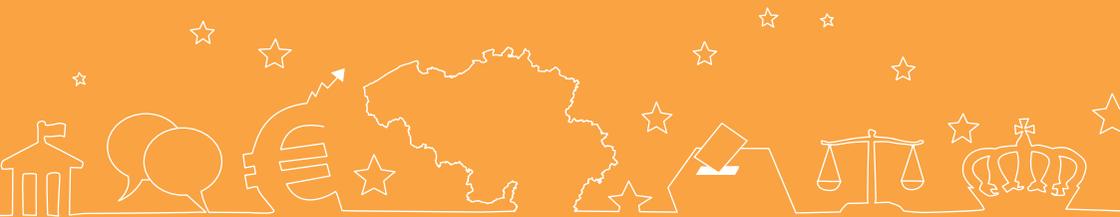


Citoyenneté & Participation | Axelle Durant

# L'intelligence collective





: lien consultable dans l'Internet

## Introduction

Notre société est de plus en plus riche et complexe à l'aube du <sup>xxi</sup><sup>e</sup> siècle, par la mondialisation, l'interculturalité et la communication ultra rapide et internationale... Néanmoins, l'Homme a depuis l'aube des temps articulé sa réussite évolutive grâce à l'effort commun et partagé : il est forgé par sa culture et la société. L'Homme a donc grandi aussi bien par son intelligence individuelle que par son intelligence partagée avec ses pairs, ce qu'on appelle notamment, son intelligence collective.<sup>1</sup>

L'Homme reste intrinsèquement un être social, dont le besoin de socialisation et de relations est incontournable et régit sa vie et la société entière. Dès qu'un regroupement est existant, la collectivité apparaît et se développe autour d'un but, de valeurs et d'expériences communs. C'est à partir de ce postulat que cette publication a été construite.

### I. Intelligence collective vous dites ?

Tout d'abord, il est intéressant de se pencher sur les termes d'« intelligence collective » en eux-mêmes.

L'intelligence collective peut se traduire simplement par la somme des intelligences individuelles au service d'un ouvrage collectif, d'un but commun permettant la mise en commun de ressources pour clarifier, concrétiser les actions nécessaires à la réussite ou à la solution des problèmes du projet commun. C'est donc la traduction de l'émergence de collaborations, de contributions, de postures et de processus que prennent un groupe d'individus autour d'un vivre ensemble imaginé et pensé conjointement et mis en œuvre par des

<sup>1</sup> « Intelligence collective : sans les autres, nous sommes tous tellement bêtes... », L'Obs, [en ligne : ], <https://www.nouvelobs.com/sciences/20200222.OBS25161/intelligence-collective-sans-les-autres-nous-sommes-tous-tellement-betes.html>, consulté le 25 février 2020.

projets innovants et durables.<sup>2</sup> En effet, on distingue l'intelligence collective d'un simple travail collectif par le dépassement créé grâce à la relation au sein de l'équipe.

Une autre définition s'applique au monde du travail qui est un milieu primordial d'application d'intelligence collective : l'intelligence collective, dans le monde du travail, est « un ensemble de capacités de réflexion, de compréhension, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issues de l'interaction entre ses membres et mises en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe »<sup>3</sup>

L'intelligence collective peut donc se définir comme une méthode d'apprentissage en petit groupe permettant de construire communément une base collective pour évoluer vers un même point, le tout aidé par des valeurs communes et des expériences, des points de vue différents, mais complémentaires et légitimes.

Les activités d'intelligence collectives peuvent prendre plus d'une forme mais elles sont toujours caractérisées par une richesse des relations interpersonnelles, par l'encouragement des interactions et de la communication, par le partage des points de vue, des compétences spécifiques et des informations détenues par chaque individu du groupe, par une motivation collective régie par des règles de vie en communauté permettant le respect entre les individus afin qu'ils puissent adhérer complètement au processus d'intelligence collective.

L'intérêt des activités d'intelligence collective est d'exploiter l'ensemble des compétences des individus afin de les mettre au service du groupe de manière plus efficace ; d'instaurer un climat de confiance propice au partage d'informations et à la coopération, et de permettre de développer le processus de construction commune par l'intelligence collective, c'est-à-dire la compréhension collective muant en réflexion collective au sein du groupe permettant une

<sup>2</sup> G. CHAPPELLE, T. E. GÉRARD, É. JULIEN, J. LAVENS, C. MARSAN, S. SAINT GIRONS, M. SIMON, « L'Intelligence collective : Co-créons en conscience le monde de demain », Gap, Lieu : Éditions Yves Michel, 2014, 184 p.

<sup>3</sup> O. ZAÏBET-GRÉSELLE, « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas », *Management & Avenir*, n°14, 2007.

décision collective, décision mieux acceptée que si elle est imposée par un chef hiérarchique car elle a été développée et acceptée par l'ensemble des individus via le processus d'intelligence collective.<sup>4</sup>

Les activités d'intelligence collective peuvent prendre la forme de brainstorming, d'ateliers ou de discussions. Par exemple, pour améliorer les résultats d'une équipe de travail, un manager peut mettre en place une journée articulée autour de l'intelligence collective : des ateliers d'apprentissage en communication interpersonnelle, de team building ou d'empathie peuvent être mis en place dans cette optique. Ces activités ont pour but d'aider les individus d'un groupe à exprimer leurs sentiments, leurs ressentis et leurs difficultés face au groupe et ainsi permettre de le renforcer.

## II. Pourquoi l'intelligence collective ?

L'intelligence collective, par ses nombreuses activités et processus de constructions communes, est propice à une adaptation multiple à de nombreux enjeux de société. L'intelligence collective, aussi appelée IC de manière abrégée, est particulièrement pratiquée et utilisée dans le milieu du travail. En effet, quoi de mieux que de prendre en compte l'avis de tous les collègues du bureau et de construire des bases de travail saines grâce aux points de vue et l'expérience desdits collègues ?

L'intelligence collective est donc un bon outil de cohésion dans le monde du travail, permettant d'apporter de l'efficacité et des résultats concrets au sein d'équipes de bureau. L'intelligence collective dans une équipe de travail apporte une rigueur, une dynamique de groupe solide et de l'organisation qui peuvent manquer à certains individus travaillant seuls. L'intelligence collective, si elle est utilisée comme un système de régulation des travailleurs d'une entreprise, permet de résoudre des problèmes qui sont devenus avec le temps, de plus en plus complexes. L'organisation d'évènements mettant en place des mécanismes d'intelligence collective permettent aux entreprises de former leurs travailleurs à des processus organisationnels et communicationnels plus performants. En effet, certains problèmes complexes non résolus par

<sup>4</sup> « L'intelligence collective », Centre de ressources et d'information sur l'intelligence économique et stratégique, [en ligne :], <https://portail-ie.fr/resource/glossary/51/intelligence-collective>, consulté le 4 mars 2020.

un individu seul peuvent être résolus par un groupe soudé par le processus d'intelligence collective.

En effet, grâce à l'intelligence collective, le bien-être au travail, par exemple, peut être amélioré, uniquement grâce à des exercices de communication et de prise de conscience des difficultés de chacun... Grâce à l'intelligence collective, les collègues de travail peuvent mettre en commun leur point de vue et construire une vision, un objectif de travail défini par un processus de réflexion co-construit à respecter pour travailler en harmonie et communion, pour mieux s'adapter et agir ensemble face aux difficultés de chacun.<sup>5</sup>

Néanmoins, il est à noter que l'exercice d'intelligence collective se prête mieux à des situations de groupes restreints : la réflexion et la communication sont beaucoup plus efficaces en petits équipes que dans des groupes de grande envergure. Il est donc plus approprié de faire participer des collègues d'une même équipe à une activité d'intelligence collective plutôt que de faire participer l'ensemble de l'entreprise en une fois.

### III. Enjeux de l'intelligence collective

Les enjeux d'intelligence collective sont multiples car touchant différents groupes communautaires dans ses applications.

- Comme chaque individu présente une connaissance partielle de son environnement, l'intelligence collective permet de mettre en commun la totalité des éléments influençant le groupe et permettant de libérer et de propager les informations locales et limitées de chaque individu.
- Pour permettre le bon déroulé d'activités axées sur l'intelligence collective, les individus doivent respecter un certain nombre de règles simples permettant une bonne cohésion de groupe.
- Comme les interactions sont multiples (chaque individu étant en relation avec un ou plusieurs individus, eux-mêmes issus de différents groupes), la structure de travail ou d'activités mettant en place l'intelligence collective se doit d'être structurée autour d'une collectivité et d'une collaboration visant la performance.

<sup>5</sup> O. ZAÏBET-GRISSELLE, « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas », *Management & Avenir*, n°14, 2007.

Les individus se prêtant à des activités d'intelligence collective doivent donc être prévenus des règles régissant le groupe pour son bon fonctionnement ; des objectifs communs partagés au sein du groupe afin de stimuler la participation des individus ; de ne pas avoir peur de partager leurs point de vue et compétences afin d'enrichir l'expérience qu'offrent les activités d'intelligence collective et permettre à l'ensemble du groupe de faire grandir leur vision du travail, de leur mode de vie, de leur environnement...<sup>6</sup>

## IV. Les limites de l'intelligence collective

Bien que parfois utile et nécessaire, l'intelligence collective a néanmoins des limites dans son fonctionnement et dans ses résultats. En effet, bien que l'intelligence collective permette d'une part de situer les rôles et compétences de chaque membre du groupe de travail, et d'autre part facilite la communication et donc par extension les résultats du groupe, elle est parfois insuffisante et promotrice de certains effets indésirables.

Premièrement, la hiérarchie est diluée lors du processus d'intelligence collective pour permettre aux participants de pouvoir s'exprimer ou de proposer certaines de leurs idées sans préjudices d'être jugés de leurs propos par la hiérarchie. Ce manque de hiérarchie claire et précise met à mal la responsabilité du groupe qui n'est pas endossée par les individus séparément, mais ne peut pas non plus être endossée par le groupe entier, impactant le processus de décision entier du groupe.

Deuxièmement, l'intelligence collective est un processus qui coûte cher à l'entreprise qui l'emploie car elle base son action sur la prise de décision collective : les réunions sont beaucoup plus fréquentes, souvent très longues car devant aboutir à une décision par consensus, et elles ne mènent parfois à rien. Les sociétés jugent parfois que les employés auraient pu faire autre chose de ce temps.

Et troisièmement, le processus d'intelligence collective, par sa mise en commun et sa dynamique de petit groupe, amène parfois à un manque de vision globale sur le long terme, ou à une impossibilité de se mettre d'accord, de prendre des décisions, et donc par extension un affaiblissement de la

<sup>6</sup> O. ZAÏBET-GRISELLE, *op. cit.*

productivité de l'entreprise. Néanmoins, l'intelligence collective ne mène pas automatiquement à ces problèmes, même s'il est juste de citer ces difficultés pour pouvoir au besoin s'en prévenir.<sup>7</sup>

## V. Pourquoi maintenant ?

Bien qu'utilisée dans le monde du travail, l'intelligence collective a une place tout aussi importante dans d'autres champs de notre société, que ce soit pour des mouvements militants, des regroupements d'ordre privé, de l'éducation permanente... Et un des domaines où elle peut se révéler particulièrement performante est celui de la lutte contre l'exploitation sauvage et incontrôlée des réserves de notre planète.

Depuis la Révolution industrielle, la civilisation occidentale (bien que bientôt rattrapée par l'Asie et l'Amérique du Sud) n'a fait que progresser vers une société d'ultra-consommation, dominant et étouffant de plus en plus la Nature, exploitant de plus en plus les ressources de la planète pour assouvir notre soif de consommateurs avides de désirs souvent superficiels. Nous sommes parvenus, à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, au point de rupture écologique : si nous continuons à exploiter la nature comme nous le faisons depuis des décennies, nous courons à notre perte.

Une prise de conscience réelle est néanmoins en marche. Nous nous rendons compte que l'avenir de la planète est lié à celui des êtres vivants qui la peuplent et donc par extension notre destin est aussi en jeu. Cette prise de conscience est traduite par une volonté d'actions concrètes au niveau individuel, mais aussi bien au niveau collectif. L'intelligence collective peut être mise en œuvre pour ces actions et réflexions concernant la transition énergétique durable.

Le partage d'un même objectif, l'échange d'informations, la communication et le désir de travailler ensemble sont des bases non négligeables pour évoluer vers cette transition énergétique durable et respectueuse de l'environnement. Chaque geste, chaque décision, chaque plan, chaque relation prendrait en compte un objectif de survie optimale et contiendrait donc plus d'intelli-

<sup>7</sup> « Pourquoi l'intelligence collective ne suffit pas », *Harvard Business Review*, [en ligne :], <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/03/24863-pourquoi-lintelligence-collective-ne-suffit-pas>, consultée le 2 mars 2020.

gence. Cette utilisation de l'intelligence collective au service de l'environnement doit respecter certains principes pour se développer de façon optimale et pérenne :

- être conscient de l'impact de ses actions sur l'environnement et la réalité sociale ;
- créer de nouveaux indicateurs de performance écologique et sociale pour évaluer les progrès ;
- encourager les partages d'expérience et de bonnes pratiques entre les entreprises.<sup>8</sup>

L'intelligence collective est au service de la transition écologique par des brainstormings, des ateliers et formations de co-développement ou de créativité... Par ces activités, les individus se rassemblent autour de valeurs et d'un même objectif commun ; le sentiment d'impuissance pouvant apparaître lorsqu'un individu se lance dans une démarche est évité grâce au processus d'intelligence collective.

Face aux enjeux écologiques et environnementaux, la seule solution doit être commune car les changements climatiques sont les répercussions du mode de consommation et de production de l'ensemble des populations de la planète et non pas d'un seul individu : la transition verte doit se traduire par un changement collectif et profond au sein de notre société pour en percevoir la solution écologique sur notre planète.<sup>9</sup>

## VI. Domaines d'action de l'intelligence collective

L'intelligence collective touche de très nombreux domaines de la société ; l'intelligence collective est donc multiple et pluridisciplinaire, mais aussi complémentaire à d'autres champs de la société comme les sciences économiques, les sciences managériales, la science politique, les ressources humaines... Par

<sup>8</sup> « Développer l'intelligence écologique dans le monde de l'entreprise », Le Team Learning, [en ligne :], [https://www.teambuilding-teamlearning.com/Developper-l-intelligence-ecologique-dans-le-monde-de-l-entreprise\\_a60.html](https://www.teambuilding-teamlearning.com/Developper-l-intelligence-ecologique-dans-le-monde-de-l-entreprise_a60.html), consulté le 27 février 2020.

<sup>9</sup> « L'intelligence collective au service de l'écologie », Médium, [en ligne :], <https://medium.com/@melcarriere/lintelligence-collective-au-service-de-l-%C3%A9cologie-7188a0c99a5e>, consulté le 26 février 2020.

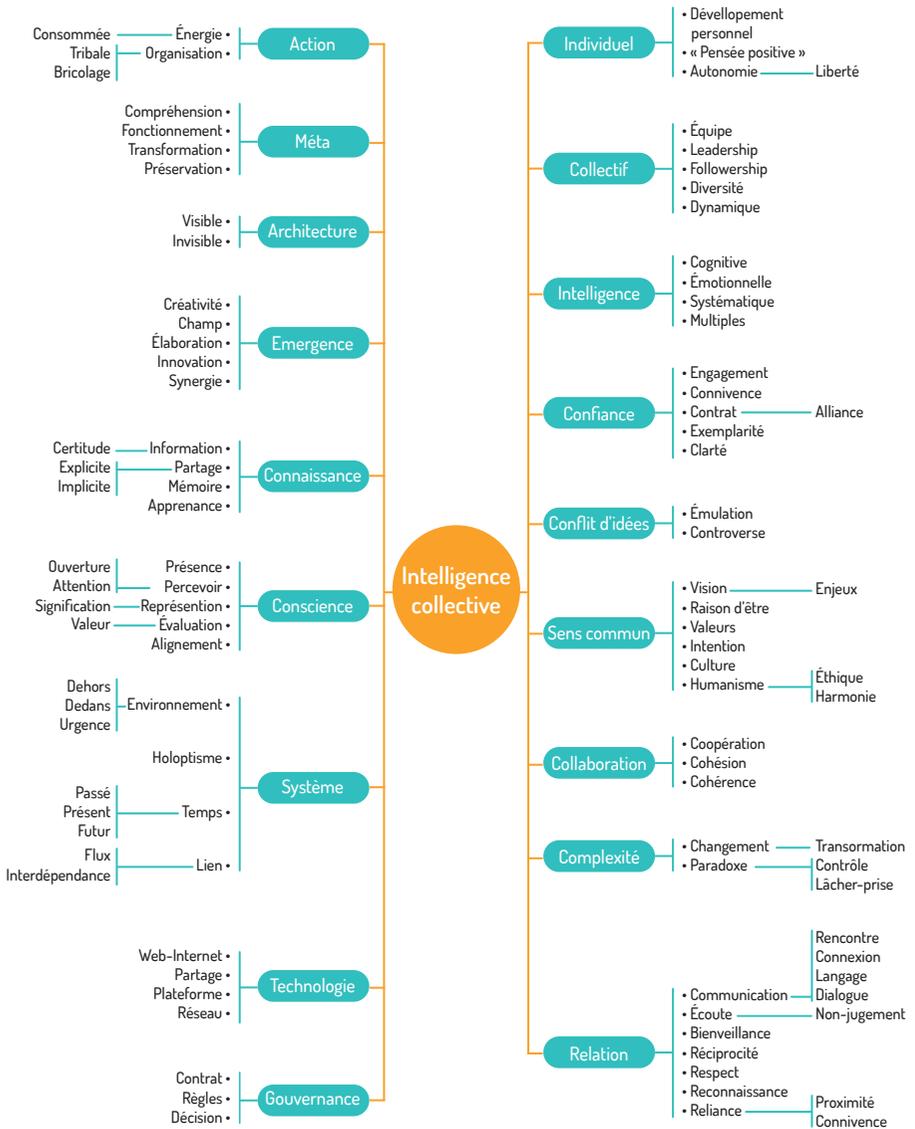
ce tableau, il est possible de comprendre et d'appréhender un peu mieux les aspects multifacettes de l'intelligence collective.<sup>10</sup>

En matière d'intelligence collective au sein du milieu du travail, ce sont le plus souvent les ressources humaines qui doivent gérer des conflits interpersonnels au sein des équipes de travail. Pour ce faire, les gestionnaires en ressources humaines doivent pouvoir tempérer les frustrations et demandes de chacun. Nombreux gestionnaires en RH sont formés à l'intelligence collective pour permettre l'apaisement des tensions au bureau.

De nombreuses activités peuvent être mises en place : une météo de l'humeur est une métaphore individuelle émotionnelle et peut servir d'introduction aux ateliers d'intelligence collective pour permettre de montrer l'humeur et le ressenti de chacun avant de commencer à discuter de sujet plus importants (le soleil représentant la joie, les nuages l'air maussade, la neige la peur...) ; la méthode des six chapeaux ou chapeaux de Bono est un atelier mettant l'intelligence collective en pratique au travers de l'exploration de la pensée de chaque personne du groupe. En effet, grâce à la symbolique de chacune des six couleurs des différents chapeaux représentant chacune un rôle bien précis (neutralité, critique positive, critique négative, critique émotionnelle, créativité et organisation), les individus s'interrogent de différentes manières pour parvenir à s'exprimer en profondeur, sans pudeur ni retenue sur la teneur du problème phagocytant le groupe. Cette méthode a le mérite de dégager les limites que s'imposent les collègues entre eux au niveau de la hiérarchie grâce aux rôles que la méthode leur impose de suivre ; chacun est donc plus libre de s'exprimer grâce à l'intelligence collective.

De nombreuses autres ateliers utilisant des méthodes d'intelligence collective existent : les teams building permettant de resserrer les liens entre collègues via des activités extérieures au milieu du travail (jeux compétitifs comme un laser-game, une chasse au trésor, jeu du drapeau ou tout autres sports collectifs) ; les exercices de confiance, les jeux à objectifs réalisables uniquement en équipe...

<sup>10</sup> G. CHAPPELLE, T. E. GÉRARD, É. JULIEN, J. LAVENS, C. MARSAN, S. SAINT GIRONS, M. SIMON, « L'Intelligence collective : Co-créons en conscience le monde de demain », Gap, Éditions Yves Michel, 2014, 184 p.



---

## Conclusion

L'intelligence collective est donc la capacité d'un groupe d'individu à mettre en commun leur point de vue, leurs expériences et qualifications pour le bien du développement des connaissances et l'harmonisation du travail du groupe vers un objectif commun et partagé. Cet objectif collectif est construit par le groupe au travers d'une communication interpersonnelle performante et aidée par l'intelligence collective. Le processus d'intelligence collective peut se traduire par de nombreuses activités permettant de raffermir les liens entre personnes issues d'une même communauté professionnelle ou personnelle ; toutes ces activités, bien que régies par des règles pour réguler et instaurer le respect, sont propices aux interactions sociales privilégiées et investigatrices de solutions « douces » face aux conflits.

De plus, l'intelligence collective est particulière par son coté transversal et adaptable à de nombreux domaines tels que le management, la politique, la gouvernance, la résolution de conflits, l'écologie... mais aussi plus particulièrement le monde du travail.

\*\*

Axelle Durant est titulaire d'un bachelier en sciences politiques ainsi que d'un master en administration publique (FUCaM) et chargée de recherches au CPCP.

---

## Pour aller plus loin

- GROSJEAN M. et LACOSTE M., *Communication et intelligence collective*, Paris : Presses Universitaires de France, 1999, 240 p.
- BERGER-DOUCE S. et LAFAYE C., « Contribuer à l'émergence d'une intelligence collective entrepreneuriale dans un projet collaboratif interorganisationnel », *Gestion*, XXXIX, 1, 2014, p 93-103.
- STENGERS I., « Le défi de la production d'intelligence collective », *Multi-tudes*, I, 20, 2005, p 117-124.
- BRONNER G., « L'intelligence collective : un enjeu politique », *Revue européenne des sciences sociales*, LVI, 2, 2018, p 161-182.

## Bibliographie

- « L'intelligence collective au service de l'écologie », *Médium*, [en ligne :] <https://medium.com/@melcarriere/lintelligence-collective-au-service-de-l-%C3%A9cologie-7188a0c99a5e>.
- « Pourquoi l'intelligence collective ne suffit pas », *Harvard Business Review*, [en ligne :] <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/03/24863-pourquoi-lintelligence-collective-ne-suffit-pas>.
- G. CHAPPELLE, T. E. GÉRARD, E. JULIEN, J. LAVENS, C. MARSAN, S. SAINT GIRONS, M. SIMON, « L'Intelligence collective : Co-créons en conscience le monde de demain », *Gap*, Éditions Yves Michel, 2014, 184 p.
- « Développer l'intelligence écologique dans le monde de l'entreprise », *Le Team Learning*, [en ligne :] [https://www.teambuilding-teamlearning.com/Developper-l-intelligence-ecologique-dans-le-monde-de-l-entreprise\\_a60.html](https://www.teambuilding-teamlearning.com/Developper-l-intelligence-ecologique-dans-le-monde-de-l-entreprise_a60.html).
- « Intelligence collective : sans les autres, nous sommes tous tellement bêtes... », *L'Obs*, [en ligne :] <https://www.nouvelobs.com/sciences/20200222.OBS25161/intelligence-collective-sans-les-autres-nous-sommes-tous-tellement-betes.html>.

- ZAIÏBET-GRÉSELLE O., « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas », *Management & Avenir*, n°14, 2007.
- « L'intelligence collective », Centre de ressources et d'information sur l'intelligence économique et stratégique, [en ligne :] <https://portail-ie.fr/resource/glossary/51/intelligence-collective>.

DURANT Axelle, *L'intelligence collective*, Bruxelles : CPCP, Analyse n° 402, 2020,  
[en ligne :] <http://www.cpcp.be/publications/intelligence-collective>.

DÉSIREUX D'EN SAVOIR PLUS !

Animation, conférence, table ronde... n'hésitez pas à nous contacter, Nous sommes à votre service pour organiser des activités sur cette thématique.

**[www.cpcp.be](http://www.cpcp.be)**



Avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Au sein de notre société complexe et multiple, de nombreuses situations peuvent rapidement devenir conflictuelles ou problématiques. Bien souvent, cela est dû à un manque ou un dysfonctionnement de communication. L'intelligence collective, processus permettant de résoudre ces problèmes de communication, est aussi un outil pertinent pour de nombreux enjeux sociétaux actuels.

### **Centre Permanent pour la Citoyenneté et la Participation**

Rue des Deux Églises, 45 – 1000 Bruxelles

**02 238 01 00 | [info@cpcp.be](mailto:info@cpcp.be)**

**[www.cpcp.be](http://www.cpcp.be) | [www.facebook.com/CPCPasbl](https://www.facebook.com/CPCPasbl)**

Toutes nos publications sont disponibles en téléchargement libre :  
**[www.cpcp.be/publications/](http://www.cpcp.be/publications/)**