

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

## Comment stimuler l'intelligence collective ?

Des méthodologies collectives pour des intelligences multiples !

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

Dans notre article de juillet 2016 intitulé « L'entreprise, cet organisme vivant. Innovation managériale et intelligence collective » [CFIP-Contact n°122], nous avons réfléchi aux conditions d'émergence de l'intelligence collective.

Dans ce deuxième volet de notre trilogie, nous mettons en lumière des méthodologies que nous avons expérimentées et développées pour stimuler l'intelligence collective au sein des groupes que nous encadrons. Nous verrons comment les formateurs, intervenants et coachs deviennent alors des « facilitateurs organiques », utilisant des approches... vivantes !

Nous avons regroupé sous le terme « méthode d'action » des approches qui mettent en mouvement nos différentes intelligences, avec des expériences dans l'ici et maintenant, incluant le corps, les déplacements dans l'espace, le contact avec le ressenti. Deux méthodes d'actions seront plus particulièrement évoquées : les Représentations Systémiques et la démarche ARC® (Action Représentation Changement).

« Si tu veux obtenir des résultats que tu n'as jamais obtenus, utilises des méthodes que tu n'as jamais employées. » Peter Senge

### NOS DIVERSES INTELLIGENCES

Comme nous l'évoquions dans l'article précédent, faire émerger l'Intelligence Collective (IC) au sein d'un groupe mobilise les intelligences multiples de chacun de ses membres : nos capacités d'analyse, nos capacités logiques et nos intelligences plus sensorielles, émotionnelles, intuitives, corporelles, spatiales, visuelles....

**Penser devient alors aussi bouger, écouter le vécu, se laisser surprendre par notre intuition créative.** William Cornell <sup>1/</sup>

(l'une des grandes figures de l'Analyse Transactionnelle ayant développé l'approche corporelle-relationnelle) utilise d'ailleurs le mot « pensée » en incluant les processus de connaissance et

**NOUS CONSIDÉRONS L'INTELLIGENCE COLLECTIVE (IC) COMME UN ENSEMBLE D'INTELLIGENCES MULTIPLES QUI S'EXPRIME COLLECTIVEMENT DANS UN GROUPE DE PERSONNES <sup>2/</sup>.**

d'apprentissage qui vont au-delà de la compréhension ordinaire et du rationnel. Lorsque nous faisons l'expérience de penser pleinement, notre esprit s'ouvre et est informé par nos émotions, nos sensations corporelles, nos allées et venues entre des domaines du conscient et de l'inconscient.

### INNOVATION MANAGÉRIALE ET INTELLIGENCE COLLECTIVE (IC)

En considérant les travailleurs comme les experts de leur fonction à une place particulière dans l'organisation avec leurs

<sup>1/</sup> William CORNELL, *Une vie pour être soi*.

<sup>2/</sup> Le dictionnaire Larousse définit collectif par : qui concerne un ensemble de personnes. Groupe de personnes qui assurent une tâche sociale, politique, etc. de manière concertée.

intelligences individuelles, leur ancienneté, leur spécificité, leurs responsabilités, mettre le collectif au travail permet l'émergence de pistes et stratégies d'action souvent mieux adaptées à l'entreprise.

Si l'innovation managériale s'appuie sur l'IC, elle ne décrit cependant pas en soi un « modèle » avec un mode d'emploi. Ce concept développé par Frédéric Laloux<sup>13</sup> repose sur l'observation d'entreprises qui un peu partout dans le monde et sans se concerter ont développé des approches ayant des points communs entre elles, notamment sur trois pôles, qui nous semblent avoir du sens dans une démarche d'intelligence collective :

- l'« auto-gouvernance » c'est à dire une grande autonomie laissée aux professionnels de terrain, notamment dans la prise de décision.

- la « plénitude » c'est à dire une culture de l'authenticité : oser se montrer aussi sous l'angle des émotions, des intuitions et des différentes formes d'intelligences.

- la « raison d'Etre » : c'est à dire une représentation de l'entreprise comme une entité organique qui va vers une finalité, dans un processus vivant.

**L'IC ne peut se réduire à un « mode d'emploi » pour entreprises en changement. C'est pourquoi nous proposons des outils et méthodes pour que les équipes et les organisations captent ce qui émerge de LEUR système et trouvent elles-mêmes leur manière propre de s'orienter vers le futur et d'innover.**

Quels que soient les terrains d'application d'Intelligence Collective (petits ou grands groupes, secteur privé, associatif ou public), il nous semble fondamental que :

- l'attention soit avant tout portée sur le processus, en acceptant que cela puisse demander du temps,
- le processus d'IC crée des temps d'échanges, de création, de décision dans lesquels la parole est libérée, et dès lors n'est plus réservée à une minorité ou canalisée par des hiérarchies du passé, ni étouffée sous les raisonnements rationnels ou par la peur de l'émergence du système,
- le processus permette l'émergence de ce qui est propre à chaque organisation.

### LES MÉTHODES D'ACTION

Des outils comme le World-café et le Forum Ouvert utilisent comme porte d'entrée la pensée et la parole, tout en mettant les personnes en mouvement physiquement (notamment en passant d'une table à l'autre).

#### D'autres portes d'entrée existent !

Au CFIP nous développons des approches qui ont comme porte d'entrée le corporel, le ressenti et le mouvement. Ces méthodes intuitives et émotionnelles nous semblent appropriées pour développer et atteindre les niveaux de présence et du ressenti dont parle Otto Scharmer dans sa « Théorie U » (expérience du « Presencing »)<sup>14</sup> : il s'agit des démarches ARC<sup>®</sup> et des Représentations systémiques (inspirées de l'approche des Constellations Systémiques<sup>15</sup>).

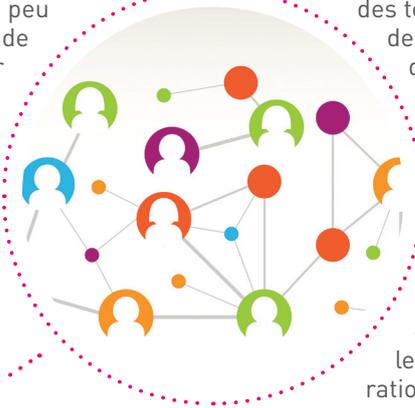
*Les démarches ARC<sup>®</sup> et les Représentations systémiques sont des méthodes d'action qui proposent une expérience dans l'ici et maintenant avec une prise de rôle, une invitation à voir et ressentir une même situation sous un autre angle.*

**NOS DÉMARCHES SONT ORIENTÉES VERS L'ACTION ! IL S'AGIT DE SE METTRE DEBOUT, DE SE POSITIONNER DANS L'ESPACE, D'AGIR !**

- La démarche ARC<sup>®</sup> (Action-Représentation-Changement) développe 3 méthodologies d'action, 7 repères d'intervention et 9 attitudes qui permettent, dans un cadre sécurisé, d'aider les professionnels à trouver eux-mêmes des réponses à leurs questions.

Cette méthode d'action fait intervenir le corps, le mouvement et les dimensions symboliques, dans une expérience « ici et maintenant ».

- Nous définissons les Représentations Systémiques comme « une représentation animée d'un organisme vivant »<sup>16</sup>. Des personnes placées dans l'espace pour représenter le système captent de l'intérieur et par résonnance les dynamiques du dit système de travail. Visualiser et questionner le ressenti (sens-feeling)<sup>16</sup>, permet de faire émerger un savoir implicite et d'accéder à une nouvelle vision.





## Nos méthodes d'actions sont articulées autour d'un processus en trois temps :

- Le premier temps consiste à identifier des situations de terrain questionnantes.
- Le second temps va être le temps du « détour » : l'intuition et la créativité sont mises au travail. Comme son nom l'indique, il s'agit d'une forme de « détour » qui fait appel au mouvement, au vécu en conscience (présence), à la dimension symbolique, aux représentations, au recadrage et au décalage.
- Le troisième temps consiste à chercher des pistes et stratégies d'action en lien avec la question de départ.

### Exemple dans un groupe de supervision :

Deux chefs de service évoquent avec appréhension le démantement de leurs services dans un bâtiment commun et leur réunification sous un chef unique. Le formateur leur propose de représenter chaque service par une chaise et de les disposer dans l'espace.

Les chaises sont alors disposées dos à dos. Puis d'autres chaises sont ajoutées, symbolisant d'autres services ou acteurs du système. Une chaise est même posée en équilibre au-dessus des autres.

Le formateur invite à exprimer leur ressenti devant cette représentation : « absence de contact », « méfiance », « peur », « médiateur »... les deux chefs de service sont étonnés de la qualité et justesse des émotions ainsi exprimées.

Les participants sont ensuite invités à bouger des éléments pour remettre plus de cohérence. Prudemment, des propositions sont faites et le paysage change.

A la fin de l'exercice, les deux chefs de service n'en reviennent pas : « je n'avais jamais vu la situation d'un point de vue aussi global », « j'ai vu clairement les tensions relationnelles », « maintenant des pistes d'action se dessinent »...

## De l'importance d'un cadre

Mobiliser l'IC est un processus qui peut demander du temps et qui n'est pas sans risques. Dans tout groupe les formes de conformisme existent. L'individu se plie pour éviter d'une part le conflit entre deux opinions différentes (l'une exprimée par la majorité, l'autre exprimée ou représentée mentalement par le(s) sujet(s) en minorité) et d'autre part, éviter d'être rejeté par la majorité.

L'esprit que nous soutenons, dans la pratique des méthodes d'action, s'ancre dans l'idée que les personnes, leur libre arbitre, et leur discernement sont prioritaires par rapport à ce que la méthode d'action fait émerger. Pas de dogmatisme ni de magie, il n'y a pas « une vérité », il y a des personnes qui cherchent, et nous soutenons ces personnes dans leur autonomie et leur discernement.

Le défi pour l'intervenant est de tenir le processus et de créer un cadre suffisamment sécurisant pour permettre l'expression d'une opinion différente tout en intégrant dans la prise de décision finale.

Nous veillons à rester attentifs à l'ici-et-maintenant, concentrés sur ce qui se passe dans le présent du groupe et à la signification des mouvements du système. Ainsi nous rendons visible les dynamiques, les connaissances, la créativité, la capacité d'engagement présente dans tout groupe de professionnels. Dans la théorie U, O. Scharmer parle de l'expérience du « Presencing » (voir supra).

### Exemple de travail avec les représentations systémiques :

Une manager souhaite instaurer un « management participatif » dans son équipe. Elle connaît bien le travail de F. Laloux et se demande « quelle est la place pour exprimer et partager authentiquement mon vécu (y compris mes émotions) en tant que manager au sein de mon espace professionnel (et pas seulement en supervision) ? »

Nous choisissons ensemble de mettre en représentation scénique des acteurs représentant la manager, la part de l'équipe qu'elle appelle les « adhérents », une autre part qu'elle appelle les « résistants et encore une part qu'elle appelle « les traumatisés », le CA et l'approche de management participatif.

La première partie de la constellation a permis de visualiser un réseau dense. Les représentants étaient placés proches les uns des autres. Le regard de la manager représentée se portait loin en avant comme si elle avait une vision de l'avenir et qu'elle en était le seul porteur. Ce représentant de la manager était également accolé au projet de management participatif, créant une fusion entre le projet de management et la manager lui-même. Et puis dans la seconde partie, la proposition de suivre intuitivement son impulsion de mouvement pour chacun a introduit de l'espace entre représentants. La cliente a pu réaliser que la distance entre son projet de management et elle-même permettait au reste de l'équipe d'entrer en communication authentique avec la manager, sans crainte de mettre en péril ou en question le projet de management participatif. La cliente a demandé à son représentant de s'écrouler « pour tester » comment le navire tiendrait si elle ne tenait plus le gouvernail. Le représentant de la manager s'est couché et son sentiment était « je me retire ». Il ne s'effondre pas, il prend de la distance et le système continue à vivre. Autrement dit encore, le travail des constellations a permis à l'intéressée de se rendre compte qu'il n'était pas nécessaire de tenir le gouvernail seule. S'écrouler, exprimer ses difficultés et ses doutes ne mettait pas en péril dans cette expérience, l'ensemble du système. S'effacer un peu permettait même à d'autres acteurs du système de prendre une nouvelle place, se présentant comme des relais du projet de management participatif.

- 3 / Frédéric Laloux, Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées.
- 4 / Le processus « U » nous propose un « voyage » nous permettant de nous relier à qui nous sommes véritablement par cette expérience du Presencing, un néologisme créé par Scharmer à partir des mots "presence" et "sensing" (ressenti). Ce voyage est constitué d'interviews ciblées, de recherches, de techniques d'échanges en groupe, de moments de méditation, qui conduisent de l'observation active de notre environnement et de ses acteurs à la création de « prototypes d'action », en passant par une phase de conscience de nos valeurs et missions. Otto Scharmer, Théorie U, Diriger à partir du futur émergent.
- 5 / Inspirées des Constellations Systémiques. Le terme d'origine allemande est « SYSTEM Aufstellung » c'est à dire littéralement « mettre le système debout ».
- 6 / Chantal Motto, Coacher les organisations avec les Constellations Systémiques.
- 7 / Terme regroupant sensation & sentiment.



## EN CONCLUSION

Si nos compétences rationnelles nous permettent d'avancer, certains apprentissages ou certaines situations complexes nécessitent que nous enrichissions cette intelligence rationnelle par d'autres informations plus systémiques, intuitives ou créatives. Tandis que le rationnel indique les étapes à suivre et dit comment s'y prendre, l'émotionnel révèle les freins, peurs et frustrations qui nous alourdissent, et libère l'énergie personnelle et la créativité nécessaires pour innover et collaborer.

Les leaders de demain se trouvent face à des défis en termes de management innovant : quel sera le rôle des managers? Seront-ils toujours utiles? Qui sera responsable de quoi? Et surtout, question primordiale dans un management innovant : qui sera responsable du processus de changement et garantira le cadre dans lequel se développera l'intelligence collective?

Pour des situations complexes il peut s'avérer très utile de mobiliser l'IC au travers de méthodes d'action comme ARC® et les Représentations Systémiques, tant pour un diagnostic et la mise en œuvre que pour la prise de décision. ■

Un troisième article Contact abordera prochainement une question qui fait souvent débat : « Intelligence collective et prise de décision, est-ce compatible ? »

## Modèle ARC®

Le modèle ARC® est une démarche qui aide les personnes à trouver leur inspiration, à se mettre en créativité et à dégager de nouvelles pistes pour accompagner le changement.



### Chantal NÈVE-HANQUET

Psychologue, psychodramatiste, psychanalyste, superviseuse d'équipes. Chantal analyse les processus par des démarches actives et créatives. Co-créatrice du modèle ARC®, formatrice en psychodrame et en thérapie familiale.



### Agathe CRESPEL

Formatrice, formée au psychodrame et aux méthodologies basées sur l'expérimentation. Création du modèle ARC® avec Chantal Nève-Hanquet. Spécialisée dans l'accompagnement des processus de groupe au sein des équipes. Gestion du stress et relaxation. Approches créatives.

#### Des cordes à votre ARC® : des repères pour mettre du mouvement dans vos formations

2 jours : 10/01 et 16/02/2017 (code TTTF117)

## Constellations systémiques

Les représentations systémiques questionnent l'intuition en positionnant les aspects du système en 3D. La mise en mouvement apporte à la situation étudiée une nouvelle dimension, parfois imprévisible.



### Jeannine GILLESSEN

Praticienne et formatrice en Constellations Systémiques, approches créatives et corporelles. Analyste Transactionnelle certifiée TSTA en éducation, Jeannine est également superviseuse et coach.

#### S'aligner et manager avec clairvoyance à l'aides des constellations systémiques professionnelles

2 soirées, les 9 et 16/05/2017 et 2 journées, les 25 et 26/09/2017 (code SAMC117)

**Vous souhaitez mobiliser vos équipes ? Découvrir des méthodes d'action qui suscitent l'innovation et le changement ? Nous intervenons dans votre organisation, n'hésitez pas à nous demander une offre sur mesure !**

Pour vous inscrire ou pour plus d'informations  
[www.cfip.be](http://www.cfip.be)  
[secretariat@cfip.be](mailto:secretariat@cfip.be) / 02/770 50 48



FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES

Le CFIP a été reconnu comme organisme d'Education Permanente par la Fédération Wallonie-Bruxelles pour son action dans le secteur associatif et non-marchand.