

ENTREPRISE

DENIS CRISTOL ET CÉCILE JOLY

2^E ÉDITION
AUGMENTÉE

Management et intelligence collective

80 méthodes et exercices



Des pratiques
pour apprendre ensemble

..... SÉMINAIRES MUCCHIELLI

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

esf
SCIENCES
HUMANES

DENIS CRISTOL ET CÉCILE JOLY

Management et intelligence collective : 80 méthodes et exercices

**Des pratiques
pour apprendre ensemble**

**esf**
ÉDITEUR

La collection Formation Permanente a été créée, en 1966, par Roger Mucchielli, agrégé de philosophie, docteur en médecine et docteur ès lettres en sociologie et psychologie. Elle est dirigée depuis 1981 par Lionel Bellenger, responsable pédagogique au groupe HEC et intervenant à Polytechnique, par ailleurs fondateur de la société de conférences et formations IBEL.

Riche de plus de 200 titres, la collection Formation Permanente s'adresse à tous ceux qui s'intéressent à la psychologie sociale ou veulent concevoir eux-mêmes leur formation continue.

La formule originale des ouvrages permet à chacun de travailler sur les contenus théoriques et pratiques et d'effectuer en permanence son perfectionnement.

Véritable outil d'autoformation, chaque titre est rédigé par un expert reconnu qui apporte au lecteur les éléments de réponse indispensables pour renforcer au quotidien ses compétences et ses savoir-faire.

Depuis cinquante ans le succès de la collection ne se dément pas, les ouvrages les plus célèbres étant régulièrement réédités et mis à jour par leurs auteurs.

Composition : Myriam Dutheil

© 2017, ESF sciences humaines
SAS Cognitionia
3, rue Geoffroy-Marie
75009 Paris

2^e édition augmentée 2021

www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN : 978-2-7101-4390-1

ISSN : 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cette seconde édition simplifie les propositions formulées et s'enrichit de 20 méthodes et exercices nouveaux, fruits d'une pratique continue. Par ailleurs, les auteurs traitent la question de la posture avec *L'art de la facilitation* : un art énergétique relationnel, une espérance démocratique. Les deux ouvrages sont complémentaires.

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de trois parties :

1 – La première partie, « **Comprendre** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ comprendre le sens de l'intelligence collective ;
- ✓ poser les prérequis de la posture et de son apprentissage.

2 – La deuxième partie, « **Mettre en pratique** », vous permet de vous entraîner et, grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage.

3 – La dernière partie, « **Pour aller plus loin** », vous propose :

- ✓ un lexique ;
- ✓ une liste des associations et mouvements favorisant l'apprentissage de l'intelligence collective ;
- ✓ une bibliographie.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF Sciences humaines – Cognitia
3, rue Geoffroy-Marie
75009 Paris
contact@esf-scienceshumaines.fr

Préface

A un moment de l'histoire où les menaces qui pèsent sur son avenir n'ont jamais semblées aussi nombreuses, urgentes et difficiles à surmonter par leur échelle, leur complexité et leur impact sur les conditions de vie sur la planète ; l'Intelligence Collective peut apparaître parfois comme la dernière carte à jouer pour l'humanité si elle veut conserver sa place dans le concert de la vie sur terre. Sur le plan plus prosaïque mais ô combien vital, qu'est celui de l'économique et du social, celle-ci est sans cesse convoquée pour imaginer, concevoir et mettre en œuvre de nouvelles « façons de faire »... Qu'il s'agisse de produire, de consommer et de « vivre ensemble » ; une pression croissante s'exerce appelant celles-ci à être respectueuses des ressources et des équilibres à préserver pour qu'un développement durable prenne le pas sur une croissance à tout prix et sans limites.

Favoriser l'émergence et la dynamique de l'Intelligence Collective repose sur un subtil dosage entre des éléments qui apparaissent souvent comme opposés, voire difficilement conciliables... Ainsi, il s'agit par exemple d'associer la logique de la raison à l'irrationnel, mais tellement puissant levier des émotions, pour ouvrir les portes de la créativité et de l'engagement des collaborateurs et des citoyens. C'est aussi allier l'indispensable nécessité de l'ordre qui favorise la création de sens dont nous avons besoin pour nous rassurer et nous projeter dans l'avenir avec les vertus du chaos, sur lequel repose l'inépuisable capacité de la vie à se déployer et foisonner en toutes circonstances. C'est encore et bien sûr, conjuguer la nécessité vitale de satisfaire les besoins de l'individu, du singulier, et dans le même temps de contribuer à l'épanouissement du collectif, à l'intérêt du Bien Commun. Pour ma part, que cela soit en tant que manager ou aujourd'hui en tant que coach d'organisation, j'ai pu mesurer à quel point la confiance et l'énergie générées par l'expérience de l'Intelligence collective pouvait permettre de repousser les limites initiales.

Dans l'organisation du ^{xxi}e siècle on passe plus de temps que jamais en « collaboratif ». La pandémie a accéléré la révolution du télétravail et développé de nouvelles connexions entre des parties prenantes toujours plus nombreuses et intriquées dans la chaîne de valeur ; et cela quel que soit le secteur d'activité. Ce « changement perpétuel » qui s'impose à tous les acteurs du système nécessite de plus et mieux co-opérer. Cela passe par de nouvelles formes de gouvernance et de prise de décision. En outre, recruter les meilleurs talents ne suffit pas si l'on ne sait pas les faire « travailler ensemble » dans un cadre où par surcroît, seule la dimension interculturelle est source d'une plus grande capacité à innover.

« *Comment des managers motivés avec des *QI* individuels de 120 peuvent-ils constituer une équipe au *QI* global de 63 ?* ». Cette question de Peter Senge (*La cinquième discipline*, 1991).

traduisait bien déjà la « déperdition d'intelligence » à l'œuvre dans bon nombre de CODIR, d'équipes et plus largement de collectifs humains... En 2020, la Recherche-Action menée par SOL France révèle une nouvelle attente à l'égard du Manager : la posture de « facilitateur ». Soit un état d'esprit, un comportement et des pratiques qui favorisent et encouragent « l'apprendre ensemble » pour faire face et innover dans un environnement toujours plus imprévisible.

Pour autant, invoquer l'Intelligence Collective à tous crins est une chose, en connaître les principes, en comprendre les ressorts et en favoriser de plus en plus l'émergence en est une autre. L'ouvrage de Denis Cristol et Cécile Joly est précieux car s'il nous donne à mieux comprendre les principes de l'Intelligence Collective, il nous propose également des modalités concrètes et pratiques pour nous permettre de la révéler et de la mobiliser. Enfin, bien au-delà des outils et des techniques, ceux-ci nous invitent oser le pari humaniste de la confiance et à cultiver l'espoir infini que porte en son sein « notre » Intelligence Collective.

Éric Mellet
Président de SOL France

Remerciements

Il y a un foisonnement d'inventions de pratiques et de nouvelles méthodes en matière de formation et de pédagogie. Mais il s'agit surtout d'une suite d'appropriations, d'impropriations* et d'améliorations continues d'idées sans cesse redécouvertes et modifiées au gré des apprenants et des situations. Ces intentions et nouvelles pratiques peuvent se mettre au service de l'intelligence collective. Ces remerciements vont donc à tous les animateurs, formateurs, pédagogues, facilitateurs, philosophes, designers, sociologues, psychologues, utopistes, *hackers*, maîtres d'œuvre, maîtres d'ouvrage et maîtres d'usage qui ont inspiré et vécu ces méthodes et exercices. Un remerciement particulier à l'association SOL France¹ qui diffuse des approches inspirant de nombreux praticiens et à son président Éric Mellet pour la préface à cette seconde édition.

1. www.solfrance.org

Table des matières

| | |
|---------------------------------------------------------------|---|
| Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ? | 3 |
| Préface | 5 |
| Remerciements | 7 |

1^{re} partie – Comprendre

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction | 17 |
| Chapitre 1. À l'origine de l'intelligence collective | 19 |
| 1. Qu'en disent les penseurs et les philosophes ? | 20 |
| 2. Les différents sens de l'intelligence | 22 |
| 3. Ce que signifie le collectif | 27 |
| 4. Les stades de développement de l'intelligence collective | 28 |
| 5. La promesse de renouvellement du contrat social liée au développement de l'intelligence collective | 31 |
| 6. Pour une définition élargie de l'intelligence collective | 34 |
| Chapitre 2. Apprendre ensemble en intelligence collective | 37 |
| 1. Les racines anthropologiques de l'apprendre ensemble | 37 |
| 2. Les interactions sociales au cœur de l'apprendre ensemble | 38 |
| 3. Apprentissage coopératif et apprentissage collaboratif | 39 |
| Chapitre 3. La facilitation : de nouvelles postures pour faire émerger l'intelligence collective | 43 |
| 1. Qu'est-ce que la facilitation ? | 43 |
| 2. Quels sont les principes de fonctionnement de la facilitation ? | 44 |
| 3. La facilitation des groupes | 45 |
| 4. Comment devient-on facilitateur ? | 48 |
| Chapitre 4. De la facilitation au quotidien à la facilitation en intelligence collective | 53 |
| 1. La facilitation au quotidien | 53 |
| 2. La facilitation professionnelle | 54 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 3. Mise en place de l'intelligence collective..... | 55 |
| 4. Vers une culture de la facilitation en intelligence collective | 55 |

2^e partie – Mettre en pratique

| | |
|---------------------------------------------------|-----------|
| Développer l'intelligence collective | 59 |
|---------------------------------------------------|-----------|

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Intelligence collective et vision : créer la vision commune du futur désirable..... | 63 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Exercice 1. Rompre la glace par le partage de ses rêves..... | 65 |
| Exercice 2. Créer une vision commune..... | 67 |
| Exercice 3. Partager un film inspirant pour étayer une vision commune | 70 |
| Exercice 4. Créer un mur social des intentions et des projets | 72 |
| Exercice 5. Créer la vision collective d'une mission | 74 |
| Exercice 6. Créer un nouveau service par questionnements croisés entre équipes..... | 76 |
| Exercice 7. Visualiser, être présent, se connecter à sa source, au futur émergent..... | 79 |
| Exercice 8. Se projeter collectivement dans le futur et organiser le premier pas..... | 84 |
| Exercice 9. Projeter les besoins d'utilisateurs avec une maquette immersive | 88 |
| Exercice 10. Manager à partir du futur émergent | 92 |
| Exercice 11. Créer un scénario pour le futur en trois dimensions | 96 |
| Exercice 12. Écouter le futur émergent avec son corps | 98 |
| Exercice 13. Développer l'apprenance collective | 102 |
| Exercice 14. Co-élaborer une vision | 104 |
| Exercice 15. Écouter les conseils de la nuit..... | 106 |
| Exercice 16. De la vision d'un futur commun aux premières actions..... | 108 |
| Exercice 17. Donner de l'amplitude à sa pensée par l'amplitude de son corps..... | 111 |

**Intelligence collective et corps :
engager l'action ensemble**113

Exercice 18. **Découvrir l'intelligence corporelle et spatiale**114

Exercice 19. **Créer une intelligence collective corporelle**.....116

Exercice 20. **Réaliser une sculpture humaine de la coopération**119

Exercice 21. **Visualiser la forme de l'équipe**121

Exercice 22. **Rendre tangible un système organisationnel
et relationnel**123

Exercice 23. **Utiliser collectivement l'espace pour se situer
dans un processus**126

Exercice 24. **Évaluer la progression d'un groupe
dans la construction d'une idée collective**128

Exercice 25. **Connecter son expérience à celle d'un collectif
pour agir ensemble**130

Exercice 26. **Entrer rapidement en relation au sein d'un grand groupe**133

Exercice 27. **Éprouver le monde par un voyage apprenant**136

Exercice 28. **Réussir une inclusion en grand groupe**.....139

Exercice 29. **Appréhender une question par la sensibilité corporelle**141

Exercice 30. **Respiration empathique**145

Exercice 31. **Augmenter sa présence en groupe en tant que facilitateur**147

**Intelligence collective et énergie :
faire preuve de créativité collective**151

Exercice 32. **Développer une histoire créative avec un tautogramme**152

Exercice 33. **Se mettre en harmonie**154

Exercice 34. **Ressentir l'énergie de la colère**157

Exercice 35. **Créer une rupture de rythme pour dynamiser une formation** ..159

Exercice 36. **Créer un slogan pour dynamiser la journée
de formation d'un groupe**.....162

Exercice 37. **Créer 100 nouvelles idées en groupe**164

Exercice 38. **Créer en groupe à partir de rien**166

Exercice 39. **Co-élaborer ensemble une pensée par écrit et en silence**168

Exercice 40. **Réaliser un brainstorming silencieux**170

| | | |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Exercice 41. | Faire vivre un forum ouvert pour obtenir des solutions créatives | 172 |
| Exercice 42. | Organiser un <i>world café</i> créatif potentialisateur d'engagement collectif | 176 |
| Exercice 43. | Animer un « accélérateur de projets » | 179 |
| Exercice 44. | Fabriquer du futur sans limite | 183 |
| Exercice 45. | Trouver des solutions créatives en équipe | 186 |
| Exercice 46. | Créer une heuristique de questions. | 188 |
| Exercice 47. | Faire groupe par l'échange de pratiques et le partage de regards | 191 |
| Exercice 48. | Se lier en groupe par une improvisation sonore | 193 |
| | Intelligence collective et pouvoir : faire place aux talents de chacun | 195 |
| Exercice 49. | Apprendre en trinôme l'art du questionnement | 196 |
| Exercice 50. | Poser des questions inspirantes pour développer ses compétences de leader | 199 |
| Exercice 51. | Organiser une cartographie de concepts | 202 |
| Exercice 52. | Intégrer au sein d'un groupe une approche inconditionnellement positive | 206 |
| Exercice 53. | Improviser une prise de parole | 208 |
| Exercice 54. | Animer une conférence en intelligence collective | 210 |
| Exercice 55. | Organiser un consensus | 214 |
| Exercice 56. | Organiser un cercle d'études | 216 |
| Exercice 57. | Participer à un débat avec tout son corps | 220 |
| Exercice 58. | Organiser un débat en grand groupe | 223 |
| Exercice 59. | Prendre une décision selon des principes sociocratiques | 226 |
| Exercice 60. | Confronter des modèles de leadership en intelligence collective | 230 |
| Exercice 61. | Inclure les vues minoritaires pour enrichir la décision | 233 |
| Exercice 62. | Co-faciliter une réunion agile | 235 |
| Exercice 63. | Organiser une réunion ouverte | 237 |
| Exercice 64. | Co-construire une pensée en mouvement et en pleine conscience | 239 |
| Exercice 65. | Expérimenter un système vivant | 243 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Intelligence collective et motivation | 245 |
| Exercice 66. Développer de l'interconnaissance mutuelle | 246 |
| Exercice 67. Expérimenter l'altérité | 248 |
| Exercice 68. Repérer l'expérience de l'autre | 251 |
| Exercice 69. Découvrir l'environnement de travail de chacun | 253 |
| Exercice 70. Créer un binôme par un autoportrait mélangé | 255 |
| Exercice 71. Se préparer à apprendre ensemble | 257 |
| Exercice 72. Écouter quatre perspectives d'une histoire | 259 |
| Exercice 73. Amorcer l'interactivité au sein d'un groupe | 261 |
| Exercice 74. Développer la capacité de travailler en équipe | 263 |
| Exercice 75. Assouplir son cadre de valeurs | 265 |
| Exercice 76. Coordonner les façons de résoudre un problème | 268 |
| Exercice 77. Bonifier son questionnement en intelligence collective | 270 |
| Exercice 78. Réunir des récits et tramer des histoires | 274 |
| Exercice 79. Organiser des partages d'expériences en intelligence collective | 276 |
| Exercice 80. S'entraîner au « oui et » et à la pensée agile | 278 |

Partie 3 – Pour aller plus loin

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Associations et mouvements favorisant l'apprentissage de l'intelligence collective | 289 |
| Lexique | 283 |
| Bibliographie | 293 |

Première partie

COMPRENDRE

Introduction

L' idée du livre *Management et intelligence collective : 80 méthodes et exercices pour apprendre ensemble* est née d'une rencontre et d'une série d'interventions entre deux passionnés de management, de pédagogie et de démocratie. Le cœur de notre recherche est d'apprendre ensemble à développer des organisations et un management qui allie efficacité, qualité relationnelle, engagement, créativité, liberté, responsabilité et bienveillance. Comment répondre à la crise sociétale en apportant des capacités à construire de l'action collective où chacun exerce son talent ? Comment agir de façon efficace dans des systèmes complexes qui exigent plus de transversalité et de démocratie au travail, que l'on soit dans des organisations publiques ou privées ? Face aux 80 % de personnes qui se déclareraient aujourd'hui faiblement engagées au travail¹, comment redonner de la confiance, du plaisir, de l'envie d'apprendre ? Cette seconde édition arrive à un moment de crise sanitaire où le sentiment aigu des limites des formes de travail est exacerbé. Le télétravail, la transformation des équipes, la recherche de résilience des organisations et des territoires, rendent encore plus urgent la mobilisation de toutes les formes d'intelligence collective, coopérative et collaborative.

Nous ressentons l'urgence de rester en cohérence entre des valeurs humanistes et leur expression au travail. Ces outils, méthodes et exercices prennent toute leur valeur par la posture de facilitation mise en œuvre. C'est d'abord par un travail intérieur de chacun que la transformation opère et que l'intelligence émerge.

Que l'on soit formateur, consultant, coach, acteurs de l'innovation ou manager, cette posture suppose une capacité de remettre en question ses schémas mentaux, pour se transformer soi-même tout en participant à la transformation des organisations. Cette réflexivité éthique demande

1. Voir les études rassemblées par Isaac Getz et Brian M. Carney dans leur ouvrage *Liberté & Cie*.

une capacité de revoir les fondements de l'autorité du formateur, de l'expert ou du manager moins basés sur son savoir ou sa place hiérarchique et plus sur sa capacité à libérer l'intelligence des collectifs par un leadership partagé. Dans des démarches d'intelligence collective, chacun est invité à adopter la posture de facilitateur au bénéfice d'une dynamique qui se soucie du bien commun plus que de la satisfaction des égos.

Par cet ouvrage nous avons souhaité partager :

- dans une première partie les fondements de l'intelligence collective,
- et dans une seconde partie les pratiques qui nous permettent de les mettre en œuvre dans nos interventions.

Ce livre est une œuvre d'artisans en questionnement sur des pratiques en expérimentation continue. Il s'adresse à tous ceux qui comme nous s'inscrivent dans cette recherche et ont besoin de découvrir et d'élargir leurs modalités d'intervention.

*« La règle d'or de la conduite est la tolérance mutuelle,
car nous ne penserons jamais tous de la même façon,
nous ne verrons qu'une partie de la vérité
et sous des angles différents. »*

Gandhi

- MACK, M., KOEHLER, C. (2016), *Entreprises vivantes : ensemble elles peuvent changer le monde* (téléchargeable sur www.nouvelles-logiques.info).
- MARSAN, C., SIMON, M., LAVENS, J., CHAPPELLE, G. (2014), *L'Intelligence collective*. Paris : Yves Michel.
- MINSKY, M. (1988), *La Société de l'esprit*. Paris : InterÉditions.
- MORAND, D. (2001), « The Emotional Intelligence of Managers ; Assessing the Construct of a Nonverbal Measure of "People skills" », *Journal of Business and Psychology*, vol. 16, n° 1.
- MOREL, C. (2002), *Les Décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*. Paris : Gallimard.
- MORIN, E. (2011), *La Voie. Pour l'avenir de l'humanité*. Paris : Fayard.
- MOTTO, C. (2013), *Coacher les organisations avec les constellations systémiques*. Paris : InterÉditions.
- NOUBEL J.-F., *Intelligence collective, la révolution invisible*, 2004. http://testconso.typepad.com/Intelligence_Collective_Revolution_Invisible_JFNoubel.pdf
- OWEN, H. (2008), *Open Space Technology*. Berrett-Koehler.
- PINEAU, G. (1983), *Produire sa vie : autoformation et autobiographie*. Paris : Edilig.
- RABHI, P. (2010), *Vers la sobriété heureuse*. Paris : Actes Sud.
- RATTRAY TAYLOR, G. (1981), *Le Cerveau et ses mystères*. Paris : Calmann-Lévy.
- RHEINGOLD, H. (2002), *Foules intelligentes*. M2 Éditions.
- SAUNDERS, W. M. (1989), « Collaborative Writing Tasks and Peer Interaction ». *International Journal of Educational Research*, 13 (1), p. 101-112.
- SCARDAMALIA, M., BEREITER, C. (2003), *Knowledge Building*. Encyclopedia of Education (2nd ed., p. 1370-1373). New York : Macmillan Reference.
- SCHARMER, O. (2012), *La théorie U. Diriger à partir du futur émergent*. Paris : Village Mondial.
- SELIGMAN MARTIN E. P. (2002), *Authentic Happiness*. New York : Free Press.
- SENGE, P. (1990), *The Fifth Discipline : the Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday Currency.
- SENNET, R. (2012), *Together : the Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*. London : Allen Lane.
- SLADE, S. (2018). *Going Horizontal: Creating a Non-hierarchical Organization, One Practice at a Time*. Berrett-Koehler Publishers.
- SUROWIECKI, J. (2005), *La Sagesse des foules*. Paris : JC Lattès.
- TEILHARD DE CHARDIN, P. (1956), *La Place de l'homme dans la nature*. Paris, Albin Michel.
- TREMBLAY, J.-L. (2006), *La Performance par le plaisir*. Montréal : Les Éditions Transcontinental.

- VINCENT, J.-D., LLEDO, P.-M. (2013), *Le Cerveau sur mesure*. Paris : Odile Jacob.
- VULPIAN (DE), A. (2016), *Éloge de la métamorphose. En marche vers une nouvelle humanité*. Éditions Saint-Simon.
- VYGOTSKI, L. (1997), *Pensée et Langage*. Paris : La Dispute.
- WOOLLEY, A. W., CHABRIS, C. F., PENTLAND, A., HASHMI, N., MALONE, T. W. (2010), « Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups ». *Science*, 330(6004), 686-688.