vivre l'organisation comme un organisme vivant où chaque cellule joue son rôle et prend ses responsabilités. " (Ludovic, CJC)

Un exemple avec ces expériences menées par des chercheurs<sup>2</sup> qui ont observé le flux des déplacements des fourmis entre leur nid et une source de nourriture. Ils ont modifié la largeur de la route et/ou le nombre d'insectes en présence pour faire va-

rier la densité d'individus sur le chemin. Et aucun « embouteillage » n'a été observé, quelle que soit la modification opérée. « *Aucune fourmi n'a la solution, ce sont les interactions entre fourmis qui font émerger la solution* ». (Guedj, 2019, p. 8). Partageant un but commun (la récolte de nourriture), elles ne cherchent pas une solution individuelle mais agissent pour préserver l'équilibre et le fonctionnement collectif afin d'atteindre leur objectif.

### Ça sert à quoi?

À l'instar de l'exemple des fourmis, un fonctionnement en intelligence collective peut permettre une mise en œuvre plus efficace et plus rapide des actions/tâches/projets qu'un fonctionnement individuel. D'abord parce qu'une équipe impliquée et qui a une meilleure connaissance du sujet, des tenants et aboutissants, est plus motivée à se mettre en action. Mais aussi, parce qu'un partage clair et explicite des tâches et des responsabilités, déterminé avec plus de justice et de justesse, permet d'éviter les sentiments d'injustice et de débordement, tout en mettant en valeur les potentialités individuelles.

" **Chacun.e se sent impliqué.e dans le processus de décision.** " (Coline, Gratte)

In fine le travail est donc plus efficace dès sa mise en route. Chacun sait ce qu'il a à faire, pourquoi il doit le faire, et a pu s'exprimer sur la manière de le faire. Ses missions correspondent davantage à sa personnalité, son mode de fonctionnement, ses compétences... ce qui donne envie d'avancer ! Autant d'atouts pour une **efficacité accrue sur le plan collectif**, grâce à un **fonctionnement plus respectueux de l'« humain » sur le plan individuel !**

" Il est indéniable que cela fait des années que, sans le savoir, nous [les Organisations de Jeunesse] pratiquons tous ces techniques, de par notre volonté de prendre le temps de bien faire et de faire que chacun puisse s'exprimer dans un cadre bienveillant et sécurisant. " (Thibaut, FNP)

En outre, l'IC encourage un travail plus nourri et

**qualitatif** en favorisant l'échange et la mise en commun d'idées, de points de vue, de compétences. " À un moment donné, on se rend compte que les projets à mettre en place, les décisions à prendre sont plus aboutis/mieux portés lorsque l'on collecte les points de vue de nos collègues, qui, dans une certaine bienveillance, bonifient la proposition initiale ou nous alertent de possibles points d'attention/de vigilance. " (Ludovic, CJC)

Néanmoins, il est vrai que la mise en place de processus d'IC nécessite du temps. Dans le chapitre suivant, nous parlerons d'ailleurs de l'importance de leur préparation, qui concerne non seulement l'équipe dans sa globalité, le cadre des interventions, mais aussi le travail du facilitateur, vecteur essentiel de la réussite des échanges.

Tous ces préparatifs prennent inévitablement un certain temps... mais en prennent de moins en moins quand l'équipe a « mûri » dans les principes et techniques d'intelligence collective, quand elle en a compris les règles, les codes, le fonctionnement et les intérêts. Lorsque les anciennes habitudes de travail individuel ou dirigé s'effacent, des **automatismes IC** s'installent et se répètent dans chaque nouveau projet, pour chaque nouvelle organisation ou décision.

" L'intelligence collective est un outil qu'il faut appréhender de la même manière que les autres : on s'en sert quand on en a besoin. Et pour ce faire, il faut au préalable le tester, le découvrir, le vivre, le maîtriser et s'amuser avec, évidemment ! " (Thibaut, FNP)

### Et donc, on ne fait plus rien tout seul ?

Ah si ! D'ailleurs, la plupart des missions sont menées seul. L'individu est le rouage d'un fonctionnement de groupe bien huilé. Ses missions lui ont été confiées collectivement pour s'imbriquer dans un ensemble qui donne sens à chaque action individuelle.

Les feed-back, très présents en IC, permettent à chacun de bonifier ses propositions/actions, de les voir sous un nouvel éclairage, de les inclure et de les

mettre au service de l'objectif global. Le travail n'est plus solitaire : la responsabilité des échecs et la célébration des réussites est assumée/vécue collectivement. Ainsi, l'essai-erreur a véritablement tout son sens dans un processus d'IC. Autant qu'à l'individu, les feed-back réguliers permettent au groupe de rectifier le tir et de trouver d'autres chemins si nécessaire. Il apprend et mûrit grâce aux essais et actions de chacun de ses membres.

" Il y a sans doute **autant d'actions à mener seul que d'actions à laisser au collectif** dans la sphère professionnelle. Le tout est de bien identifier les actions individuelles et les actions collectives, de savoir s'en remettre au groupe lorsqu'il le faut et de savoir prendre ses responsabilités quand cela est nécessaire. C'est souvent ce qui pose problème dans certaines organisations. Parfois, la frontière entre ses missions propres et les collaborations est floue : une action individuelle peut être soumise à l'avis du collectif, et s'en retrouver bonifiée. Si je me centre sur ma propre réalité de terrain, le travail d'équipe est important pour le CJC, en tant que fédération. Et personnellement, étant au pilotage de certains projets qui se vivent en coordination, je constate que je progresse « plus vite et plus loin ensemble ». En effet, à chaque fois que je résonne/raisonne en intelligence collective, mon travail et mes compétences se trouvent bonifiés immédiatement par l'expertise d'un-e autre collaborateur-ice, qui porte un autre regard sur le (mon) travail. " (Ludovic, CJC)

On l'aura compris, l'intelligence collective est un mode de fonctionnement « naturel » qui permet de favoriser l'efficacité et la rapidité du travail en groupe tout en révélant les potentialités individuelles et en remettant l'humain au centre de l'action. **Échange, partage, justice et respect sont au cœur de ces processus qui, s'ils sont bien menés et préparés, révèlent à la fois la richesse du collectif et la valeur des individus !**

# L'IC ne s'improvise pas !

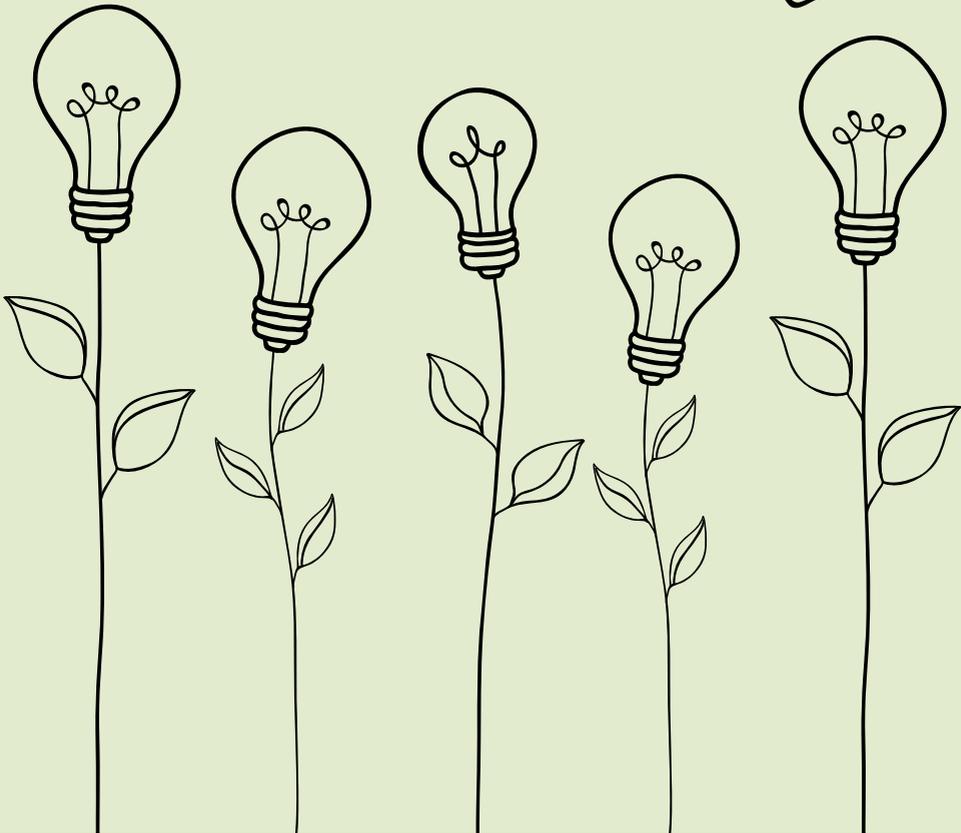
Les processus d'IC nécessitent de la préparation : au niveau du cadre dans lequel ils se déroulent, du groupe lui-même et du facilitateur animant ces processus. Les bases doivent être installées avant de se lancer, même si le groupe se construit et mûrit dans le processus. Un climat propice au questionnement, à l'empathie, aux points de vue divers et à la créativité doit être instauré. Une équipe qui se lance dans l'intelligence collective doit accepter l'échange, la remise en question et le changement. Par ailleurs, il faut pouvoir quitter temporairement son rôle dans l'organisation pour se mettre au service de l'objectif, du projet commun. Chacun apporte alors ses idées, ses compétences et sa créativité.

Plusieurs **conditions** sont nécessaires à un fonctionnement efficace des processus d'IC :

- partager des **intérêts et objectifs communs** : il est important que les enjeux fassent sens pour les participants. Les valeurs de l'association ou

organisation doivent être déterminées, connues et validées par tous. Elles resteront les balises de chaque décision ou action à venir ;

- tirer profit des **personnalités variées, des points de vue différents** pour la richesse des échanges et la créativité ;
- favoriser un **maximum d'échanges et d'interactions** pour permettre un enrichissement mutuel ;
- assurer un **cadre protecteur**, garant de l'efficacité du travail, mais aussi et surtout du respect et de la prise en compte de tous ;
- accepter la **réalité** : le groupe doit pouvoir confronter son travail à son environnement réel. Rêver pour développer la créativité et adapter son rêve aux réalités du terrain ;



- respecter l'**équité**, réelle, de la parole et des idées de tous. Il restera toujours des responsables d'équipe. Mais il s'agit que leurs idées ne soient pas par définition celles qui doivent être choisies, suivies. Qu'ils fassent le pas vers une équité des avis et interventions, et que l'équipe accepte aussi cette équité.

Ceci dit, pas de pression ! C'est au fil des **essais-erreurs** mais surtout de leur analyse par le groupe que, petit à petit, tout ceci deviendra de plus en plus simple et efficace. « *L'intelligence collective ne se décrète pas, elle se construit et s'apprend dans la pratique quotidienne.* » (Arnaud & Caruso Cahn, 2019, p. 25)

## Pourquoi un cadre ?

Le cadre n'étouffe-t-il pas la créativité ? Ne va-t-il pas à l'encontre des principes de « liberté » qui semblent être défendus dans la philosophie de l'intelligence collective ?

Non, au contraire. Le cadre assure un **environnement stable**, une cohérence et une cohésion de groupe. Il favorise l'émergence d'un climat/**contexte sécurisant** qui va permettre/faciliter la liberté d'expression et la créativité des membres du groupe. Il garantit également **la place équitable de chacun** des membres du groupe. Il faut ici entendre « cadre » dans le sens de « **balises** », qui sont indispensables pour structurer et rendre plus efficace le travail tout en assurant le respect et l'écoute de chacun.

## Nuit Debout : quelques gestes utilisés lors des débats et assemblées.



Approbation



Désapprobation



Opposition et proposition



Demande de parole



Plus fort !



Déjà dit ou trop long



Clarification



Demande de silence



Les balises essentielles sont invariablement les **valeurs** prônées par l'association ou organisation et les **missions** qui lui sont assignées par les décrets, subsides et autres éléments extérieurs déterminants. Il s'agit de s'assurer que chacun en ait connaissance et conscience.

Pour le reste, chaque groupe fonctionnant en intelligence collective construit ses **propres règles**. Elles seront d'autant plus justes et adaptées car correspondant aux réalités, aux personnalités et à la dynamique du groupe en question. Il peut notamment s'agir de règles de communication permettant de faciliter les échanges et de donner une place à chacun. Les « **Nuit Debout** »<sup>3</sup> ont par exemple mis en place des signes de main afin de mieux se comprendre et de faciliter les échanges (voir schéma ci-avant).

" Si le groupe est novice, le facilitateur lui expliquera sans doute en quoi consiste un cadre de sécurité ou cadre bienveillant. Il proposera un ensemble de « règles de vie communes », de balises qui sont discutables, amendables, bonifiables, à tout moment par l'ensemble, en concertation. [...] Pour des groupes rompus à l'exercice, le facilitateur sera certainement moins propositionnel. " (Ludovic, CJC)

Ainsi, le cadre peut évoluer en fonction des besoins et des nouvelles réalités. Il est **vivant**.

## La préparation de l'équipe

Le groupe est amené à réfléchir et installer différents **prérequis** nécessaires à l'utilisation de PIC's.

### Accepter le changement

Même si l'IC est naturelle, un fonctionnement en intelligence collective n'est pas inné pour les équipes. Il est même souvent en opposition avec les habitudes et ancrages culturels installés dès notre enfance : un fonctionnement plus individualiste et/ou pyramidal (basé sur la hiérarchie). De manière consciente ou inconsciente, beaucoup attendent encore l'intervention du chef/responsable pour valider une idée ou donner des consignes de fonctionnement.

Quand de telles habitudes sont ancrées, il peut être perturbant de se retrouver au centre du processus de décision. Cela nécessite un certain **lâcher-prise** des coutumes et habitudes inconscientes, qui s'apprend progressivement, au travers de l'expérimentation des techniques d'IC.

" Anne-Françoise (Convidencia), [...] me conseille de commencer par une méthode simple et surtout par un enjeu « léger » dans un groupe. Et progressivement amener ce groupe à plus de maturité avant de lancer des changements structurels importants. " (Olivier, FNP)

Il pourrait être intéressant de tester des techniques de prise de décision telles que l'école des fans<sup>4</sup> ou les méthodes de dote-voting<sup>5</sup>, sans enjeu majeur pour l'équipe. Des méthodes plus complexes comme le consentement, par exemple, pourraient être testées sous forme de jeu de rôle dans un premier temps, pour comprendre les mécanismes de la technique et l'équité qui la sous-tend, sans implication personnelle réelle. Lors de ces exercices-test, il est intéressant de demander à certains membres de l'équipe d'être observateurs du processus. Cela permettra, lors d'un feed-back, d'avoir un regard extérieur sur la manière dont les choses se sont passées.

### (Se) faire confiance

L'IC ne peut fonctionner sans une **confiance dans les capacités et les compétences du groupe et de chacun** de ses membres. En ce sens, on peut dire que cela nécessite une certaine « croyance » en ce groupe : chaque membre du groupe peut apporter quelque chose et il s'agit de lui laisser la responsabilité de sa propre gestion (voir encadré page 30).

### Prendre et assumer ses responsabilités

Il est évident que le processus ne peut être efficace que si **chacun assume les missions et tâches qui lui ont été confiées par le groupe**. Le non-respect de ses engagements par un membre aura des répercussions sur les autres membres de l'équipe.

## Activités sur le thème de la confiance

- **L'arbre aux ressources**<sup>6</sup> pour mettre en valeur ses propres compétences et celles d'autres membres du groupe.
- **Ce que je pense de toi** : Le facilitateur fait tourner une feuille avec le prénom de chaque participant. Chacun, tour à tour, va y écrire une qualité professionnelle ou une mission menée par la personne concernée dont elle peut être fière. Chacun lira sa feuille à voix haute lorsque le tour sera terminé.

- Divers **jeux de confiance** issus du monde théâtral et de l'improvisation. Voici 2 exemples :

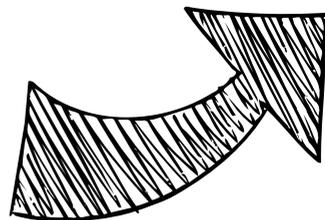
**Les aveugles** (par deux) : Un « aveugle » se laisse guider par un « voyant ». En silence, et d'abord uniquement du bout des doigts, le voyant fait bouger la personne aveugle sans forcément se déplacer dans l'espace. Une fois une relation de confiance établie, le voyant guide l'aveugle dans la déambulation sur le plateau, en variant le rythme de la marche.

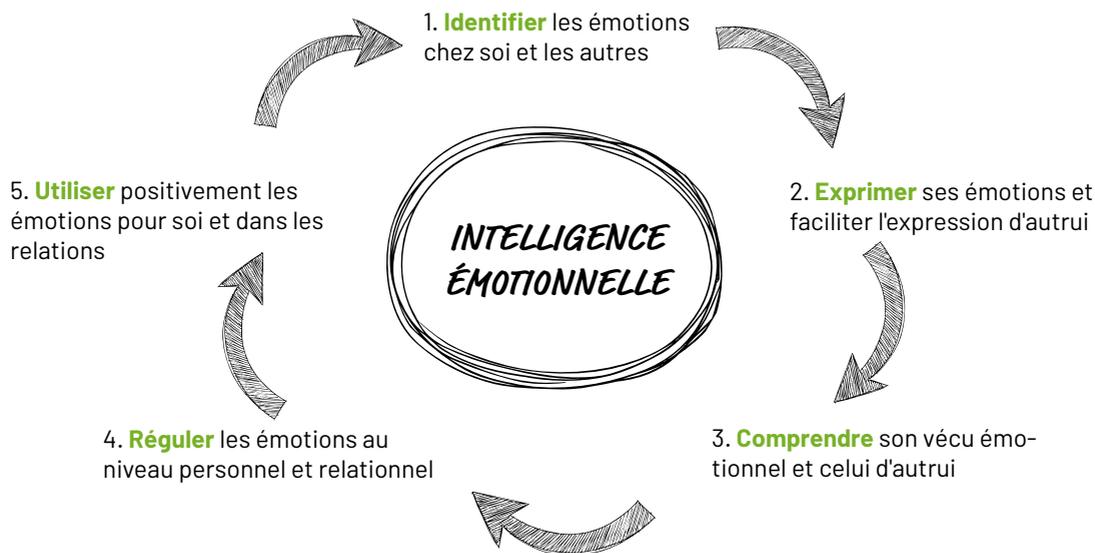
**Le culbuto** : Le groupe forme un cercle assez serré (les épaules se touchent), les mains tendues à la verticale devant soi, prêtes à accueillir la personne qui va se mettre au centre (bien assurer ses appuis au sol, décaler les pieds). Un joueur se met au centre du cercle, ferme les yeux et se laisse partir en déséquilibre avant-arrière-côté, renvoyé et accueilli par les membres du cercle. Ce membre, le « culbuto » doit se tenir bien droit, gainé au niveau des abdominaux. (<https://auxer-reletheatre.com/wp-content/uploads/2013/05/Dossier-peda-Exercices-de-theatre-a-destination-des-professeurs.pdf>)

## Faire preuve d'empathie

Indispensable à l'osmose du groupe, l'empathie peut être stimulée ou apprise. Une équipe qui travaille les **cinq compétences de base de l'intelligence émotionnelle** fonctionnera inévitablement mieux.

Le **schéma** ci-après nous les décrit<sup>7</sup>. Il est évident que des **relations d'empathie** et la **gestion positive des émotions** favorisent un travail collectif plus dé-tendu, efficace et bienveillant pour chacun.





## Comment travailler la gestion positive des émotions et l'empathie ?

De nombreux « brise-glace » permettent notamment d'apprendre à mieux connaître les membres de son équipe, de trouver des points communs entre eux, etc. : « Ce que nous avons en commun », « Le domino de présentation », « Trois vérités et un mensonge »,... Au niveau des émotions, dont l'expression au groupe est essentielle, « Météo intérieure », « Aux poubelles » et d'autres techniques permettent au facilitateur d'en tenir compte et de les valoriser/utiliser<sup>9</sup>. La méthode des « Chapeaux de Bono » (ou dans le Techni'Kit « 6 chapeaux pour penser ») peut être adaptée à un travail sur l'empathie : l'objectif serait de tenter de comprendre les émotions ou les ressentis au travers de divers angles de vue. Les principes de base de ces exercices : écouter, observer, se mettre à la place de l'autre, dialoguer pour comprendre.

## Et le facilitateur dans tout ça ?

Le rôle du facilitateur est **essentiel**. De sa préparation en amont à son comportement lors des cercles ou réunions, il est la clé de voûte de la co-construction dans le groupe.

- **Il réfléchit et prépare son action :**

Avant chaque intervention, le facilitateur est attentif à avoir **préparé** méticuleusement :

- ses connaissances sur le sujet, son analyse de la situation ;
- la méthodologie qu'il va utiliser ;
- l'accueil, le local et le matériel.

- **Il s'appuie sur l'intelligence émotionnelle :**

Compétence essentielle d'un bon facilitateur : l'intelligence émotionnelle<sup>9</sup>.

Le facilitateur cherche à stimuler l'empathie du groupe. Sa **posture globale** a une réelle importance : son attitude physique, le ton de sa voix, ses compétences d'écoute (verbale et non-verbale), son attention sur ce qui lie le groupe et ce qui relie les participants entre eux<sup>10</sup>, autant d'attitudes et aptitudes qui favorisent l'empathie dans le groupe ou cercle (voir encadré ci-contre).

En cours de processus, le facilitateur doit être attentif tant aux mots exprimés qu'au langage non-verbal de chacun des membres du groupe. Un participant qui fait la moue, par exemple, peut être invité/incité à exprimer son mécontentement, car une solution acceptable pour tous est probablement envisageable.

- **Il pousse au questionnement et à l'analyse :**

« *Faciliter l'intelligence collective, c'est créer des espaces de travail pour que les personnes, les groupes, les équipes et les organisations trouvent eux-mêmes des réponses à leurs questions.* » (Crespel et Nève-Hanquet, 2019, p. 14)

Les actions et interventions du facilitateur, qu'il soit interne ou externe à l'équipe, sont réfléchies et posées dans le but de **permettre au groupe lui-**

**même de réfléchir et construire ensemble**. Ainsi, par exemple, dans une démarche de résolution d'un problème complexe, le facilitateur consacrera deux tiers de son temps à l'analyse du problème et des différents points de vue avec le groupe, et un tiers à la recherche de solutions à proprement parler. La situation nécessite en effet d'être connue, comprise et réfléchie en profondeur par tous pour être remaniée collectivement sur base des propositions du groupe.

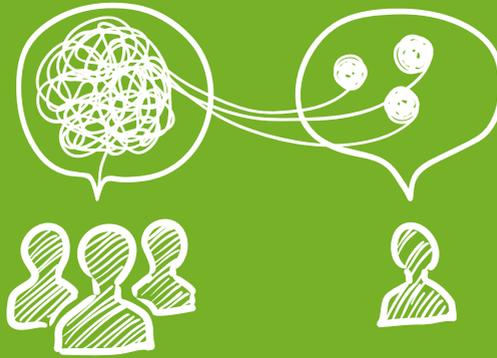
" *Pour identifier un fonctionnement optimal pour notre cercle pédagogique, nous avons utilisé « L'arête de poisson »<sup>11</sup> : définir la situation à atteindre, identifier les leviers, les freins... Ce qui, selon toi, a fait que cela a fonctionné. On a pris le temps d'analyser la situation avant d'être dans la recherche de solutions.* " (Claire, Les Scouts)

- **Il valorise les individus, les idées et les solutions avec lesquelles chacun « peut vivre » :**

Le facilitateur aide à choisir la « **moins mauvaise solution** » quand le choix de la « bonne solution » risque d'être un poids pour l'équipe. Il veille ainsi à ce que les choix opérés et les changements adoptés correspondent au groupe (et pas à un idéal décontextualisé) en valorisant les compétences et points de vue de ses membres. Il s'agit que chacun puisse accepter la décision finale sans rancœur, ni animosité.

- **Il est ouvert à l'inattendu :**

Le facilitateur favorise la non-attente (capacité à vivre le moment présent) et prend lui-même cette posture. Même s'il a une trame, il doit accepter de faire confiance au groupe et **se laisser surprendre**, tout comme il incite le groupe à cette confiance. De belles surprises parfois en perspectives ! « *En vivant le moment présent, il se peut que quelque chose d'inattendu se passe, et c'est à ce moment-là que l'ouverture se crée.* » (Crespel et Nève-Hanquet, 2019, p. 36)



## La posture du facilitateur

- Attitude physique : il assure sa place dans le groupe sans pour autant prendre toute la place. Il dégage de la confiance, mais aussi de l'humilité quand il s'agit de laisser le groupe co-construire.
- Ton de sa voix : calme mais enjouée, avec un volume adapté à ce qu'on le comprend sans forcer.
- Compétences d'écoute : il prend le temps d'écouter ce que les participants expriment, sans jugement ni interprétation. Il reformule pour s'assurer d'avoir bien compris le propos, montre de l'intérêt à ce qui est dit et fait des liens avec le ressenti ou l'avis d'autres participants (ce qui favorisera également la cohésion du groupe).

- **Il s'assure que chacun puisse s'exprimer librement dans une relation égalitaire :**

Le facilitateur est le **garant du respect des règles de communication** du groupe. Il est utile qu'il les rappelle quand elles ne sont pas respectées. Il est également important qu'il soit attentif à ce que chacun s'exprime selon ses besoins. Le non-verbal des participants est un bon indicateur. Il s'agit de décoder les signes d'un participant qui semble avoir besoin de s'exprimer sans demander clairement la parole, mais aussi de cadrer un participant qui monopolise l'espace de parole. Les balises/règles du groupe trouveront tout leur sens dans cette recherche d'équité de l'expression.

**Ainsi**, les processus d'intelligence collective se préparent pour mieux se vivre :

- le **cadre doit être posé** pour favoriser la liberté d'expression et la créativité dans le respect de chacun et des valeurs prônées par l'organisation ;
- le **groupe doit être prédisposé** à sortir de sa zone de confort pour vivre une expérience collective nouvelle, sur le mode du changement, de l'empathie et de la confiance ;
- le **facilitateur doit développer des compétences spécifiques** pour faciliter le vécu positif, les apprentissages et l'aboutissement collectif de ces processus.

Et n'oublions pas l'essentiel, **l'essai-erreur**, car plus qu'une préparation en amont, il s'agit de vivre pour rectifier, ajuster, refaire mieux et évoluer !

# Concrètement, on fait quoi ?

Vous les attendiez, les voici : des conseils concrets, des exemples issus de la sociocratie, des outils pour compléter votre propre boîte de « techniques que j'essaierais bien dans mon assoc' ».

" L'intelligence collective peut aussi être une boîte à outils, en ce qu'elle propose des pratiques facilitant la répartition de la parole au sein d'un groupe ou encore l'organisation de certaines réunions ou prises de décisions. " (Ludovic, CJC)

Si la gouvernance partagée<sup>12</sup> représente l'ultime aboutissement de l'IC, il va de soi que toutes les OJ ne sont pas prêtes, ni d'ailleurs ne souhaitent, sauter ce pas... Mais, sans nul doute, ces principes, qui ont fait leurs preuves, méritent d'être expérimentés ! À vous de jouer donc...

## On prend des conseils pour démarrer

Ludovic Emmada, spécialiste de l'intelligence collective au CJC, nous donne quelques **conseils** pour nous lancer dans l'IC :

- **Définir clairement les intentions du collectif en analysant besoins et envies :**

Que cherche-t-on : de l'efficacité, du sens, du relationnel, une autre forme de gouvernance ? Qu'est-ce qui fonctionne déjà bien pour nous ? Dans quels contextes voulons-nous utiliser l'IC : en équipe, avec les volontaires,...? Peut-être fonctionnons-nous déjà bien en collectif ? Si oui, pour quoi ? Est-ce utile d'être accompagnés par un expert ayant déjà suivi d'autres groupes et pouvant nous rassurer dans les moments de doute ou de relâchement ?



- **Se former et gagner en expertise pour :**
  - > Faire en sorte que les pratiques deviennent naturelles au sein de l'organisation ;
  - > Mieux comprendre la plus-value des PICs mais aussi leurs limites.

Mais qui se forme ? Toute l'équipe ? Quelques membres qui passeront le relais ? Quels sont nos attentes par rapport à ces formations ?

- **Être attentif aux difficultés :**

D'autant plus si notre objectif est de nous lancer dans une gouvernance partagée, nous devons avoir en tête deux obstacles majeurs à l'instauration durable des processus d'IC : les conflits et le turnover. Pour pallier ces difficultés, il faut travailler à un bon relationnel dans l'équipe et à une gestion du partage des connaissances et informations dans celle-ci.

## On s'inspire de la sociocratie

La sociocratie est un **mode de gouvernance partagée** qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille, de fonctionner efficacement selon un mode auto-organisé caractérisé par des prises de décision distribuées sur l'ensemble de la structure. Elle fonctionne selon **des principes et des règles particulières** : le cercle sociocratique, le consentement, l'élection sans candidat et le double lien.

" Nous travaillons au changement de notre mode de gouvernance pour la gestion de nos GT : élections sans candidat, cercle-cœur, etc. On est dans les débuts mais c'est vraiment intéressant. " (Kim, Ocarina)

### Le cercle sociocratique

Dans un mode de gouvernance sociocratique, chaque élément de la structure décisionnelle de l'organisation correspond à un cercle, cette forme n'étant pas choisie au hasard (chacun est vu et voit tout le monde). Un cercle sociocratique est donc un **lieu de prise de décision** (parfois de médiation de conflit ou d'action concrète). Tous les membres de l'orga-

nisation appartiennent à au moins un cercle et l'organisation est donc composée de plusieurs cercles connectés entre eux.

Le cercle fonctionne selon un **cadre/un fonctionnement propre** adopté par consentement, défini seul ou sur base d'une proposition du facilitateur si l'équipe est novice. Le projet/l'objectif est au centre du cercle, comme il est au centre des préoccupations de chacun. Il peut d'ailleurs être représenté symboliquement par un objet, comme un rappel aux participants de ce pour quoi ils sont là et agissent.

Dans le cercle, chacun a le droit de s'exprimer ou non, et le principe d'**équivalence** prévaut. D'ailleurs, les supérieurs hiérarchiques ne sont pas forcément les facilitateurs. Ils sont des membres du cercle comme les autres et leur voix a le même poids que celle de n'importe qui d'autre.

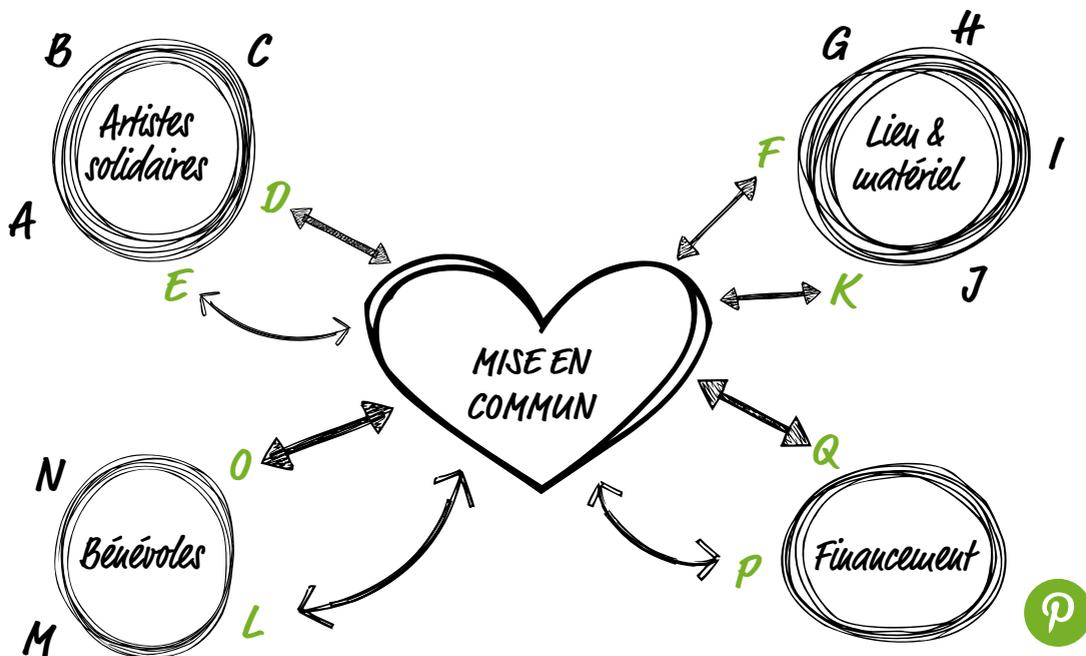
### Le double lien

Un cercle est relié au cercle de niveau immédiatement supérieur par deux personnes distinctes qui participent pleinement aux deux cercles. L'une est élue par le cercle et le représente ; l'autre est désignée par le cercle de niveau supérieur. Ces deux liens sont responsables de communiquer les décisions, les objections et/ou informations d'un cercle à l'autre. Ils permettent d'assurer une **cohérence entre les différents cercles/organes** et une **communication efficace** et plus objective.

Le **principe du cercle-cœur**, développé par le RCR<sup>13</sup>, est donc lié au principe du double lien de la sociocratie : le cercle-cœur est le cercle de « retour » dans lequel 2 représentants (double-lien) de chaque cercle viennent expliquer ce qui a été construit, partagé, décidé dans leur cercle respectif.

Voici un **exemple** pour mieux comprendre ce mode de gouvernance :

Une asbl organise un festival. 4 cercles ont été créés pour ce projet, chacun s'occupant d'un thème précis. Chaque lettre représente un membre de l'équipe. Les flèches représentent les informations qui circulent.



### Le consentement

Consentement, vote par consentement ou vote sociocratique, tous ces termes réunissent un même principe : celui de chercher le **consentement de tous** pour pouvoir acter une décision, et non un consensus à la majorité.

Cela implique qu'une décision ne peut être prise que lorsqu'il n'y a pas d'**objection raisonnable** à celle-ci (qui pose un souci justifié à un des membres, ou qui va à l'encontre de l'organisation, du bien-être ou des objectifs du cercle). Le vote se fait sur base d'une proposition préparée et travaillée par un ou des membres du cercle. Cette proposition, au fil des objections, est amendée jusqu'à devenir éligible au consentement complet du cercle (schéma représentant le processus complet page suivante).

Ce vote par consentement peut être utilisé en dehors d'un mode de gouvernance partagée, comme un outil/une méthode à part entière qui pourrait faciliter vos prises de décisions en équipe. N'hésitez pas à vous essayer, à tester !

### L'élection sans candidat

Lors d'une élection sans candidat, **personne ne se porte volontaire**. Ce sont les membres du cercle/groupe qui choisissent les personnes qui seront les mieux à même, selon eux, de mener à bien telle tâche, de remplir telle fonction. Comment cela ?

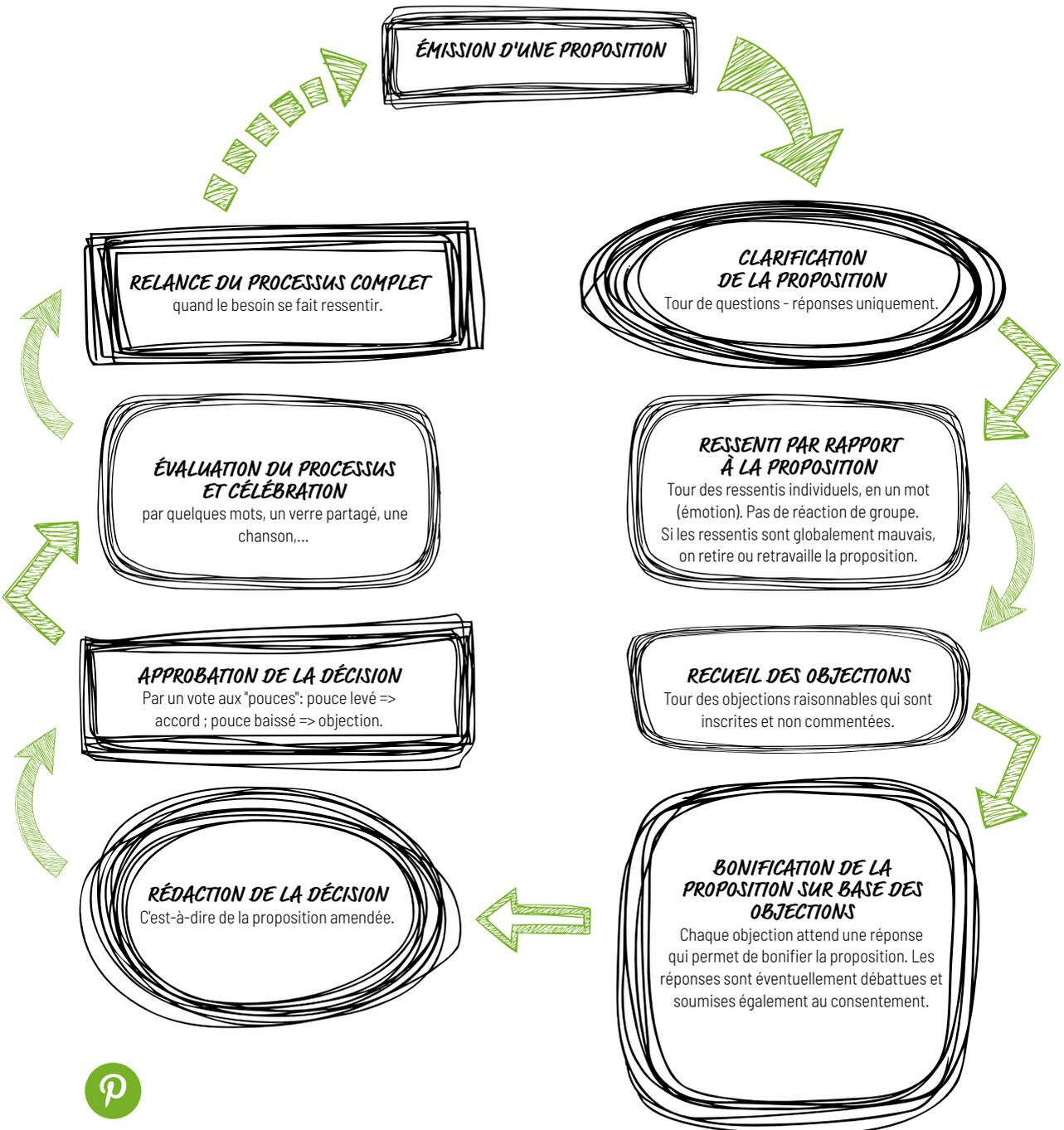
Dans un **premier temps**, il s'agit de définir clairement le poste à pourvoir : Quelles sont la/les missions à mener/les responsabilités à assumer ? Dans quel laps de temps ? Un **profil de fonction** clair doit ainsi être établi.

Dans un **second temps**, il convient de lister en équipe les **qualités et compétences attendues** de la personne qui pourrait assumer cette fonction. Différentes techniques peuvent servir à l'établissement de cette liste, permettant de récolter les avis, de lister les priorités,... À l'équipe de choisir celle(s) qui lui convient/conviennent le mieux<sup>14</sup>.

Enfin, dans un **troisième temps**, on procède à l'**élection proprement dite**.

- Chacun réfléchit à la personne qui semble le mieux

## Processus de vote par consentement



correspondre à ces compétences. Le facilitateur distribue alors un ou plusieurs bulletin(s) de vote sur le(s)quel(s) chaque participant va écrire un nom. Il est possible de voter pour soi-même.

- Le facilitateur rassemble les bulletins de vote et organise un tour de parole, dans lequel chacun va s'exprimer à tour de rôle sur les raisons de son choix, en termes positifs et sans faire de comparaison.

" Le top ? C'est qu'on est en mesure de leur expliquer directement pourquoi on a pensé à elles : c'est clair, précis... et hyper valorisant ! " (Thibaut, FNP)

- Chacun a la possibilité, à l'éclairage des arguments avancés, de changer son vote en faveur d'une personne déjà proposée par quelqu'un d'autre, en expliquant les raisons de son changement.
- Une proposition est faite. Deux cas de figure :
  1. Un candidat se détache : c'est donc son nom qui est proposé.
  2. Il y a des ex aequo. Plusieurs choix sont possibles<sup>15</sup> pour le facilitateur :
    - > sélectionner au hasard l'une des personnes nommées à égalité et la proposer.
    - > proposer la personne déjà en charge du rôle, si celle-ci fait partie des candidats ex aequo et que ce rôle était déjà pris en charge.
    - > proposer l'un des candidats ex aequo à condition que ce candidat se soit désigné lui-même lors du vote (ce qui témoigne d'une forte motivation) et qu'il ait été le seul à s'être auto-désigné.
    - > revenir au tour de report des voix en demandant à chaque participant ayant désigné une personne qui ne fait pas partie des nominés de reporter leur voix sur l'un des nominés ex aequo, et revenir au début de l'étape de vote. Enfin, la proposition de candidat est soumise au consentement. (<https://www.reseautransition.be/elections-sans-candidat/>)

" Le candidat proposé par le groupe reste libre de refuser pour les raisons qui sont les siennes (pas en accord avec les missions, charge trop lourde, d'autres ambitions). Le groupe reste alors libre aussi de chercher d'autres ressources, notamment à l'extérieur de l'organisation. " (Ludovic, CJC)

La méthode présente plusieurs **avantages**. Elle permet de définir clairement le profil d'un poste, en transparence complète avec/dans l'équipe. Une co-construction de ces profils de fonction est même idéale pour coller au mieux aux besoins et à l'esprit de l'équipe.

L'élection sans candidat permet « (...) aussi de montrer à certains travailleurs que leurs compétences sont reconnues » (Interview de Ludovic Emmada, CJC). En effet, être choisi par ses pairs pour prendre la responsabilité d'un poste ou d'une mission, c'est sentir la confiance qu'ils ont en nous.

## On se crée une boîte à outils

C'est le moment de **créer votre propre boîte**, celle dans laquelle vous prendrez plaisir à aller piocher, partager, inventer,... pour vous aider à préparer, tester, voire implémenter les processus d'intelligence collective au sein de votre organisation, équipe, formation. La quantité et la variété des **outils disponibles et adaptables** nécessiteraient une encyclopédie. Certains ne sont pas à proprement parler des PIC's mais des techniques permettant la préparation de l'équipe ou la mise en contexte. Ils peuvent couvrir différents **objectifs** :

- Briser la glace en début de réunion et créer des liens dans l'équipe ;
  - > Exemple : brise-glace « Ce que nous avons en commun ».
- Récueillir des idées, des avis, des choix de priorisation ;
  - > Exemples : le dote voting, le « Tableau en couleur » du Techni'Kit.
- Créer le cadre de la réunion de travail ;

- > Exemple : parler en "je".
- Communiquer de manière adaptée sans interrompre une réunion ;
  - > Exemple : « Des signes pour communiquer » du RCR.
- Mettre en IC un très grand groupe ;
  - > Exemples : le forum ouvert, le world café.
- Favoriser la communication non violente dans une équipe ;
  - > Exemple : la méthode DESC. (Décrire la situation, Exprimer ses ressentis, proposer des Solutions, dégager les Conséquences positives).
- Prendre des décisions.
  - > Exemples : le vote sociocratique, l'école des fans et le poker game.<sup>16</sup>

Dans l'article, nous avons fait référence au **tableau « Fréquence 4 » du Pinterest de RÉSONANCE**. Vous y trouverez des liens vers des outils dont vous pourrez vous inspirer en les adaptant inévitablement à vos réalités, votre équipe, votre personnalité (si vous êtes le facilitateur). Il est probable que certains ne vous soient pas inconnus...

En **résumé**, ce n'est pas si compliqué l'IC : on définit nos objectifs et on se forme (en continu), on s'inspire de la sociocratie pour la tester, l'adopter ponctuellement, voire modifier notre propre mode de gouvernance (dans ce cas, il s'agit d'un changement plus profond qui se fait sur plusieurs années), et on utilise les bons outils pour se faciliter la vie, le tout sans avoir peur de se tromper et de recommencer.

**Alors, convaincus ? Par la plus-value, tant collective qu'individuelle de l'Intelligence Collective. Par sa capacité à nous relier à notre « nature » profonde pour faciliter l'efficacité du travail collectif et révéler les compétences personnelles. Finalement, par sa plus-value humaine !**

**Testez-la sans complexe ni appréhension... avec une préparation, des conseils et des outils adéquats. Vous en faisiez peut-être déjà sans même le savoir. Et si vous n'aviez pas encore eu l'occasion, vous attendez quoi, maintenant, pour vous lancer ?**

Céline GHYS ■

Sur le site internet de RÉSONANCE, vous trouverez les résultats d'une courte enquête menée auprès de nos membres, dont certains passages ont d'ailleurs été inclus dans ce thème. Inspirez-vous de leurs retours d'expérience pour mettre à votre tour l'IC en pratique !

## Notes

1. Le principe des cercles cœurs est expliqué page 36.
2. Recherche du CNRS de Toulouse et de l'université d'Arizona : Guedj, L. (2019). Et si on s'inspirait des fourmis... pour éviter les bouchons ?. Extrait de : <https://www.franceinter.fr/sciences/et-si-on-s-inspirait-des-fourmis-pour-eviter-les-bouchons>
3. Mouvement social, de manifestations sur des places publiques, principalement en France, ayant commencé le 31 mars 2016 à la suite d'une manifestation contre la loi Travail. Sans leader ni porte-parole, Nuit Debout est organisé en commissions et les prises de décisions se font par consensus lors d'assemblées générales, suivant les principes de la démocratie directe.
4. Cfr Lopez, S. Lemesle, D. Bourguignon M. (2016). Guide de survie aux réunions. 40 techniques pour transformer vos réunions en moments funs et productifs.
5. Explications sur le tableau Fréquence 4 du Pinterest de Résonance..
6. Cfr Tableau Fréquence 4 du Pinterest de Résonance.
7. Cfr Résonance. (2019). L'intelligence émotionnelle en contexte de formation, *Ancrage* (2).
8. Fiches explicatives des activités sur le Tableau Fréquence 4 du Pinterest de RÉSONANCE.
9. Pour plus d'explications sur l'Intelligence émotionnelle, cfr RÉSONANCE. (2019). L'intelligence émotionnelle en contexte de formation, *Ancrage* (2).
10. Exemples de « brise-glace » sur le tableau Fréquence 4 du Pinterest de RÉSONANCE.
11. Vous trouverez un exemple de « arête de poisson » sur le tableau Fréquence 4 du Pinterest de RÉSONANCE.
12. La gouvernance partagée demande l'engagement de l'ensemble des acteurs de l'organisation dans les processus de décision. Elle implique une redistribution du pouvoir et des responsabilités. Elle vise un plus grand épanouissement des individus et une meilleure performance de la structure.
13. Réseau des Consommateurs Responsables, qui fonctionne en gouvernance partagée adaptée pour la gestion de leur organisation, « gouvernance en cercles », plus participative, horizontale et efficace.
14. Cfr TechniKit et TechniApp de RÉSONANCE.
15. À la discrétion du facilitateur ou approuvé par le groupe. Cela peut éventuellement faire partie du cadre garant des élections sans candidat dans cette équipe.

16. Techniques issues du Guide de survie aux réunions (Lopez et al., 2016) et utilisées lors du Pédapéro "IC haut avec l'Intelligence Collective" de RÉSONANCE.

## Sources

- Association Colibri. (2017). *Forum ouvert : fiche pratique*. Extrait de : [https://www.colibris-lemouvement.org/sites/default/files/content/forumouvert\\_fiche\\_pratique.pdf](https://www.colibris-lemouvement.org/sites/default/files/content/forumouvert_fiche_pratique.pdf)
- Chapelle, G. Gérard, T.E. Simon M., Marsan, C. Lavens, J. Saint Girons, S. & Julie, E. (2017). *L'intelligence collective. Co-créons en conscience le monde de demain*. Gap, France : Editions Yves Michel.
- Crespel, A. & Nève-Hanquet, C. (2019). *Faciliter l'intelligence collective : 35 fiches pour innover, co-construire, mettre en action et accompagner le changement*. Paris : Eyrolles.
- Fornalik, P. (2016). *L'intelligence collective en entreprise, comment ça marche ?*. Extrait de : <https://www.ekilium.fr/blog-coaching/entreprises-liberees-et-agilite-organisations/intelligence-collective-en-entreprise-comment-ca-marche/>
- Le Douarec, L. (2016). *Guide pratique de l'intelligence collective : L'art d'inter-agir*. Gap, France : Le souffle d'or.
- Lopez, S. Lemesle, D. , Bourguignon, M. (2016). *Guide de survie aux réunions*. France: Pearson.
- Monvaillier, F. (2015). *Banque d'exercices de théâtre à destination des professeurs*.
- Réseau des Consommateurs Responsables. (2015). *Outils*. Extrait de : <http://www.asblrcr.be/outils>
- Résonance. (2019). *L'intelligence émotionnelle en contexte de formation, Ancrage* (2).
- Smart Geko. (2018). *Outil de management agile : le dot-voting*. Extrait de : <https://www.smartgecko.info/outil-de-management-agile-le-dot-voting/>
- Wuidard F. (2014). *Election sans candidat*. Extrait de : <https://www.reseautransition.be/elections-sans-candidat>