

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE



Par Marie-Christine LEDUC

APPRENDRE À VIVRE ET À FAIRE ENSEMBLE POUR CO-CRÉER UN NOUVEAU MONDE

L'actualité de ce début d'été est une conséquence directe et tragique de la façon dont nous avons appris, ou plutôt dont nous n'avons pas appris, à vivre ensemble. Chacun des protagonistes de ces événements les voit à travers le filtre de son expérience, de son vécu et de ses besoins. Le policier s'inquiète d'être pris à parti et agressé, le jeune de banlieue se sent oublié et dévalorisé, le commerçant a peur de faire faillite, les habitants du quartier se sentent en insécurité, le maire voit fondre son autorité et sa légitimité...et ainsi de suite... Aussi longtemps que chacun ne voit que son point de vue, la communication est impossible. L'apaisement, même en tant que spectateur, ne peut venir que si on "dézoome", qu'on prend de la hauteur et qu'on accepte de prendre en considération, en même temps, des points de vue différents. Comment faire ? Comment vivre et faire ensemble avec nos différences ? C'est à cette question que s'efforce de répondre l'intelligence collective. Pour y accéder, le premier pas consiste à ouvrir une porte dans notre monde personnel pour aller visiter le monde de l'autre et le laisser entrer dans le sien.



"Les grands enjeux de l'humanité ne sont pas la faim, la pauvreté, la santé, le développement durable, la paix, l'éducation, l'économie, les ressources naturelles... mais notre capacité à élaborer de nouvelles organisations capables de les résoudre. Notre enjeu principal est l'intelligence collective"

- Jean-François Noubel -



Par où commencer pour faire évoluer le monde ? Nous savons bien que les réformes qui se succèdent ne règlent pas les problèmes en profondeur. Pour **Jean-François Noubel**, auteur de "Intelligence collective, la révolution invisible" : *"Les grands enjeux de l'humanité ne sont pas la*

faim, la pauvreté, le développement durable, la paix, la santé, l'éducation, l'économie, les ressources naturelles... mais notre capacité à élaborer de nouvelles organisations capables de les résoudre. Notre enjeu principal est l'intelligence collective".

Pourquoi faire de l'intelligence collective notre enjeu prioritaire ? Parce que **la façon de créer a un impact sur la création obtenue**. En effet, comment pourrions créer et fonctionner ensemble si nous ne sommes pas capables de nous comprendre, ni même de nous écouter ? Les problèmes relationnels sont à l'origine d'un grand nombre de dysfonctionnements et d'échecs dans les structures collectives. Si nous voulons créer un nouveau paradigme, nous n'avons d'autre choix que d'apprendre à fonctionner différemment.

C'est l'objectif que l'intelligence collective

nous permet de développer grâce à une approche différente du rôle et de la place de chacun dans un groupe, une approche inclusive : chaque individu est souverain et participe à une création collective dans laquelle il peut s'exprimer et être entendu, dans laquelle son avis et son bien-être sont pris en compte. C'est la diversité des expériences, du savoir-être et du savoir-faire de chacun qui enrichit le groupe. Quelle que soit la formation, le statut, l'expérience ou l'expertise d'un participant, sa contribution à l'apprentissage commun est bienvenue et considérée comme complémentaire à celle des autres.

Ce modèle ouvre la voie à une autre façon de faire ensemble, à la co-création d'un futur désirable. Au-delà du chemin d'évolution personnelle de chacun, nous sommes confrontés à des défis immenses, qu'ils soient sociaux ou environnementaux, qui exigent de nous que nous soyons capables d'y faire face collectivement. Même si notre évolution intérieure transforme aussi nos relations, nous avons malgré tout besoin de nouveaux modèles et de nouveaux outils pour mieux vivre ensemble, pour savoir élaborer des projets collectifs et co-créer le monde que nous souhaitons. Pourquoi ? Simplement parce que nous n'avons jamais appris à le faire.



L'intelligence collective

Qu'est-ce que c'est ?

L'intelligence collective, c'est la capacité d'un collectif, d'une équipe ou d'une entreprise, à faire converger l'ensemble des connaissances et des capacités individuelles et leurs interactions vers un objectif commun. **La synergie créée par la collaboration fait émerger des facultés de création et d'apprentissage supérieures à celles des individus isolés**. Concrètement, c'est un ensemble d'outils qui permet à un groupe d'élaborer ou de faire avancer des projets, de résoudre des problèmes re-

lationnels ou d'organisation, mais aussi de favoriser la connaissance de soi, car il enrichit et fait évoluer aussi bien le groupe que les individus.

L'individu et le collectif

Étudier l'intelligence collective implique de se pencher sur les limites des interactions entre les membres d'un groupe car ces limites conduisent à des erreurs collectives parfois catastrophiques. En effet, il existe une tension naturelle entre nos besoins individuels et ceux du collectif, entre notre be-

soin de respect, d'épanouissement, d'expression personnelle et le besoin de gérer les biens communs et d'organiser des projets collectifs. D'où la nécessité, dès qu'un projet implique plusieurs personnes, de se poser ces questions fondamentales : comment les décisions vont-elles être prises ? Comment gérer les conflits ?

Il est très important de se pencher sur ce sujet et d'organiser le "faire ensemble" dès le départ. Nous avons tendance à nous lancer tête baissée dans l'opérationnel et la réalisation, sans consacrer le temps, l'énergie et les moyens nécessaires à définir le chemin qui nous y mènera. Or, un grand nombre de projets formidables se cassent la figure parce que la structuration du fonctionne-

ment interne n'a pas été au centre du projet dès le départ. La façon dont nous avons été éduqués a tendance à nous faire oublier que nos enjeux personnels, nos peurs, notre volonté de contrôle, nos certitudes, notre besoin de sécurité et de reconnaissance, viendront tôt ou tard butter sur les mêmes travers chez les autres et mettre à mal le projet initial.

Construire dans la durée va donc demander d'accorder une attention toute particulière à penser et organiser le "faire ensemble". Se demander comment s'organisent les relations au sein du groupe et de quelle façon nous allons mener à bien un projet, devrait être partie intégrante de l'intention initiale. Ce qui revient à aborder le sujet de la gouvernance, un sujet clé pour se donner les moyens de réussir.



La gouvernance

La gouvernance répond à la question qui gouverne et comment. C'est la façon dont on organise la prise de décision et la mise en action au sein d'un groupe, c'est la forme que l'on donne au "faire ensemble". S'intéresser à la gouvernance, c'est se poser les questions suivantes : Comment allons-nous fonctionner ensemble ? Qui fait quoi ? Qui décide ? Comment les décisions sont-elles prises ? Qui est responsable, en cas de réussite comme en cas d'échec ? Comment résoudre les conflits éventuels ?

Jusque récemment, dans la grande majorité des situations, la gouvernance était presque toujours basée uniquement sur un modèle pyramidal, c'est-à-dire hiérarchique. Certaines personnes exercent un pouvoir sur d'autres et pour le conserver, elles ont recours à la punition ou à la menace d'une punition. C'est un modèle mécanique qui favorise les schémas dominant/dominé et attise la compétition. Obtenir une position plus élevée devient le but à atteindre pour réussir et pour exister. Notre capacité à coopérer n'est pas nourrie par un système qui limite nos interactions et nos relations. L'un des symptômes courants de la défaillance de ce modèle est qu'il peut s'engager dans une direction opposée à la volonté d'une partie des personnes concernées. Ces dernières années nous ont démontré à quel point il peut être très peu démocratique. Aujourd'hui, de plus en plus de personnes ne se satisfont plus de ce modèle social qui veut que quelques-uns, ou même une majorité, décide pour tous les autres. Ce système engendre frustration, colère, révolte et violence.

L'intelligence collective prend de plus en plus de place dans les entreprises, où elle est souvent vue comme un moyen d'améliorer le management. Dans ce cas, elle fonctionne au sein d'une



Organisation pyramidale



Gouvernance partagée

structure pyramidale classique et en améliore le fonctionnement en optimisant l'efficacité et aussi le bien-être des équipes. Une autre forme d'intelligence collective est aujourd'hui largement expérimentée avec succès dans des collectifs, des associations et des entreprises éthiques et solidaires comme des SCOP (Société Coopérative et participative) et des SCIC (Société Coopérative d'Intérêts collectifs) et

c'est celle qui nous intéresse ici. Ces groupes ont choisi de rompre avec la structure hiérarchique et ils incluent dans l'intelligence collective les principes de la gouvernance partagée.

« **Changer d'organisation implique de nous changer nous-mêmes** »

La gouvernance partagée

Lorsqu'on choisit la gouvernance partagée, il s'agit, comme son nom l'indique, de gouverner tous ensemble. A priori, cette idée semble grandement utopique et on imagine d'emblée le chaos qui devrait forcément en résulter ! Et pourtant, ça fonctionne, et même très bien. Précisons, bien sûr, qu'il ne s'agit pas de faire gouverner ensemble des millions de personnes.



Introduction à la Gouvernance Partagée, 5,39
<https://www.youtube.com/watch?v=RpFMMaJ0uvc>

Ce système fonctionne avec des groupes relativement restreints, mais qui peuvent être parfois assez importants, comme à Findhorn (1), où une centaine de résidents permanents gèrent le lieu de cette façon.

À grande échelle, on peut imaginer que des représentants choisis de plusieurs petits groupes se réunissent pour décider ensemble à l'échelle au-dessus et ainsi de suite. Certains auteurs pensent même que nous allons vers une intelligence collective globale : pour J.F. Noubel, « *Les grandes organisations peuvent-elles devenir aussi réactives, flexibles, transparentes, sensibles et créatives que les petites équipes ? Peuvent-elles bénéficier de telles propriétés ou sont-elles définitivement condamnées par leur masse ? Ironent-elles même encore plus loin, vers une Intelligence Collective Globale ? Peuvent-elles conjuguer leurs intérêts avec ceux de l'humanité (éthique, développement durable...) ?*

La réponse aujourd'hui est oui. Cela devient non seulement possible, mais nécessaire. Pour l'efficacité des organisations, et le bien-être de la société humaine. »

La gouvernance partagée, par opposition au système hiérarchisé, propose un modèle organique, qui emprunte aux systèmes vivants leur expertise en matière de coopération car la nature est extrêmement performante dans ce domaine. Ce modèle nous permet de prendre conscience de notre interdépendance vis-à-vis des autres et de notre environnement. Il repose sur un principe simple mais radical : **personne n'a de pouvoir sur personne**, que ce soit de manière explicite c'est-à-dire définie par un organigramme, ou de façon plus implicite, par des jeux d'influence et de manipulation. En d'autres termes, ce type de gouvernance implique que tous les membres du groupe ont la même part de pouvoir et de responsabilité et accepter inconditionnellement ce pouvoir, c'est prendre pleinement la responsabilité qui va avec. **La gouvernance partagée permet de sortir des relations de pouvoirs sur l'autre pour aller vers le pouvoir avec l'autre, celui de faire ensemble, ce qui redonne au pouvoir ses vertus créatrices et responsabilisantes. Elle aide à sortir du trio infernal victime/persécuteur/sauveur pour aller vers la liberté d'être qui on est.**

« **Nous avons le choix dans notre vie entre être heureux et avoir raison** »

- **Marschall Rosenberg** -
 (fondateur de la *Communication Non Violente*)

1- Findhorn est une communauté située en Ecosse et fondée en 1962, dont le but est de créer "un monde radicalement transformé, où l'humanité incarne le Sacré, où nous nous honorons les uns les autres et co-créons avec toute vie avec sagesse et amour". Depuis 1980, elle abrite un écovillage avec des résidents permanents et accueille de nombreux stages et formations.

<https://www.findhorn.org/>
 (en anglais)

.../... FIN DE L'EXTRAIT

6/14 pages

**Pour lire la suite,
 acheter l'article**

CLIC ICI

**Merci de ne pas reproduire
 ces extraits sans autorisation
 préalable à
contact@rezo-sacreeplanete.com**



<https://rezo-sacreeplanete.com/>