

Chapitre 11

Créer des liens qui libèrent

L'ouverture vers l'intelligence collective intuitive

SABINE HENRICHFREISE

Et si collectivement, nous avons accès à la sagesse et aux ressources dont nous avons besoin pour faire face aux challenges que nous rencontrons ? Dans cette hypothèse, l'intelligence collective intuitive (ICI) représente une alternative aux approches organisationnelles et de leadership d'aujourd'hui. Elle invite les managers, les dirigeants et les coachs à passer de la performance individuelle à l'excellence collective et à imaginer une nouvelle forme d'organisation.

En accompagnant les organisations internationales, leurs équipes et leurs acteurs clés depuis plus de 10 ans, force est de constater que les individus ont été fortement encouragés – par les entretiens individuels, le 360° individuel, les bonus de performance individuel et le coaching individuel - à produire de la performance individuelle. Ainsi nous avons généré la situation dont les dirigeants se plaignent aujourd'hui : un fonctionnement en silos, un manque de transversalité, un climat de méfiance mutuelle et une compétition bloquante.

Pour dépasser cette situation on demande aux « acteurs individuellement performants » de travailler ensemble pour encourager la diversité, créer, innover et diriger. Mais quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations et les schémas relationnels d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui ! Le passage de la performance individuelle à l'excellence collective ne se fait pas et le fond des problèmes subsiste. La transition du « je » au « nous » semble semé d'obstacles qui rendent l'excellence collective difficile. Dans ce contexte, l'idée d'Intelligence Intuitive Collective a tout pour séduire. Prenons un exemple très parlant :

Une équipe dans un secteur industriel a créé un business de façon pionnière avec des résultats impressionnants. La crise financière récente ainsi que des pertes importantes obligent néanmoins le siège à se poser la question du maintien de cette activité. L'équipe est donc mise à l'épreuve : soit elle se réorganise, crée une nouvelle dynamique et devient rapidement profitable, soit elle

disparaît. Le dirigeant lui-même est mis sous pression : on lui fait comprendre que c'est sa dernière chance et qu'il doit obligatoirement changer de style.

Prêt à relever le défi, il se fait accompagner et mise sur l'intelligence collective de son équipe. Leur raison d'être, leur intention et la diversité sont élaborées en collectif, le partage des intuitions des membres de l'équipe est encouragé, la prise de décision devient « une émergence collective ». Au fur à mesure, l'équipe apprend à travailler ensemble, à développer un leadership collectif et accepte de participer à un processus qui encourage la création de *prototypes parallèles* plutôt que de chercher « LA » solution applicable top down.

Les réunions de groupes se révèlent efficaces et des pistes nouvelles nées de conversations et de réflexions communes sont mises en place. Le dirigeant accepte de « perdre le contrôle » pour que l'intelligence collective puisse émerger. Après six mois, la nouvelle stratégie est établie et acceptée par le siège. L'équipe, dotée d'une motivation renouvelée s'entre-aide, partage un même langage et se concentre sur l'efficacité collective.

Qu'est-ce que l'intelligence collective intuitive ?

Il n'existe pas de définition unique à donner à ce concept. Tout au moins j'en partage trois avec les clients :

- « Au début de l'humanité il y avait l'intelligence collective, notre capacité innée à créer collectivement notre futur. Nous l'avons probablement perdu pendant notre évolution et nous cherchons maintenant à re-découvrir son génie ».
- « L'intelligence collective intuitive est l'art de créer de nouveaux liens pour cueillir le futur qui souhaite émerger parmi nous (un groupe ou une organisation). »
- « L'intelligence collective intuitive représente la capacité intrinsèque d'un groupe à penser, apprendre et créer collectivement. »

Certains utilisent la notion d'Intelligence Collective Intuitive pour qualifier l'esprit d'équipe. D'autres l'associent au travail collaboratif favorisé par la technologie moderne et d'autres encore préfèrent parler d'une expérience viscérale, sans savoir expliquer comment y parvenir. Définir précisément l'ICI s'avère donc impossible car il s'agit d'un concept très ouvert et non pas d'un outil. L'ICI est en même temps un processus relationnel et une façon de diriger collectivement, c'est une approche de co-création et une expérience collective Elle est aussi un état d'esprit. Et tant qu'une chose n'est pas nommée, elle dispose d'un pouvoir de défi pour l'organisation¹. Evitons donc les définitions trop étroites et acceptons d'avancer autrement ! Imaginons que l'ICI permet de créer des liens... Des liens qui libèrent un champ relationnel qui, à son tour, génère la capacité des personnes à saisir le futur

¹ Werber, Bernard (2009) *Nouvelle encyclopédie du savoir relatif et absolu*, éd. Albin Michel.

émergent et le désir de réussir ensemble. La spirale représentée en Figure 1 saisit l'ensemble du processus.

Figure 1 – Le processus de l'ICI

La diversité et l'intention collective, les fondamentaux de l'ICI

Seule la diversité peut répondre à la diversité. C'est la « loi de la variété requise² » exprimée par W. R. Ashby. En d'autres termes : plus une organisation génère et active « sa diversité », plus elle est capable de s'adapter aux changements provenant de son environnement et d'assurer son existence. En refusant la diversité, toute organisation meurt !

La capacité des acteurs clés à comprendre les différents mécanismes liés à la diversité, à accroître leur sensibilité interculturelle et à gérer les « virus émotionnels » (peurs, préjugés, incompréhensions, ...) devient une qualité indispensable et représente une des racines du futur de toute organisation.

Cette équipe du secteur industriel est composée de 10 personnes représentant 8 nationalités et opérant au niveau international. Afin de tirer avantage de leur diversité, il fallait « déminer » les virus émotionnels tels les malentendus, l'incompréhension et les préjugés mutuels. Après une longue conversation sur le sens de la diversité, ils ont compris que - dans un milieu international - l'incompréhension est la règle et non pas l'exception. Ils ont commencé à tirer profit de leurs divergences au moment où ils ont appris à suspendre leurs jugements immédiats et à assimiler l'avantage que procure une opinion différente.

Pour que cette diversité s'organise proprement, nous avons besoin d'un « attracteur », qu'on peut appeler 'intention collective'. Au niveau étymologique « intention » veut dire « diriger l'attention » (du latin « intendere »). Quand une équipe ou une organisation commence à focaliser son attention sur l'intention collective sous-jacente, ses membres entament un processus de conversation d'un autre niveau et interagissent de manière différente.

Un groupe de dirigeants se rencontrent pendant un séminaire pour évoquer les compétences du leader de demain. Avant de faire la somme des idées, ils sont invités à dévoiler les raisons de leur présence dans ce groupe précis. Ils constatent que les uns sont attirés par une expérience d'équipe, d'autres par un moment vécu ensemble, sans plus. En leur demandant de sentir les liens entre eux

² Ashby, W. R. (1956) *An Introduction to Cybernetics*, London: Chapman & Hall.

et le sens sous-jacent de ce groupe, ils découvrent qu'ils se trouvent dans un « réseau apprenant » représentant la variété des profils existants dans l'entreprise. A partir ce nouveau regard, les participants se repositionnent et échangent autour des apprentissages qu'ils souhaitent faire et des manières dont ils peuvent apprendre des uns des autres.

Les cinq portes qui permettent d'accéder à l'ICI

Une fois les fondamentaux en place, nous disposons de cinq portes pour libérer l'ICI. Ces portes sont interconnectées, elles interagissent entre elles et elles se superposent parfois.

1^{re} porte : Modeler le champ collectif d'un groupe

Chaque groupe partage un champ collectif qui se révèle à travers les histoires que les membres (se) racontent et les mécanismes d'interaction que nous pouvons observer. La nature des conversations reflète ces mécanismes d'interaction de manière juste : s'agit-il d'une série de monologues, d'une argumentation mentale, d'une conversation superflue ?

Le schéma fondamental se révèle en observant quelle décision n'est pas prise et comment un groupe fait pour ne pas la prendre. Mais la caractéristique la plus essentielle à saisir est l'état énergétique qui se dégage du chaque champ collectif. Cet état peut se dévoiler comme positif, enthousiaste, déprimant voire agressif. Chacun peut se souvenir d'une situation où il est entré dans une salle de réunion en sentant intuitivement un conflit ambiant.

Pour pouvoir ouvrir cette 1^{ère} porte, il est indispensable que le dirigeant, le groupe et le coach prennent conscience du *champ* existant afin de le nommer, de le « dépolluer » si nécessaire et de le remodeler en créant de nouveaux liens qui vont transformer l'énergie du champ.

Lors d'une 1^{ère} séance d'accompagnement d'une équipe dirigeante, nous avons invité les membres à décrire le champ énergétique qu'ils pensaient que l'équipe dégageait. Pour les aider à exprimer ces sensations, nous avons distribué des cartes représentant différents états d'âme et d'émotions. Les réponses récoltées englobaient des expressions comme « découragée, démotivée, dispersée, manque de confiance, bouc émissaire, manque d'enthousiasme ». En les invitant à changer de regard, on leur a demandé de lister 10 avantages liés à ce champ énergétique. Au vu des réponses, un avantage particulier faisait l'unanimité: « au moins on peut se plaindre ».

Une fois cette idée sous-jacente exprimée, ils ont compris qu'il fallait changer cet état de victimisation et retrouver leur esprit de pionnier. En se rappelant leurs débuts, leurs succès précédents, l'envie du groupe de créer un futur différent est revenu, la motivation a augmenté, et la décision était prise de ne plus sombrer dans un état de plainte perpétuelle.

2^e porte : Oser maintenir l'état de l'organisation « au bord de la falaise »

La 2^{ème} porte s'ouvre en créant la perturbation juste et en la maintenant suffisamment longtemps. Pour cela il suffit d'injecter de nouvelles informations dans le système, de promouvoir la diversité, d'encourager l'ambiguïté et de « tenir » l'intention collective dans la confusion et le chaos. Selon Alex Pattakos³, les moments les plus importants et transformateurs arrivent quand nous nous trouvons hors équilibre. Nous devons apprendre à « lâcher » notre besoin de contrôle pour créer un état d'instabilité pertinent, à porter notre regard sur les bifurcations stratégiques et à faire confiance à un groupe sans céder à la tentation d'éviter les moments de confusion. Savoir ne pas savoir et continuer l'exploration quand-même, devient une clé de succès.

Pour aider l'équipe en question à entrer dans la confusion, je leur demande de me créer un scénario qui prouve qu'ils vont *échouer durablement* à réaliser leur challenge. Ils doivent ensuite trouver 10 bonnes raisons pour le faire et 10 actions pour démarrer concrètement le « plantage préparé ». L'échange qui a suivi fut animé et émotionnel. Plus ils allaient vers l'échec avec succès (!) plus le dirigeant paniquait et voulait intervenir pour les « remettre sur les rails ». En rajoutant d'autres informations, et en variant les questions, le groupe est arrivé au « moment de basculement ». Perdus dans le paradoxe consistant à « échouer avec succès » et à « réussir en échouant », ils firent silence pendant de longues minutes. Un participant eut le courage d'ouvrir le débat : « et si nous transformions notre idée d'échec en levier de succès ? » La bifurcation sensible venait d'arriver. Le dirigeant, prenant conscience de ce moment stratégique, leur demanda de définir ce que « succès » signifiait pour eux. Ils purent alors identifier leurs nouveaux indices (et non pas des indicateurs) de succès et chaque facteur d'échec fut analysé pour en extraire un levier de succès.

3^e porte : Créer et propager une nouvelle « formule de lien »

La 3^{ème} porte permet de « rentabiliser » l'effort collectif et de s'engager dans la durée : une ou plusieurs équipes doivent mettre en pratique une nouvelle « formule de lien ». Sinon, toute l'organisation risque de revenir en arrière et de fonctionner comme avant. Redéfinir les principes d'interaction simple, créer une nouvelle histoire et pratiquer la nouvelle formule de lien au quotidien devient une obligation.

Ainsi, l'équipe a décidé de focaliser son attention sur ses forces et sur ses conditions de succès. Ses membres se sont mis d'accord pour favoriser le feedback positif y compris vers leur top management plutôt que de ne communiquer que sur les difficultés. Ils ont opté pour une attitude collective « Pose une question plutôt que de proposer une solution ».

L'avantage de l'ICI appliquée consiste en son évolution apparemment invisible. Il ne s'agit

³ Pattakos, Alex (2004) *Prisoners of Our Thoughts*, Berrett-Koehler Publishers Inc, San Francisco.

pas de lancer un « nouveau projet de transformation » mais de *propager la nouvelle formule de lien* avec élégance et efficacité là où se trouvent les leviers les plus puissants. Choisir des équipes à la marge plutôt qu'une seule qui se trouve au centre de l'organisation et sous le feu de l'attention est souvent la bonne approche. Pourquoi ?

Parce que la périphérie bouge plus vite que le centre. Imaginons un mobile. En touchant une des sous cellules tout bouge ... sauf le centre qui, lui, reste stable.

Une fois l'équipe choisie, nous sommes appelés à créer des conditions pour que ces équipes « pionnières » puissent réussir à créer un nouveau prototype organisationnel, un champ énergétique différent et propager cette nouvelle histoire. Pour cela cette équipe doit se doter d'un cadre de liberté et d'improvisation, de la possibilité de prendre des risques, de recomposer les frontières et de remodeler les processus d'interaction en profondeur, autrement dit : elle a besoin que la direction lui accorde sa confiance. Dans un tel contexte et encouragée par la direction, cette équipe peut devenir un puissant catalyseur de transformation et un « attracteur » inspirant pour le reste de l'organisation.

L'équipe de direction a créé des sous projets et modélisé les nouveaux comportements à chaque occasion : à la machine à café, lors d'une réunion avec d'autres équipes, etc. Ils posent des questions plutôt que donner des solutions, ils demandent aux autres équipes de l'aide et questionnent l'état émotionnel. Quelques personnes se sont même positionnées comme ambassadeurs d'un nouvel état esprit.

4^e porte : Développer l'idée du leadership collectif

La 4^{ème} porte s'ouvre en acceptant une autre idée de leadership. Décrire l'idée d'un leadership collectif ou collaboratif nécessite un virage radical dans la façon de penser la notion même de leadership. Diriger ensemble nous oblige à abandonner l'idée qu'une personne a « du leadership », comme si c'était une caractéristique ou une chose, pour aller vers l'idée de « leading », c'est-à-dire d'interagir ensemble de telle façon que les bons acteurs émergent au bon moment et qu'ils ont la confiance du groupe pour prendre la prochaine initiative.

Deux notions bloquent souvent l'exploration du « collective leading ». D'une part les dirigeants craignent l'excès de leadership. D'autre part les organisations ont peur de la confusion, de l'ambiguïté et d'une déresponsabilisation. « Quand trop de personnes sont responsables, personne n'est responsable » est un crédo bien partagé, qui pousse les dirigeants à resserrer les champs d'action des individus et des équipes en insistant sur la définition de la

responsabilité et la « accountability », terme anglais quasi intraduisible mais très en vogue.

Or, pour favoriser l'émergence de l'ICI, il s'agit de créer avant tout un contrat collectif au sein duquel les personnes peuvent s'inscrire pour assumer leur responsabilité comme partie d'une responsabilité plus grande et où la notion de la contribution devient essentielle. C'est de ce cadre du « Nous » que les responsabilités individuelles ainsi que le phénomène de « diriger ensemble » émergeront et non l'inverse. Il s'agit de partir du « *Nous* » pour aller vers le « *Je* » pour revenir vers le « *Nous* » en cycle continu.

5^e porte : Avancer dans l'Inconnu

Explorer l'Inconnu et s'engager dans une nouvelle voie afin de trouver sans cesse de nouveaux repères dans un environnement instable constitue la 5^{ème} porte.

Ce qui empêche l'organisation et ses acteurs clés d'accueillir, voire de provoquer l'Inconnu c'est la peur de l'Inconnu de l'Inconnu. Un client m'a raconté un jour qu'il avait peur des crocodiles mais sans avoir jamais été confronté à un crocodile. En explorant cette préoccupation, il s'est rendu compte qu'il n'avait pas peur de l'animal en soi (l'Inconnu) mais peur de sa capacité à réagir face à une action du crocodile (L'inconnu de l'Inconnu).

La même métaphore s'applique quand une organisation se lance dans la découverte de l'Intelligence Collective Intuitive. Traduire le concept ICI en termes opérationnels n'est déjà pas facile, voir impossible (l'Inconnu) et en plus les résultats qui seront générés par cet Inconnu (l'Inconnu de l'Inconnu) sont imprévisibles. En conséquence, certains dirigeants estiment qu'il est périlleux de se lancer dans l'ICI. S'aventurer dans l'Inconnu n'est pas chose facile, c'est évident sur le moment. En revanche, ne pas s'y lancer du tout sera définitivement dommageable. Comme un client m'a dit un jour : « pendant que nous dormons, le monde bouge ! ».

Conclusion

Les dirigeants et les coachs sont invités à considérer une organisation comme un organisme vivant qui fonctionne avec des sous-systèmes, des alliances instables, des virus émotionnels et des pertes momentanées de contrôle. Faire confiance à son organisation et à ses membres dans ce contexte semble impossible, voire dangereux et, en tout état de cause, en décalage avec ce que les dirigeants ont appris dans leur parcours de performance individuelle.

Or, dans un monde sans repères, où le futur est incertain, il est important de créer et de traverser le vide, de se mettre en réceptivité permanente, d'accepter de ne pas agir immédiatement, d'oser de nouvelles formules et de cultiver la « sagesse collective ». Ainsi émergeront de nouveaux repères, d'idées et de résultats qui vont permettre à l'organisation de se régénérer et de planter les racines de son futur. L'intelligence Collective Intuitive peut nous toucher tous et nous pouvons tous y accéder si nous acceptons l'Inconnu.

Pour aller plus loin :

Ashby, W. R. (1956) *An Introduction to Cybernetics*, London: Chapman & Hall.

Brafman, O. and Beckström, R. A. (2007) *Der Seestern und die Spinne, Die beständige Stärke einer kopflosen Organisation*, Weinheim: Wiley-VCH Verlag.

Bohm, David (1996) *On Dialogue*, London: Routledge.

Capra, Fritjof (2004) *Les connections invisibles*, Edition du Rocher, Paris: Editions du Rocher.

Cayol, Christine (2003) *L'intelligence sensible*, Village Mondiale.

Fonseca, J. (2002) *Complexity and Innovation in Organizations*, London/New York: Routledge.

Cholle, Francis (2007) *L'Intelligence intuitive*, édition Eyrolles.

Naisbitt, John (2007) *Mind Set, Reset Your Thinking and See the Future*, German edition, München: Carl Hanser Verlag.

Noubel, François (2004/2006) *La Révolution Invisible*, article published in 2004, revised in 2006, PDF File, see also: the transitioner.org *La Révolution Invisible*, <http://thetransitioner.org>.

French text : « L'intelligence collective est la capacité d'un groupe de personnes à collaborer pour formuler son propre avenir et y parvenir en contexte complexe in Intelligence Collective ».

Pattakos, Alex (2004) *Prisoners of Our Thoughts*, Berrett-Koehler Publishers Inc, San Francisco.

Surowiecki, James (2004) *The Wisdom of Crowds*, New York: Anchor.
Scharmer, C. Otto (2007) *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*, Cambridge: Society for Organizational Learning.

Werber, Bernard (2009) *Nouvelle encyclopédie du savoir relatif et absolu*, éd. Albin

Extrait du livre « Les artisans du Devenir »

Michel.

Zara, Olivier (2005) *Le Management de l'intelligence collective*, M2 éditions.