

## SOMMAIRE :

### ■ Intelligence(s) collectives(s)

P 1-3

### ■ Agenda

P 4

[volet 1]

## → L'entreprise, cet organisme vivant...

### Innovation managériale et intelligence collective

*Écriture en intelligence collective par Pierre Dubruille, avec Agathe Crespel, André Buron, Johan De Beer, Marc Dreze, Jeannine Gillissen, Jean Maertens, Allison Male, Chantal Nève Hanquet, Sophie Reinhard et Lucy Van Hove*

*Cet article est le premier volet d'une trilogie co-écrite en "intelligence collective connectée", grâce aux nombreux échanges à distance que permettent les nouvelles technologies de la communication. Notre récompense ? Un enrichissement intellectuel et vision partagée de l'entreprise douée d'une intelligence propre, comme un organisme vivant. Notre envie ? continuer la logique de notre dynamique en vous la partageant !*

*L'entreprise comme organisme vivant, l'idée n'est pas nouvelle ! Mais dans notre contexte socio-économique actuel, quelles sont implications en termes de management ? Comment accompagner cette intelligence collective et lui permettre d'être pleinement vivante ?*

### Le début de la fin, ou la nécessité d'entrer dans un nouveau paradigme

Notre modèle organisationnel a généré des progrès fulgurants au niveau scientifique et technique, il a considérablement accru le bien-être matériel (du moins pour les pays développés...) jusqu'au 20<sup>e</sup> siècle. Toutefois il peine à relever les défis d'aujourd'hui : la vulnérabilité et l'impuissance des grands systèmes sociopolitiques, la lourdeur et l'opacité des organisations, l'incertitude liée aux comportements humains...

Les solutions imaginées relèvent souvent de l'adage "plus de la même chose" : mais peut-on sérieusement imaginer que davantage de contrôle et de méfiance, des frontières plus fermées, des procédures plus rigides, permettront de faire

face aux crises humanitaires, aux désastres écologiques, aux scandales dans la gestion publique, et à la montée des souffrances au travail ?

L'histoire récente montre au contraire que le développement de processus collaboratifs et l'ouverture d'espaces de confiance où les individus assument leur responsabilité personnelle et collective, ont permis l'émergence d'une intelligence collective et boosté le développement des entreprises et organisations les plus performantes aujourd'hui.

L'intelligence collective n'est pourtant pas une "invention nouvelle", elle existe de tout temps : **il ne s'agit donc pas de la créer, mais de la laisser émerger.** Les méthodes actives et les stratégies collaboratives nous y aideront.



### Nos "visions du monde"...

Limitante ou libératrice d'énergies, la vision du monde conditionne l'émergence de l'intelligence collective. Très souvent, nous croyons regarder les choses "objectivement", analyser les situations "rationnellement" ... mais en réalité nous les voyons à travers le filtre de nos enjeux personnels, de nos émotions, de notre histoire, des conventions sociales dans lesquelles nous baignons. Et tous ces filtres évoluent dans le temps. Ainsi, nous appréhendons la réalité de l'organisation à travers des "visions du monde" en constant changement.

Dans ce contexte évolutif, on constate aussi des changements dans la manière dont les individus s'engagent dans un projet, conçoivent le management, envisagent leur place dans l'entreprise, se met elle aussi en mouvement. On a successivement considéré les organisations comme des **systèmes quasi-mécaniques** (modèle de "l'entreprise-instrument"), où l'on recherche seulement quelle est la commande à activer pour obtenir la soumission ou le résultat financier, et ensuite comme des **systèmes socio-politiques** (modèle de "l'entreprise négociatrice") dans lesquels des individus négocient (ou luttent) pour maximiser leurs avantages individuels, et plus récemment l'entreprise citoyenne qui recherche sa légitimité dans une plus-value sociale.

Nous pouvons aujourd'hui relire l'organisation comme un "**corps social**", voire un "**organisme vivant**", c'est à dire une entité qui a sa vie propre, ses mécanismes d'assimilation et de survie. Les communautés animales peuvent également

manifeste un comportement propre, comme un banc de poissons, un vol d'oies sauvages, une fourmilière. Ces entités fonctionnent comme si elles étaient douées d'une intelligence collective originale, distincte de l'intelligence particulière de chaque individu. **De l'entreprise-instrument à l'entreprise vivante**, ces différentes conceptions peuvent d'ailleurs coexister à un moment donné, chez les différents membres d'une organisation, non sans créer des tensions ou des incompréhensions.

Le modèle de la Spirale Dynamique, développé par Clarence Graves et repris par Don Beck, rend compte de l'articulation et de la coexistence de ces conceptions appliquées à l'entreprise. Visionnaire, la Spirale Dynamique annonce également cette émergence d'une nouvelle vision de l'organisation, dans laquelle les équipes, les groupes et les organisations peuvent être considérés comme des **organismes vivants**. Quand les dirigeants se mettent à l'écoute de la "raison d'être" de leur organisation à travers des processus collaboratifs impliquant toutes les équipes, une force collective émerge ; elle relie les individus, oriente les énergies et donne du sens à l'implication de chacun.

Nous observons cette intelligence collective dans de nombreuses organisations qui ont mené une réflexion de fond avec leurs cadres et leurs travailleurs sur les valeurs et le sens de leur action dans la société : la motivation de chacun, la cohérence des actions, l'efficacité collective et la satisfaction au travail s'en trouvent accrues.

Comme d'autres aujourd'hui, les formateurs du CFIP sont de plus en plus nombreux à travailler **avec des méthodes d'action corps-esprit, à faire émerger l'intelligence collective des équipes en vue de développer l'innovation et la confiance dans les collectifs de travail.**

### Le management du futur

Comme l'écrit Frédéric Laloux dans son ouvrage "Reinventing organizations" : "l'entreprise a sa vie et son projet propres, distincts de vos souhaits et de vos désirs" ... D'une part le projet de l'entreprise est plus que la somme des projets des individus qui le composent (même s'il s'agit du Directeur Général ou du Fondateur) ; il est le résultat d'une alchimie indéfinissable qui peut produire dans un établissement de soins une formidable ambiance d'écoute et de bienveillance et dans une autre, un climat bureaucratique et déshumanisé. Parallèlement, les comportements et même les convictions personnelles des individus ne sont pas tout à fait coupés du tissu mental et émotionnel de leur entreprise : il suffit pour s'en convaincre, de voir comment une personne peut s'épanouir dans un service ou s'étioiler dans un autre.

Dans les communautés et organisations humaines, il existe une intelligence collective, qui a souvent été négligée ou contrecarrée par les appétits et stratégies individuels. On pourrait lire la crise actuelle des organisations (perte de sens, souffrance au travail, malversation en tout genre, paralysie dans les procédures, ...) comme l'ignorance (ou la peur ?) de cette intelligence collective.

### De l'intelligence collective à l'intelligence collaborative

La crise actuelle du système pénitentiaire en Belgique est, bien malgré elle, une illustration de la faillite d'un système dont l'humanité disparaît, où sont ignorés le vécu et les avertissements des salariés comme des directions, et dans lequel les "solutions" mises en place amplifient le problème... Ce système laisse se développer



derrière les barreaux une autre forme d'intelligence collective : celle de la radicalisation et de "l'école du crime". On voit ici que l'aveuglement collectif d'un système peut ouvrir des espaces incontrôlés pour des "intelligences collectives" indésirables.

Certains auteurs différencient **l'intelligence collective** de **l'intelligence collaborative**, en introduisant davantage des notions de démarche durable et de respect du vivant dans la notion d'intelligence collaborative. Ils définissent alors l'intelligence collaborative comme *la fertilisation croisée de multiples intelligences d'un groupe, où chacun manifeste la volonté de contribuer et de coopérer équitablement au service du vivant. Pour accompagner son émergence, des postures et des processus de facilitation permettent d'ouvrir et d'entretenir cet espace du "vivre ensemble autrement" où sont cultivés la confiance, l'authenticité, les interrelations et les interdépendances. L'intelligence coopérative donne corps à des projets durables où se mêlent innovation relationnelle et résultats soutenable* (cf. *L'intelligence collective*, Editions Yves Michel, 2014, p. 27).

### Comment alors créer des contextes pour rendre possible cette intelligence collaborative ?

Les expériences d'activation de l'intelligence collective montrent qu'une confiance radicale dans les individus au travail, associée à une profonde recherche de sens et un allègement des procédures, permet à des collectivités professionnelles de faire émerger des réponses inédites et performantes. Parmi de nombreux exemples, Frédéric Laloux cite notamment le cas de Buurtzorg, entreprise néerlandaise de soins à domicile, où tout employé peut partager idées et suggestions grâce à un blog interne. Chacun peut prendre une décision d'innovation ou d'organisation pour autant qu'il ait pris l'avis des personnes concernées par la mise en œuvre de cette innovation et celui des experts en la matière. Même le DG se soumet à cette règle et publie sur le blog ses idées et suggestions avant de les mettre en œuvre. En fonction des réactions qu'il reçoit, il

améliore sa décision ou la remet en question si elle ne fait pas sens pour ses collaborateurs. Créé en 2008 par des soignants fuyant la lourdeur des bureaucraties de santé, Buurtzorg rassemble aujourd'hui 12.000 professionnels de la santé et continue son recrutement.

Frédéric Laloux s'appuie sur ce modèle émergent de l'entreprise-organisme vivant, pour qualifier les dirigeants de l'entreprise du futur comme "les intendants qui se mettent à l'écoute de son potentiel de créativité profonde pour l'aider à remplir sa tâche dans le monde".

## CHANGER NOTRE REGARD ET FAIRE ÉMERGER LES INTELLIGENCES COLLECTIVES DANS NOS ORGANISATIONS : C'EST POSSIBLE !

### Comment cette vision de l'entreprise nous interpelle chacun dans notre rôle propre ?

- **en tant que responsable, nous pouvons nous poser la question suivante :** *"En quoi est-ce que ma manière de gérer les équipes se fait dans une écoute des compétences émergentes du terrain, et qu'est-ce que je peux mettre en place pour que cette compétence émergente puisse exister, être vivante et percutante"*. Cette question viendra orienter la manière de gérer les réunions d'équipe, de créer des espaces pour rendre possible la créativité des professionnels, de fixer des objectifs à atteindre en laissant suffisamment de marge de manoeuvre pour que les professionnels puissent investir ce mouvement vivant.
- **en tant que formateurs et intervenants,** nous pouvons rejoindre cette conception des organisations et c'est dans cet esprit que nous développons des démarches d'accompagnement du changement et de stimulation des intelligences collectives, dans une attitude respectueuse de la vie et du rythme des équipes.

### Comment renforçons-nous la capacité d'innovation et les ressources des systèmes, dans un cadre de sécurité et de confiance ?

Nous observons à travers nos interventions, formations et coaching, qu'il est utile d'ouvrir des espaces où penser ensemble n'est plus simplement utiliser cette petite partie du cerveau gauche plus rationnelle et analytique, car penser ensemble devient "bouger", "écouter le vécu, le corps et la sensation", "se laisser surprendre", "voir une même situation sur un autre angle", et favoriser ainsi l'ouverture et l'émergence du "neuf".

Des méthodes collaboratives basées sur l'expérience "ici et maintenant", le détour par le symbolique, la reconnaissance de l'intuition, peuvent ainsi offrir des espaces de travail pour que les équipes et les professionnels, dans leur mouvement, leur rythme, leur agilité et leur style, trouvent eux-mêmes des pistes et des réponses à leurs questions. Pour faire émerger dans un groupe l'intelligence collective qui est capacité de compréhension, de créativité et d'action face à une situation complexe, nous mobilisons diverses formes d'intelligences (cerveau gauche et cerveau droit), nous bougeons dans l'espace, nous explorons les potentiels de créativité collective : **c'est la confrontation aux différentes visions de la réalité et l'expérience de la confiance qui permettent aux participants de ressentir, de penser "out of the box" et de s'engager dans des réalisations communes.** ■

- **Dans un second article nous développerons l'approche "facilitateur organique" :** formateur, intervenant, superviseur, coach : comment stimuler l'intelligence collective avec des approches ... vivantes ?!
- **Un troisième article abordera une question qui fait souvent débat :** intelligence collective et prise de décision, est-ce toujours compatible ?



**PETITE, MOYENNE OU GRANDE STRUCTURE,  
LE CFIP VOUS ACCOMPAGNE, VOUS ET VOS ÉQUIPES,  
DANS L'INNOVATION MANAGÉRIALE ET LA MISE EN PLACE  
DE PROCESSUS D'INTELLIGENCE COLLECTIVE**

Nous mettons en œuvre nos méthodes d'actions avec des groupes allant jusque 100 personnes et plus. Nous les accompagnons dans leurs compétences et l'émergence de leurs ressources: Forum ouvert, world café et autres approches...



**Pour toute information, contacter Pierre Dubruille  
à [pierre.dubruille@cfip.be](mailto:pierre.dubruille@cfip.be)**

DATES	NOS PROCHAINS ATELIERS ET FORMATIONS TOUS PUBLICS
8/09/2016	Business café ouvert au public: "Innovation managériale et Intelligence Collective".
27/09/2016	Journée d'étude "Libérez l'intelligence collective de votre association" Découverte des outils de l'IC et échanges avec des responsables d'organisations.
10 et 11/10/2016	"Travailler l'ouverture au sensible et ouvrir le champ des possibles" Inspiré de l'approche des constellations systémiques d'organisation, une clé pour l'intuition afin de renforcer le potentiel des équipes et des professionnels dans leur positionnement, leur recherche et leur développement.  Formatrice: Jeannine Gillessen
4/10 et 8/11/2016	Des cordes à votre ARC® (Action-Représentation-Changement) Stimuler l'intelligence collective et accompagner le changement en tenant compte du corps, des représentations et du mouvement!  Formatrices: Chantal Nève Hanquet et Agathe Crespel
8 et 15/12/2016	"Management de la confiance". Développer la confiance dans son équipe.  Séminaire animé par Pierre Dubruille et Fabrice Simon



**Infos et Inscriptions: [www.cfip.be](http://www.cfip.be)**