

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE AU SERVICE DU MANAGEMENT

Formation dispensée par Lucile Havet

Objectifs :

- Comprendre les principes et intérêts de l'intelligence collective dans le management.
- Choisir un outil adapté à un objectif de réunion.
- Concevoir et animer une séquence collaborative.
- Faciliter la participation et l'adhésion.
- Utiliser des outils d'intelligence collective dans un projet d'amélioration continue.

1. POURQUOI DEVELOPPER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE DANS LE MANAGEMENT ?

Les organisations évoluent dans des environnements de plus en plus complexes :

- changements organisationnels,
- évolution des métiers,
- attentes accrues des collaborateurs,
- besoin de transversalité,
- nécessité d'innover rapidement,
- recherche de sens et d'engagement.

Dans ce contexte, le management uniquement descendant montre rapidement ses limites.

Les équipes ont besoin :

- d'être associées,
- de comprendre les décisions,
- de participer,
- d'être reconnues dans leurs idées,
- de contribuer aux solutions.

L'intelligence collective permet de mobiliser les compétences, expériences, idées et perceptions d'un groupe afin de produire des solutions plus pertinentes et plus engageantes.

Elle constitue aujourd'hui un véritable levier :

- de mobilisation,
- de conduite du changement,
- d'innovation,
- de qualité de vie au travail,
- de coopération,
- d'amélioration continue.

2. DÉFINITION DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

L'intelligence collective désigne la capacité d'un groupe à réfléchir, créer, décider et agir ensemble de manière plus efficace que la somme des intelligences individuelles.

Elle repose sur :

- la coopération,
- la diversité des points de vue,
- la qualité des interactions,
- la confiance,
- l'écoute,
- la participation active.

Selon Pierre Lévy (1994), philosophe et sociologue : « *L'intelligence collective est une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences.* »

Cette définition met en avant plusieurs idées essentielles :

- chaque personne possède une partie de la solution,
- la richesse vient de la diversité,
- le collectif produit davantage que l'individu seul,
- la coopération crée de la valeur.

3. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

1. La diversité des points de vue

Plus un groupe possède des expériences variées, plus il sera capable :

- d'analyser une situation sous différents angles,
- d'identifier des risques,
- de proposer des solutions innovantes.

2. La sécurité psychologique

Concept développé par Amy Edmondson.

La sécurité psychologique correspond à la possibilité pour chacun de s'exprimer, poser des questions, proposer des idées, faire part d'un désaccord, reconnaître une erreur, sans crainte d'être jugé ou sanctionné.

Sans sécurité psychologique, il ne peut pas y avoir d'intelligence collective réelle.

3. L'écoute active

Développée notamment par Carl Rogers.

L'écoute active consiste à :

- écouter pour comprendre,

- reformuler,
- accueillir sans jugement,
- montrer de l'intérêt,
- favoriser l'expression.

4. La coopération

L'objectif n'est pas de convaincre mais de construire ensemble. La coopération suppose la confiance, le respect, la reconnaissance des contributions, le partage.

5. Un cadre clair

L'intelligence collective ne signifie pas l'absence de cadre.

Un atelier efficace nécessite :

- un objectif précis,
- des règles,
- un timing,
- une méthode,
- un livrable attendu.

4. LE RÔLE DU MANAGER-FACILITATEUR

Passer du manager qui dirige au manager qui facilite

Le manager-facilitateur :

- crée les conditions de participation,
- structure les échanges,
- stimule la réflexion,
- encourage l'expression,
- régule les interactions,
- favorise l'engagement.

Il n'est pas forcément celui qui apporte la solution.

Les postures du facilitateur :

La neutralité : Le facilitateur ne cherche pas à imposer son point de vue.

L'écoute : Il accueille les idées et reformule.

Le questionnement : Il aide le groupe à réfléchir.

La régulation : Il veille au respect du cadre.

La valorisation : Il encourage les contributions.

5. LES 3 GRANDES PHASES D'UN PROCESSUS D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

1. La divergence

Objectif : faire émerger un maximum d'idées.

Exemples d'outils : brainstorming, World Café, Speed Boat.

À cette étape :

- on suspend le jugement,
- on favorise la créativité,
- on ouvre les possibilités.

2. La convergence

Objectif : trier, organiser, prioriser.

Exemples d'outils : dot voting, matrice impact/effort, catégorisation.

3. La décision

Objectif : choisir collectivement.

Exemples : vote, consensus, plan d'action.

6. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UNE ANIMATION COLLABORATIVE

Avant l'atelier

Le manager doit clarifier :

- l'objectif,
- le résultat attendu,
- le temps disponible,
- le nombre de participants,
- les supports,
- la méthode adaptée.

Pendant l'atelier

Le manager veille à :

- faire participer tout le monde,
- gérer le temps,
- reformuler,
- maintenir l'énergie,
- synthétiser.

Après l'atelier

Il est indispensable de :

- restituer,

- transformer les idées en actions,
- communiquer,
- suivre les décisions.

Sans suivi, l'intelligence collective génère de la frustration.

OUTIL 1 : LE WORLD CAFÉ

Le World Café est une méthode d'intelligence collective permettant de faire émerger des idées grâce à des échanges tournants en petits groupes.

Cette méthode a été développée par Juanita Brown et David Isaacs.

Objectifs du World Café

- explorer une problématique,
- croiser les regards,
- favoriser la participation,
- créer une vision commune,
- produire des idées rapidement.

Quand utiliser un World Café ?

- lancement d'un projet,
- mobilisation d'une équipe,
- recueillir des idées,
- travailler sur une vision,
- favoriser l'adhésion,
- préparer un changement.

Déroulé d'un World Café

Étape 1 : définition des questions

Les questions doivent être :

- ouvertes,
- simples,
- stimulantes,
- liées à un objectif concret.

Exemple :

- Comment renforcer l'engagement des équipes ?
- Quels sont les freins à la coopération ?
- Comment améliorer la communication interne ?

Étape 2 : constitution des tables

Chaque table traite une question.

Un « hôte de table » reste sur place.

Étape 3 : rotations

Les participants changent de table toutes les 15 à 20 minutes.
L'hôte résume les échanges précédents.

Étape 4 : synthèse collective

Les idées principales sont restituées au groupe.

Rôle du facilitateur dans un World Café

Le facilitateur :

- explique les consignes,
- veille au timing,
- stimule la participation,
- favorise la bienveillance,
- aide à la synthèse.

Points de vigilance

- Questions trop complexes.
- Temps insuffisant.
- Manque de synthèse.
- Participants dominants.

Exemple d'atelier World Café

Objectif

Faire émerger des leviers pour renforcer l'adhésion des équipes dans un projet de changement.

Durée : 1h30

Déroulé

Table 1 : Quels sont les freins à l'adhésion ?

Table 2 : Qu'est-ce qui favorise l'engagement ?

Table 3 : Quel rôle du manager dans l'accompagnement du changement ?

Rotation toutes les 20 minutes.
Restitution finale.

OUTIL 2 : LE SPEED BOAT

Le Speed Boat est un outil de diagnostic collectif inspiré du management visuel.
Il permet d'identifier les freins, les leviers, les risques, les ressources, dans le cadre d'un projet.

Objectifs du Speed Boat

- Analyser une situation.
- Identifier les obstacles.
- Clarifier les objectifs.
- Construire un plan d'action.
- Favoriser la parole.

Symbolique du Speed Boat

Le bateau : Le projet ou l'équipe.

L'île : L'objectif à atteindre.

Les ancres : Les freins.

Le moteur : Les leviers.

Les récifs : Les risques.

Déroulé d'un Speed Boat

Étape 1 : Présentation du projet.

Étape 2 : Travail individuel sur post-it.

Étape 3 : Mise en commun.

Étape 4 : Priorisation.

Étape 5 : Construction d'actions.

OUTIL 3 : LE BRAINSTORMING

Technique développée par Alex Osborn.

Le brainstorming vise à produire un maximum d'idées sans jugement.

Les règles du brainstorming

1. **Suspendre le jugement** : Aucune critique.
2. **Favoriser la quantité** : Plus il y a d'idées, mieux c'est.
3. **Encourager les idées originales** : La créativité est recherchée.
4. **Rebondir sur les idées des autres** : Les idées se construisent collectivement.

Conditions de réussite

- Question claire.
- Temps limité.
- Cadre bienveillant.
- Participation équilibrée.

Exemple d'atelier

Objectif

Trouver des idées pour améliorer la communication dans l'équipe.

Déroulé

1. Production individuelle.
2. Mise en commun.
3. Regroupement.
4. Priorisation.

Autre version : BRAINSTORMING STRUCTURE

Intention : Favoriser la réflexion, sécuriser la prise de parole, structurer la pensée.

Règles

- Respecter les 3 temps
- L'individuel est obligatoire
- Le facilitateur ne commente pas trop tôt

Exemple:

Consignes à donner au groupe

Je vous propose un travail en trois temps.

1. D'abord, individuellement, je vous laisse 5 minutes pour réfléchir et noter vos idées à la question suivante : *[question]*

2. Ensuite, vous échangerez par deux pendant 5 minutes pour confronter et compléter vos idées.
3. Enfin, nous ferons une mise en commun collective pour construire une synthèse ensemble.

Durée: 30 à 45 minutes

Vigilance:

- Ne pas sauter l'individuel
- Faire une vraie synthèse

Posture facilitateur :

- Cadre le temps
- Interdit les débats prématurés
- Protège toutes les idées

Erreur classique à éviter : lancer un brainstorming à l'oral sans structure

OUTIL 4 : LES 6 CHAPEAUX DE BONO

Méthode créée par Edward de Bono.
Elle permet d'analyser une situation sous différents angles.

Les 6 chapeaux

Chapeau blanc : Les faits.

Chapeau rouge : Les émotions, ressentis.

Chapeau noir : Les risques.

Chapeau jaune : Les bénéfices.

Chapeau vert : La créativité.

Chapeau bleu : La structuration, synthèse

Objectifs

- Structurer la réflexion.
- Éviter les conflits.
- Développer l'écoute.
- Explorer tous les angles.

Quand utiliser cet outil ?

- Réunions complexes.
- Analyse de projet.
- Gestion de désaccords.
- Recherche de solutions.

Exemple d'atelier

Sujet

Mise en place d'une nouvelle organisation.
Chaque groupe porte un chapeau.
Puis restitution collective.

OUTIL 5 : CO- DEVELOPPEMENT SIMPLIFIE

Intention :

- Aider un pair
- Apprendre par l'écoute
- Développer la posture de facilitateur

Séquence courte (30–40 min)

1. **Exposé du problème** : un stagiaire expose son problème pendant que les autres prennent des notes, sans poser de questions.
2. **Clarification** : l'ensemble des stagiaires questionnent sur le problème énoncé
3. **Hypothèses / idées** : l'ensemble du groupe formule l'hypothèse en lien avec la problématique de départ et les éléments de clarification
4. **Choix d'actions** : l'ensemble des stagiaires proposent des actions concrètes permettant de répondre à la problématique.

Règle d'or : pas de jugement ; uniquement des questions et propositions

OUTIL 6 : LE DOT VOTING

Technique de priorisation rapide.
Chaque participant dispose d'un nombre limité de votes.

Objectifs

- Prioriser.
- Faire émerger des consensus.
- Décider rapidement.

Avantages

- Simple.
- Visuel.
- Rapide.
- Participatif.

Exemple

Chaque participant possède 3 gommettes.
Il vote pour les idées qu'il juge prioritaires

OUTIL 7 : MATRICE IMPACT / EFFORT

Outil d'aide à la décision permettant de prioriser les actions.

Les 4 catégories

Impact fort / effort faible : Priorité rapide.

Impact fort / effort fort : Projet stratégique.

Impact faible / effort faible : Actions secondaires.

Impact faible / effort fort : À éviter.

Objectifs

- Aider à décider.
- Prioriser.
- Optimiser les ressources.

7. LES DIFFICULTÉS FRÉQUENTES EN ANIMATION

Les participants silencieux

Le facilitateur peut :

- faire des tours de table,
- poser des questions ouvertes,
- valoriser les prises de parole.

Les participants dominants

Le facilitateur doit :

- recadrer avec bienveillance,
- redistribuer la parole,
- rappeler les règles.

Le manque d'engagement

Causes possibles :

- objectif flou,
- absence de sens,
- peur du jugement,
- fatigue,
- manque de confiance.

8. LES CLÉS D'UNE RÉUNION COLLABORATIVE RÉUSSIE

Avant

- Clarifier l'objectif.
- Choisir le bon outil.
- Préparer les supports.
- Anticiper le timing.

Pendant

- Poser un cadre.
- Favoriser la participation.
- Synthétiser régulièrement.
- Maintenir l'énergie.

Après

- Formaliser les décisions.
- Communiquer.
- Assurer le suivi.

9. COMMENT CHOISIR LE BON OUTIL ?

Objectif	Outil adapté
Générer des idées	Brainstorming
Explorer une problématique	World Café
Identifier les freins	Speed Boat
Analyser une situation	6 chapeaux
Résoudre un problème	Co-développement
Prioriser	Dot Voting
Décider	Impact / effort

10. UTILISATION DANS LES PROJETS D'AMÉLIORATION CONTINUE

Les outils d'intelligence collective permettent de :

- associer les équipes,
- favoriser l'adhésion,
- identifier les besoins terrain,
- réduire les résistances,
- améliorer les processus,
- renforcer la coopération.

CONCLUSION

L'intelligence collective ne consiste pas uniquement à utiliser des outils.
Elle repose avant tout sur :

- une posture,
- une manière d'animer,
- une qualité de relation,
- une volonté d'associer les collaborateurs.

Un outil ne crée pas automatiquement l'intelligence collective.
C'est la capacité du manager à :

- créer un cadre sécurisant,
- favoriser la participation,
- écouter,
- structurer,
- valoriser,

qui permettra au collectif de produire des solutions pertinentes et engageantes.

BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES THÉORIQUES

Intelligence collective : Pierre Lévy – *L'intelligence collective*. Olivier Zara – *Le management de l'intelligence collective*.

Facilitation et coopération: Amy Edmondson – *sécurité psychologique*. Carl Rogers – *écoute active*. Edgar Morin – *pensée complexe*.

Outils collaboratifs : Edward de Bono – *Les 6 chapeaux*. Adrien Payette & Claude Champagne – *Co-développement*. Alex Osborn – *Brainstorming*.