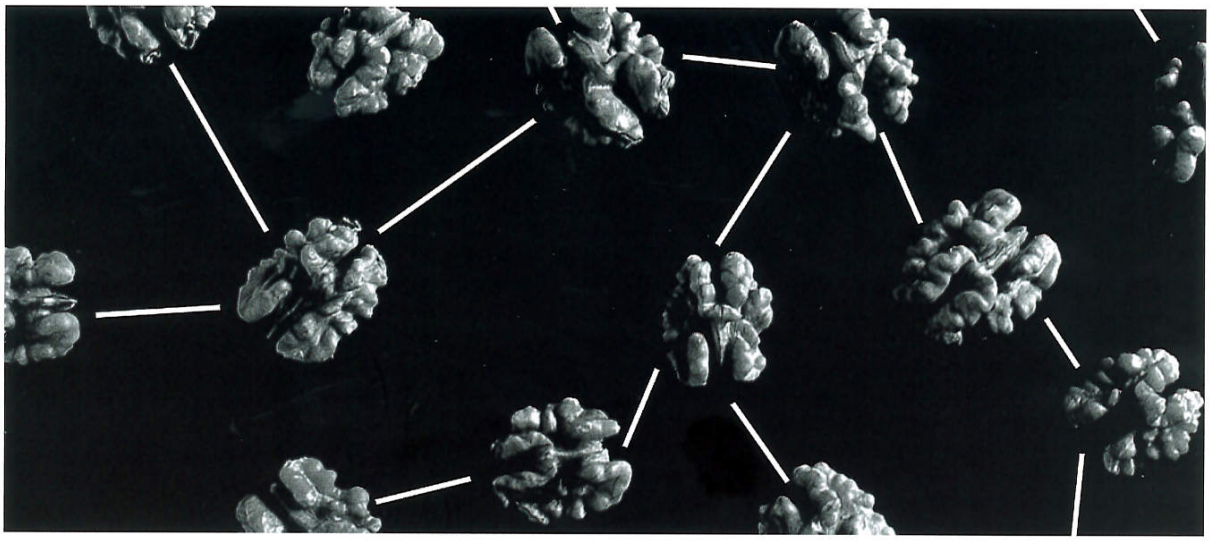


L'intelligence collective : faciliter et activer

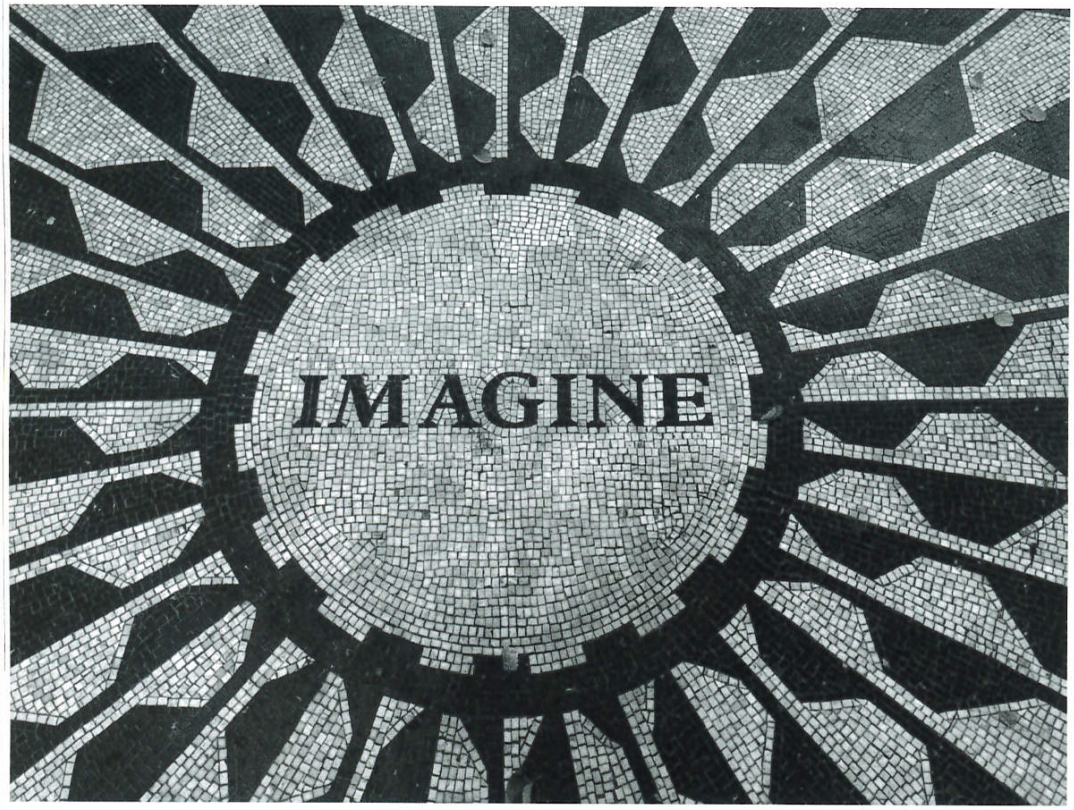
L'intelligence collective remet les équipes en selle et apaise les conflits. En plus d'annuler les défauts de l'effet du travail en silo, elle s'avère riche en solutions bénéfiques et augmente la satisfaction au travail. De même que l'on n'est jamais trop intelligent, chaque entreprise a tout intérêt à accroître l'intelligence collective de son personnel. Considérations et mode d'emploi.

Une nécessité pour les managers et les équipes.

La crise sanitaire, économique et sociale actuelle nous touche peut-être de manière différente. Mais, fait indéniable, elle nous isole. L'absence de contacts et de dialogue pèse sur le moral de nombre d'entre nous et s'accompagne d'une perte de sens et de motivation, de stress et de tensions (latentes ou visibles).

Même avant cette période particulière, ces dernières années, avoir le « nez dans le guidon » était devenu courant ou même permanent dans certaines équipes. Celles-ci ont commencé à travailler de leur côté, voire les membres de leur côté et les managers du leur. De tels « silos isolants » entre individus ou groupes de professionnels réduisent la communication. La collaboration en pâtit et les risques de tensions au sein des équipes augmentent... Certes, le phénomène n'est pas nouveau. Mais le télétravail tend à l'accentuer. Et si le télétravail offre de nouvelles perspectives constructives, utilisé à l'excès, il tend à accentuer ce phénomène. Un constat d'autant plus regrettable que les compétences sont là et que l'ensemble du personnel aspire à la satisfaction et à l'accomplissement professionnel !

Dès lors, prenons le temps de réunir les intelligences présentes de manière constructive ! Et créons ainsi des lendemains meilleurs.



L'intelligence collective informelle

L'intelligence collective informelle est partout : dans les couloirs, autour de la machine à café, à table, au téléphone, dans un chat, sur WhatsApp, Skype etc. (Certes, en ce moment, les mesures sanitaires la limitent et tendent à laisser notre imaginaire et nos craintes prendre le dessus.)

Cela dit, l'intelligence collective peut évoluer de manière stérile, voire (très) dommageable, ou alors de façon créative et constructive. Or, qui est responsable d'équipe n'a pas (ou peu) de visibilité ni de pouvoir d'action sur cette modalité d'intelligence collective… informelle.

L'intelligence collective facilitée de manière constructive

Prévoir des temps, des espaces et une méthodologie propices à l'intelligence collective profite grandement à la dimension constructive des équipes.

À cette fin, il « suffit » d'instaurer des « moments d'intelligence collective » dédiés à cette mise en commun des intelligences individuelles multiples. Pour que cela fonctionne, ces moments doivent se fonder sur :

- l'écoute et la reconnaissance des compétences et des intelligences de la situation des gens présents ; et
- la transformation des différences en coréflexions créatives.

L'intelligence collective facilitée de manière constructive peut ainsi engendrer :

- une satisfaction individuelle et collective au sein de l'équipe ;
- une dynamique porteuse ;
- un fort soutien à l'égard de la personne responsable de l'équipe (rôle parfois bien solitaire) ;
- une efficacité collective plus grande que la somme des efficacités individuelles.

En pratique, cela nécessite de manière *sine qua non* de :

1. poser ensemble – responsable et membres de l'équipe – un cadre et des objectifs clairs ;
2. établir un climat de confiance, d'ouverture et de créativité ;
3. accueillir avec bienveillance et intérêt l'intelligence offerte par les membres à la situation, à la question ;
4. constituer, lors de la session d'intelligence collective, des sous-groupes[1] de travail (en les diversifiant fréquemment) pour conjuguer les intelligences présentes ;
5. synthétiser par écrit les résultats obtenus et jeter des ponts vers le futur.

Tout ce qui touche aux questionnements (relationnels, opérationnels ou stratégiques) de qui a participé peut donner lieu à une co-élaboration collective, en alternant travaux en sous-groupes et en plénières dans une même séance.

Pourquoi non seulement faciliter, mais aussi activer l'intelligence collective constructive ?

La notion d'activer l'intelligence collective implique de la faciliter par l'action et l'interaction.

Cela dit, faciliter l'intelligence collective constructive d'une équipe par la parole et le dialogue – même si cela se révèle déjà fort efficace, y compris en distanciel – peut être chronophage[2]. En plus de cette intelligence linguistique, de nombreux facilitateurs d'intelligence collective optent pour des techniques d'actions (exercices, jeux, post-it, etc.) de manière intuitive et avec plus ou moins de facilité, de créativité, d'audace et de succès.

L'aisance de leur utilisation et la maximalisation de leur efficacité co-créative relèvent d'une réelle méthodologie (théorie et pratique) : les Méthodes d'action de J.-L. Moreno, lesquelles recensent les six piliers fondamentaux :

- établir un climat de confiance et de créativité ;
- définir un cadre clair, ferme et souple, assurant la sécurité ;
- procéder en six phases, en alliant diverses techniques d'action selon la phase ;
- préciser tous les rôles de qui participe, réels, perçus, voire semi-fictifs (lors d'un jeu de rôle sociodramatique) ;
- conjuguer les intelligences multiples des membres ainsi que l'intelligence collective ;
- diversifier l'usage des voies d'intégration.

Utilisée avec méthode, la mise en action collective de la réflexion multiplie les échanges, établit les liens et renforce toutes les intelligences présentes. On assiste donc à une forte croissance de l'implication et de la motivation. De même, émergent à la fois une nouvelle cohérence et une nouvelle cohésion.

Résultats concrets et prises de décisions

Voici à quoi s'attendre le plus souvent de l'intelligence collective constructive (à laquelle la personne responsable d'équipe participe activement aussi) :

- de nouveaux liens interpersonnels ;
- des idées parfois inattendues, voire inespérées ;
- des propositions de changements ;
- des pistes de résolution de problèmes.

Le bon ancrage du cadre et de la méthodologie aboutit à des résultats collectifs – même s'ils restent à affiner, à peaufiner – Ces résultats présentent un mérite fondamental : ils sont réalistes, concrets, acceptables par l'ensemble qui les a conçus. De plus, ils ont un effet stimulant et fédérateur.

Pour rappel, ces moments de co-élaboration collective n'ont pas nécessairement une fonction décisionnelle. Dans un tel cas, il faudrait spécifier clairement le moment et la modalité de la prise de décisions. Sinon, lors de la pose du cadre (et, entre autres, des objectifs), il importe de rappeler quelles sont les instances décisionnelles qui, fortes de ces contributions, s'en inspireront (plus ou moins) et quand... pour prendre les décisions (éclairées) qui leur incombent, et définir les plans d'actions y relatifs.

Choisir qui va utiliser l'intelligence collective

Bien sûr, la personne responsable de l'opération doit être formée à une méthodologie sûre et créative de facilitation et/ou d'activation de l'intelligence collective.

Plus important encore, elle doit posséder une compétence toute particulière : l'art d'évaluer et de traiter les taux de tensions conflictuelles... Car bien des équipes auront à dépasser leurs conflits (internes et/ou externes) et devront se défaire de tensions existantes... même celles dont la personne responsable n'a pas connaissance.

Un taux de tension bas (entre 0 et 3 sur une échelle de 0 à 10) constitue un moment idéal pour lancer des séances d'intelligence collective. Ainsi, petit à petit, l'intelligence collective devient une des options efficaces et constructives de la culture de collaboration. Parfois une intervention externe peut, le temps de quelques séances, instaurer cette forme de co-élaboration (cf. TeamCaring[3]) après quoi, la personne en charge et son équipe poursuivent entre eux.

En revanche, un taux de tension supérieur à 3 exige de recourir à une personne externe à l'équipe, formée et expérimentée – y compris en matière de gestion de conflits.

L'équipe acceptera d'autant plus cette intervention externe pour du teambuilding[4] ou une médiation d'équipe[5] que :

- toutes les personnes concernées aspirent à un bien-vivre au travail et à des collaborations fluides et fructueuses ;
- la neutralité bienveillante (envers toutes et tous ainsi qu'à l'égard de l'entreprise), exempte d'idées préconçues et de préprojet, paraîtra davantage porteuse d'espoir.

Cet élément externe à l'équipe (mais qui peut ou non faire partie de l'entreprise) contribuerait ainsi, selon les besoins, à résoudre les tensions, à apaiser et (re) construire, à stabiliser et redynamiser les rapports humains. Autant d'éléments dont toute équipe et sa direction ont tellement besoin.

En réalité, faciliter ou activer l'intelligence collective de manière constructive et efficace, quelles que soient les circonstances, relève, bien sûr, de la prévention des tensions et de leur croissance. Mais plus encore, ce processus profite à chaque membre du personnel, à l'équipe et à la personne qui s'en occupe ainsi qu'à l'entreprise ! Et ceci... même – et surtout ! – en période de crise sanitaire, économique et sociale.

Norbert Apter
Harvard (M. Ed.)
www.norbertapter.ch
formateur de formateurs
directeur de l'Institut ODeF
www.odef.ch

1. Des sous-groupes diversifiés (même en distanciel) ont une grande importance. Très vite, ils offrent des possibilités de dialogues, de co-réflexions et de co-construction entre collègues. Le plus souvent, il s'agit d'établir les sous-groupes de manière quasi aléatoire, de façon à mélanger les gens. Cela accroît les relations interpersonnelles et favorise des dialogues inhabituels. Ainsi, grandissent la confiance, la cohérence et la cohésion.
2. Imaginez faciliter l'intelligence collective d'une équipe de 12 personnes par une discussion en vue de redéfinir l'utilisation des « réunions d'équipe », leurs fonctions, leurs contenus, leurs formats, leurs durées, leurs rythmes !
3. Apter N. (2019) *Le TeamCaring. Prévention et Construction. Agora* n° 22 (pp. 15-16).
4. Apter N. (2020) *Le TeamBuilding. Stabiliser et redynamiser. Tansfert* n° 2 (pp.8-9).
5. Apter N. (2020) *La Médiation d'équipe. Apaiser et reconstruire. Tansfert* n° 4 (pp.10-11).