

3<sup>ème</sup> volet  
de notre trilogie  
sur l'intelligence  
collective

## Intelligence collective et prise de décision : est-ce compatible ?

*Ecriture en intelligence collective par Jeannine Gillissen, avec Agathe Crespel, Pierre Dubruille, Johan De Beer, André Buron, Jean Maertens, Chantal Nève-Hanquet et Sophie Reinhard*

*Cet article constitue le troisième et dernier volet de notre réflexion sur un mouvement de société large et profond, occupé à bousculer nos pratiques de management.*

Dans le premier article de juillet 2016, nous avons réfléchi aux **conditions d'émergence de l'intelligence collective**. Le second en janvier 17 proposait des **« méthodes d'action »**, celles que nous pratiquons pour dynamiser l'intelligence collective au sein des équipes avec lesquelles nous travaillons.

Dans ce troisième volet, nous allons aborder une question quasi quotidienne dans la vie d'une entreprise, **le processus de prise de décision**. En effet, le management n'est-il pas une science de l'action et les cadres ne sont-ils pas là pour définir et conduire celle-ci ? Bien entendu, toutes les décisions ne sont pas équivalentes. Certaines sont plus importantes que d'autres, certaines sont répétitives et d'autres plus exceptionnelles. Engager un nouveau collaborateur, lancer un projet innovant, décider de réorganiser un département, proposer une réunion de service ou choisir un logo, etc., la liste des décisions est inépuisable.

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

Pierre Lévy

### Quand peut-on dire qu'une décision est « bonne » ? Quels sont les critères qui nous font penser que nous avons opéré le bon choix ?

A cette question, il nous est habituellement répondu qu'une décision est « bonne » si elle est rationnelle et prise par la ou les personne-s compétente-s. Pour bon nombre de personnes, il apparaît ainsi que la décision est rationnelle si elle résulte d'un raisonnement logique respectant certaines étapes et que la compétence d'une personne correspond souvent à deux critères : l'expertise et la position hiérarchique.

Même si elles manquent de nuance, ces réponses reflètent en général la réalité des entreprises.

Dès lors, si nous faisons émerger les intelligences collectives dans notre organisation (1<sup>er</sup> article de juillet 2016), allons-nous rendre nos décisions « bonnes », c'est-à-dire rationnelles et cohérentes dans leur contexte culturel ?

### NOUS ALLONS DÉVELOPPER TROIS POINTS :

- Quel est l'intérêt d'articuler intelligence collective et prise de décision ?
- Avec quelles méthodes ?
- Quel sera le rôle du leader ?

**Nous terminerons par quelques conclusions et pistes de développement.**

## 1/ ARTICULER INTELLIGENCE COLLECTIVE ET PRISE DE DÉCISION, POUR QUOI ?

Existe-t-il encore aujourd'hui des personnes assez naïves pour croire au mythe de la «bonne décision», rationnelle et cohérente ? Autrement dit, la rationalité est-elle une garantie de fiabilité des décisions dans le monde complexe où nous évoluons <sup>1/</sup> ?

C'est que la rationalité, pour essentielle qu'elle soit, ne représente qu'une des facettes de l'appréhension de la réalité : intuition, émotion, valeurs, vision du monde, sont tout aussi présentes – mais pas souvent reconnues à leur juste place – dans les processus de décision humaine.

Face à ce constat, l'Intelligence Collective vise le rapprochement entre le potentiel individuel et collectif d'une part, et les compétences collectives de l'autre.

## 2/ COMMENT PRENDRE UNE DÉCISION EN INTELLIGENCE COLLECTIVE ?

Pour certains, faire appel à l'Intelligence Collective pour prendre une décision, renvoie aux discussions qui n'en finissent pas, à la recherche d'un accord qui intègre tous les avis et qui trop souvent, aboutit à la décision de ne pas décider ! Ils pensent bien évidemment au consensus qui pourrait être présenté comme l'idéal démocratique puisqu'il suppose la prise en compte de tous les avis et en conséquence, l'adhésion de chacun à l'accord final. Nous avons tous fait l'expérience en effet que cette affirmation est idéale et difficile à mettre en pratique au quotidien.

En effet, la décision finale sera celle de celui/celle qui aura le mieux argumenté ou qui occupe une place qui lui vaut l'allégeance du plus grand nombre. On est alors très loin de l'intérêt collectif. Dans notre article **de janvier 17**, nous avons déjà décrit certaines méthodes d'action comme les représentations systémiques ou celles proposées dans la démarche ARC<sup>©</sup> pour créer de l'information, rendre explicite des représentations implicites et actives. Nous allons présenter d'autres méthodes de prise de décision que nous utilisons également, notamment

la gestion par consentement (ou prise de décision sociocratique) et la théorie «U».

Lorsque l'on prend une **décision par consentement**, on ne va pas chercher la «meilleure solution» mais l'on va partir du principe qu'une bonne décision est celle qui respecte les limites de celles et ceux qui devront l'assumer, et qui ne compromet en rien la capacité de l'organisation à mener à bien sa mission. Le consentement implique qu'une décision ne peut être prise que lorsqu'il n'y a plus d'objection raisonnable à celle-ci. Tant qu'il y a des objections, l'ensemble du groupe est mobilisé pour bonifier la proposition. Ainsi, les objections permettent de révéler les limites avec lesquelles le groupe devra composer et indiquent donc l'espace de liberté dont le cercle dispose.

Cette forme de prise de décision respecte la tendance globale présente dans un groupe et tient compte des voix minoritaire qui peuvent apporter un autre regard sur un problème. Rappelons que

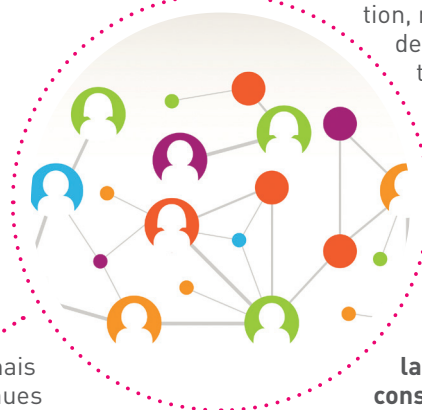
les innovations sont souvent portées par des minorités.

**La théorie «U»**, quant à elle, nous propose un «voyage» nous permettant de nous relier à qui nous sommes véritablement par cette expérience du Presencing, un néologisme créé par Otto Scharmer à partir des mots "presence" et "sensing" (ressenti). <sup>2/</sup>

Riche de notre expérience passée, nous allons faire émerger le futur en nous appuyant sur **trois attitudes fondamentales** :

- **l'ouverture lucide** («open mind») qui nous fait voir la réalité au-delà de nos préjugés et certitudes
- **la connexion empathique** («open heart») qui nous fait regarder la réalité avec les yeux des autres pour entrer en dialogue profond avec eux
- **la présence lucide** («open will») qui nous relie à nos valeurs profondes (individuelles ou collectives) et nous conduit à laisser émerger les potentiels de changement.

Ainsi, comme dans le processus sociocratique, un groupe pourra cheminer vers une prise de décision innovante, même en présence de positions parfois opposées, en allant vers des dynamiques plus humaines et complexes que la traditionnelle «majorité contre minorité».



<sup>1/</sup> Cette complexité est remarquablement évoquée dans le concept VUCA (volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Voir à ce sujet <http://cursus.edu/article/22176/vuca-former-les-managers-incertitude/#.WJeLp39qdPO>

<sup>2/</sup> Otto Scharmer, *La théorie U, renouveler le leadership*, Ed. Yves Michel, Gap, 2016.



## LA CRÉATIVITÉ ET L'INNOVATION NE PEUVENT SE DÉVELOPPER QU'À L'INTÉRIEUR D'UN ESPACE DE CONFIANCE

Néanmoins, si ces pratiques sont séduisantes, nous observons lors de nos interventions qu'elles requièrent de la part des leaders un **positionnement et un engagement fondés sur des valeurs démocratiques et une conception renouvelée de leur rôle**. C'est ce que nous allons tenter d'expliquer.

### 3/ LE RÔLE DU LEADER

Quels que soient les types d'organisation, marchandes ou non, nous observons le rôle prépondérant de leurs dirigeants. Ceux-ci, consciemment ou non, mettent en place des modes de fonctionnement qui correspondent à leur vision et à leur représentation des relations de pouvoir. Or, comme nous venons de le constater à la lecture de ce qui précède, la créativité et l'innovation ne peuvent se développer qu'à l'intérieur d'un espace de confiance.

En effet, nous observons dans les entreprises qui partagent cette vision, le rôle essentiel du dirigeant, garant de l'espace à l'intérieur duquel peuvent se développer ces initiatives et responsabilités. Ce « lâcher prise » suppose une confiance en soi et dans les ressources de ses collaborateurs. Pour beaucoup de ces dirigeants, c'est un nouveau métier et ils sont en attente d'un accompagnement, d'une réflexion partagée en recherche d'une nouvelle identité.

#### Dès lors, nous conseillons aux managers deux points d'attention :

- Consacrez 2/3 de votre temps à partager votre projet, à donner du sens à votre travail et 1/3 à contrôler les processus ! Rappelons que les enquêtes européennes sur la motivation au travail montrent que les jeunes recherchent des emplois qui leur permettent d'apprendre et de donner du sens à leur engagement.
- Soyez à l'écoute de l'intelligence émotionnelle et des rapports de forces au sein de votre entreprise. Si un groupe se structure en fonction des objectifs qui lui sont assignés, il « s'anime » aussi à partir des représentations

spontanées, des croyances conscientes ou non, que chacun de ses membres développe à l'égard de lui-même et des autres au sein de ce groupe : besoin de reconnaissance, protection de l'image de soi, peur de l'exclusion, etc. Ces représentations sont génératrices de prises de position, attitudes et jugements, qui se traduiront par des comportements et des stratégies de coopération, de compétition, des conflits, des rapports de force, mais aussi de la créativité et du changement. Il est donc important d'y être attentif pour dynamiser cette richesse.

En réponse à ceux qui pensent que la prise de décision en Intelligence Collective dilue les responsabilités, nous soulignons que bien que le manager soit, en effet, amené à partager son pouvoir, celui-ci n'en continue pas moins de l'exercer.

### SOYEZ À L'ÉCOUTE DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET DES RAPPORTS DE FORCES AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE

A l'heure où l'on dénonce dans notre société certains comportements répréhensibles de nos dirigeants, où la méfiance s'installe à leur égard, **nous sommes convaincus que l'entreprise, comme la famille, peut constituer un lieu de ressources, d'apprentissage et de développement de soi**. Bien sûr, nous ne sommes pas naïfs. Cela suppose une certaine audace et un pari dans la loyauté des dirigeants et des collaborateurs au service d'un projet.

Nous connaissons et collaborons avec des organisations qui ont pris cet engagement et qui dégagent de bons résultats.

**Si vous souhaitez poursuivre cette réflexion, notre équipe est prête à vous rencontrer. ■**


Coordinateur

## Les écoles de formation

AT	COF1702	Save the date : soirée de présentation de la formation en AT le 25 avril	Veronique Sichem	25/04/17
Psychodrame	OPT117	Les outils du psychodrame en thérapie	Chantal Neve Hanquet	1 j. 11/05/2017
PNL	PNL217	Introduction à la Programmation Neurolinguistique	Alexis Kestermans	4 j. 19, 20/05 & 16, 17/06
Systémique	SYSA217	Module 1 : Théorie générale de systémique - Introduction	Alexis Kestermans	2 j. 08, 09/06

## Intelligence Collective et méthodes d'action

Formateur



CDP117	Initiation au co-développement	Eric Debois	2 j. 06, 07/06
SAMC117	S'aligner et manager avec clairvoyance	Jeaninne Gillissen	4 j. 09, 16/05 & 25, 26/09
ARC117	Des cordes à votre ARC® : stimuler l'intelligence collective et accompagner le changement !	Agathe Crespel / Chantal Neve Hanquet	3 j. 27/04, 18/05 & 08/06
CSPI117	Constellations systémiques professionnelles, d'organisations et d'entreprises	Jeannine Gillissen	2 j. 24, 25/04

## Management et leadership

Formateur

GLD117	Déléguer, oui ! Mais comment ?	Jacques Sepulchre	2 j. 18, 19/04
TC0117	Gestion de projets : Techniques et communication	Fabrice Simon	2 j. 24/04 & 10/05
KMA117	Knowledge Management : la gestion des savoirs	Eric Debois	2 j. 09, 10/05
PRI117	Posséder une vue d'ensemble en gestion de projet avec l'outil NAPO®	Magali Pierre	1 j. 19/05
CSE117	Concevoir et mettre en oeuvre les stratégies de changements	Eric Debois	2 j. 24/05 & 01/06
MAN117	Manager et développer une équipe	Alexis Kestermans	4 j. 06, 07, 19 et 20/06

## Stress et bien-être au travail

Formateur

TYM117	La zen attitude ? Facile à dire ! Initiation au yoga	Françoise Temmerman	1 j. 22/04
STR117	Prévention du stress : la gestion du bien-être par le corps	Agathe Crespel	3 j. 25/04, 08/05 & 01/06
STG117	Le grand voyage... Du stress à la joie de vivre	Françoise Temmerman	1 j. 09/06
PFS117	Votre profil face au stress : le stress vu par les neurosciences	Chantal Vander Vorst	1 j. 12/06

## Communication

Formateur

COD117	La gestion de conflits, la négociation et la médiation	Bernard Lukas	3 j. 30/05 & 20, 22/06
GPL117	Chic une plainte: prévenir et résoudre efficacement les plaintes	Odile Delhaye	1 j. 02/06
PPA117	Introduction à la psychopathologie et aux troubles du comportement	Nicole Duhamel	3 j. 16, 23/05 & 13/06
ORA117	Comment rester à sa juste place en un A3 : formation à l'ORAD®	Magali Pierre	1 j. 19/06

## GRH

Formateur

PLF117	Comment élaborer un plan de formation ?	Fabrice Simon	2 j. 02, 09/05
NAS117	Formation à l'utilisation du NASO : Navigateur d'Analyse Systémique Opérationnel	Magali Pierre	1 j. 12/05
TAF117	Comment maximiser le transfert des acquis de formation	Fabrice Simon	2 j. 06, 14/06

## Train The Trainer

Formateur

TTTJ117	Train the trainer : Le corps en formation	Jeannine Gillissen	2 j. 02, 09/05
TTTA117	Le formateur créatif : la créativité au service de l'andragogie	Jean-Charles Ribue	2 j. 08, 15/05
FNS117	Quand pédagogie et neurosciences se conjuguent	Chantal Vander Vorst	2 j. 29, 30/05
TTTD117	Gestion des processus et dynamiques de groupe	Jean-Charles Ribue	2 j. 02, 09/06

## MBTI

Formateur

MBIC117	MBTI perfectionnement : MBTI et coaching	Françoise Lemoine	1 j. 11/05
MBI117	Atelier de découverte du MBTI	Françoise Lemoine	2 j. 29/05 & 01/06
MBIE117	MBTI et développement d'équipe	Françoise Lemoine	1 j. 08/06

## Secteur associatif

Formateur

EPA417	Des cordes à son ARC®, réinventons ensemble les démarches d'éducation permanente	Agathe Crespel	1 j. 18/04
EPA517	Conduire un projet en équipe	Johan De Beer	1 j. 18/05
EPA917	Communiquer de façon efficiente au sein d'une équipe	Bernard Lukas	1 j. 13/06