



Thomas E. Gérard est fondateur de Mindful Intelligence, cabinet d'accompagnement à la transformation des dirigeants et des organisations

*Coach de dirigeants – Superviseur de coaches et facilitateurs –  
Faciliteur et Formateur Intelligence Collective –  
Enseignant Mindfulness – Auteur – Conférencier*

thomas@mindfulintelligence.com  
www.mindfulintelligence.com

## L'INTELLIGENCE COLLECTIVE APPELLE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

*Article d'opinion par Thomas E. Gérard\*, facilitateur en intelligence collective, formateur et superviseur de facilitateurs, co-auteur du livre « L'intelligence collective : co-créons en conscience le monde de demain » (Ed. Yves Michel)*

*Cet article a été publié dans l'ouvrage collectif "Regards croisés sur l'Intelligence Collective", sous la direction de Jean-Marc Deltorm, Andrey MiKaëlian et Evelyne Pichenot, et édité par l'Association des Auditeurs de l'Institut des Hautes Etudes pour la Science et la Technologie (IHEST), dont je suis ancien auditeur.*

\*\*\*

Au sein des organisations où j'interviens en tant que facilitateur ou bien formateur en intelligence collective, j'ai certains rituels. Par exemple, je ressens le besoin, au démarrage d'un atelier, de poser le cadre de deux manières différentes.

En premier lieu, je m'intéresse aux interactions interpersonnelles qui ne manqueront pas d'émerger. C'est une évidence et pourtant, essayez de vous souvenir le nombre de fois où un cadre a été posé en début de séminaire. Si ce n'est pas le cas, est-ce qu'à un moment donné vous vous êtes demandé si cela aurait été une bonne chose? Poser un cadre pour les interactions interpersonnelles a pour objectif de créer de la sécurité. C'est seulement si les membres du groupe se sentent en sécurité, qu'ils/elles peuvent tisser entre eux de la confiance.

Ce premier cadre, je l'appelle « Bulle de Confort ». Pourquoi ? Parce que je suis réticent à l'appeler « Règles de fonctionnement ». C'est carré, anguleux, cela renvoie à quelque chose de rigide auquel je dois me soumettre. Alors que la bulle est ronde, peut prendre des formes et des couleurs très différentes. On y trouve, de manière non-exclusive, ni limitative les éléments suivants :

- Ecoute attentive / Présence
- Parole brève / Je parle au « je »
- Respect de la diversité des points de vue
- Non-jugement / Bienveillance
- Co-responsabilité / Engagement
- Prendre soin / Souveraineté
- Droit d'expérimenter / Droit de ne pas réussir
- Sourire / Fun / Humour
- Confidentialité

Une fois chaque élément présenté, et clarifié le cas échéant, je fais la proposition suivante : « Souhaitez-vous vous engager à faire vivre la bulle de confort ? ». Cette formulation est importante. Inviter à faire vivre cette « bulle de confort » plutôt que d'inviter à la respecter crée un espace différent. Le premier crée un environnement pro-actif et responsabilisant, tandis que le second invite à se soumettre à un cadre qui s'impose à soi, une asymétrie qui crée de facto une forme de passivité. Si je suis en intelligence collective, je cherche, au contraire, à susciter la co-responsabilité.

L'un après l'autre, chaque membre du groupe a l'opportunité de dire « Oui à la bulle de confort » et donc de s'engager formellement. Là encore, c'est essentiel car cela signifie que la bulle de confort ne repose pas sur les seules épaules du facilitateur mais bien sur chaque membre du groupe qui peut s'en prévaloir durant le temps passé ensemble : « Ouh là, moi j'ai besoin de plus d'écoute dans nos échanges », « Quand tu me dis ça, ça me crispe, j'ai besoin de ressentir que tu t'adresses à moi avec de la bienveillance » ...

En deuxième lieu, je souligne la philosophie sous-jacente des pratiques d'intelligence collective. Ce n'est pas un cadre à proprement parler, mais plutôt un éclairage, qui va aider les participants à mieux comprendre la différence entre leurs pratiques quotidiennes et celles que l'intelligence collective les invite à mettre en place.

Parmi les fondamentaux de l'intelligence collective, je cite régulièrement, là encore de manière non-exhaustive :

- 1+1>2 (la fertilisation croisée est un processus naturel au sein d'un groupe : ce que le « nous » produit est supérieur à la production additionnée des « je » individuels)
- Chacun est une ressource (je peux contribuer sans expertise sur le sujet, je partage un point de vue nouveau, différent, frais)
- L'intelligence collective appelle l'intelligence émotionnelle (pour un collectif performant, je prends soin de moi et de la relation à l'autre, j'exprime ce que je ressens et je laisse de la place à l'autre pour qu'il exprime ce qu'il ressent)
- Le résultat sera différent de mes attentes (je contribue sans intention de forcer mes idées sur les autres, je reste ouvert.e, curieux.se, je lâche prise)
- Je passe d'un système vertical à un système horizontal (je parle quand c'est mon tour dans le cercle, en équivalence de temps de parole, j'apprends une nouvelle langue : la co-construction)

A travers la bulle de confort et les fondamentaux de l'intelligence collective, les participants commencent à appréhender une manière différente d'entrer en relation. Je le résume de la manière suivante : en réunion, en temps normal, mon écoute est parasitée par le fait que je veux placer une idée. J'attends l'interstice de silence qui me permet de m'engouffrer et dire ce que j'ai à dire. « Ouf, j'ai parlé ! J'ai été vu ! » Et pourtant, j'ai à peine écouté ce qui s'est dit avant et très probablement qu'une fois le petit coup de fouet d'adrénaline retombé, je n'écouterai pas vraiment ce qui sera dit après. Bref, c'est le mode débat. Je fais valoir une idée et je la défends. J'essaie d'emporter l'adhésion, je crée des alliances pour faire pencher la balance. Il s'agit de jeux d'égos. Si j'étais caricatural, je dirais que l'intelligence collective c'est l'anti-débat. C'est le cercle, c'est la fertilisation croisée... C'est la capacité à se laisser infuser par la parole de ceux qui précèdent pour co-construire. Comme si ce qui avait

été dit par chacun avant était un marchepied et que ma parole elle-même est un marchepied pour les personnes suivantes. Il est impossible une fois que l'idée a émergé de savoir qui en est à l'origine. C'est une œuvre collective. C'est une dynamique collaborative.

Pourquoi faire ce long préalable ? Parce qu'écrire « l'intelligence collective appelle l'intelligence émotionnelle » sans l'ancrer dans la réalité, n'est qu'une phrase conceptuelle de plus, qui s'oubliera sitôt l'article lu. Or, je suis intimement convaincu que cela représente un point de bascule.

Je crois que l'intelligence collective sans l'intelligence émotionnelle n'est que process (un de plus !) tandis que l'intelligence collective nourrie d'intelligence émotionnelle contribue à un changement de paradigme au sein des groupes, des organisations.

Combien de séminaires de conduite du changement avez vous fait ? J'imagine que la plupart d'entre vous en avez fait un paquet ! Avez-vous vu des résultats tangibles et durables ? Au retour du séminaire, avez-vous essayé de mettre certaines choses en place ? Si oui, est-ce que la mayonnaise a pris de manière durable ? Ou bien le soufflé est-il retombé quelques semaines plus tard ? En réalité, très souvent, il ne s'agit que d'une recette supplémentaire superposée sur de l'existant. Tout le monde connaît les freins et est conscient que dans le fond, cela ne changera pas grand chose. Quand je parle de freins, je parle ici principalement du système pyramidal présent dans une écrasante majorité d'organisations. Est-ce que le manager, le dirigeant est prêt à faire confiance à l'intelligence collective ? « Wow ! Attendez une minute ! Et si le résultat ne me convient pas ... Je suis le chef, après tout ! » De manière frontale, cela donnera un « C'est moi qui décide ! ». De manière plus feutrée, cela donnera en pensée « De toutes les manières, je m'arrangerai pour avoir le dernier mot. »

Les pratiques d'intelligence collective et dynamiques collaboratives sont probablement les pratiques les plus pertinentes pour produire en un temps record de la matière utile (organisation, produit, manières de travailler ...) et, en même temps, créer de la cohésion, du bien-être au travail. Pourtant, elles peinent à s'installer dans les organisations. Pourquoi ? Parce que cela demande de mettre son ego au placard et de faire confiance. Quand vous avez passé une vie entière à atteindre un poste à responsabilité, et que l'on vous demande de vous couler dans une approche horizontale, ce n'est pas évident; pas évident du tout. C'est pourquoi, sans facilitateur externe et accompagnement en mode coaching pour travailler le lâcher-prise, la gestion des émotions, les notions de vulnérabilité et puissance, je crains que cela ne soit voué à l'échec.

Voilà, j'y viens... Mon dada en tant que facilitateur et formateur de facilitateurs, c'est de rendre évident ce lien entre intelligence collective et intelligence émotionnelle. Pour que plus jamais les personnes que j'ai accompagnées ne fassent de l'intelligence collective sans être en lien avec l'intelligence émotionnelle. Mon plus grand plaisir est d'écouter des participants de mes formations me dire : « Ce que l'on vient de vivre ce n'est pas une formation, c'est un parcours de développement personnel ! ». « Oui, c'est ça ! Tu as mis le doigt sur ce qui m'anime. »

Pour que des pratiques collaboratives soient tangibles et durables, elles nécessitent un travail sur soi : de la part du manager/dirigeant comme de chacun des membres du groupe. Et pour les facilitateurs aussi ! Accompagner des groupes exige un travail sur soi encore plus en profondeur. Il est recommandé aux coachs d'être supervisés et d'être accompagnés par un.e thérapeute. Je le recommande aussi aux facilitateurs. Car le facilitateur, par sa posture, va incarner cette bulle de confort, va modéliser et permettre ainsi aux participants de se l'approprier. Rien de pire que de voir un facilitateur qui adopte une posture « pseudo-parfaite » durant les sessions et n'est pas bienveillant dans ses propos durant le temps de pause. La confiance est rompue. Et la production sera alors a minima, sans enjeu pour les participants, et surtout sans adhésion, ni appropriation.

\*\*\*

Mais alors, comment faire en sorte d'amener l'intelligence émotionnelle au cœur de l'intelligence collective ? Pour être tout à fait honnête, la bulle de confort et la présentation des fondamentaux de l'intelligence collective ne sont pas suffisants. C'est pour cette raison que j'ai souhaité associer des pratiques d'intériorité aux processus d'intelligence collective.

Qu'est ce que j'entends par 'pratiques d'intériorité' ? Il s'agit par exemple de la méditation, la relaxation, le mouvement intuitif, les sons spontanés. Cela fait 8 ans que je suis facilitateur. 2 que je suis formateur de facilitateurs. Dans tous ces espaces j'ai invité les pratiques d'intériorité. Je crois avoir aujourd'hui suffisamment de recul pour dresser un premier bilan de l'impact positif de ces pratiques, et de l'appétence des individus dans les organisations pour aller dans cette direction.

Mon objectif est de traverser différentes dimensions de soi, au-delà du mental :

- Ce que je peux observer : sensations physiques, perceptions sensorielles, pensées, émotions
- Comment ce qui se passe en moi et au dehors de moi m'impacte physiquement, émotionnellement : ouverture, fermeture ...
- Comment cela influence mon comportement : silences, je ne parle plus, je ne regarde plus dans les yeux, je m'éloigne de la table, je croise les bras, ou au contraire, j'occupe l'espace, je suis penché sur la table, mon langage non-verbal cherche à susciter l'enthousiasme ...
- Comment je vais être reçu par l'autre : l'autre se tourne vers moi ou bien dans le sens opposé, regard fuyant ou enthousiaste, tensions ...
- Comment cela influence la dynamique collective : production importante ou faible, jeux d'alliances (et donc retour au mode débat), ou au contraire fluidité de la fertilisation croisée ...
- Comment je peux aider une personne qui s'est mise en retrait à retrouver la dynamique collective : non pas en la forçant (« Tu n'as pas contribué, tu veux parler ? » Ouf, c'est violent !), mais plutôt en lui faisant de la place pour qu'elle s'en empare, si et seulement si elle le souhaite.

La reconnexion au corps et aux ressentis est essentielle dans mes accompagnements. Inutile de renforcer la partie « mental » des participants. Elle est déjà bien nourrie au quotidien. Par contre, comprendre que l'on peut contribuer à partir d'un ressenti du corps est souvent nouveau. J'ai entendu plusieurs fois,

notamment dans des milieux industriels, des managers qui quittaient mon séminaire après avoir dit en cercle de clôture à leurs collègues : « J'ai découvert que j'avais un corps, que mon corps me parle et que je peux lui faire confiance, y compris dans un cadre professionnel ». Puissant ! Et pour moi, le sentiment que ce séminaire a modifié profondément quelque chose en eux.

Quand j'amène la méditation, le mouvement, les sons spontanés, c'est pour offrir différentes portes d'entrées à chacun. Je ne sais pas à l'avance quelle sera la porte qui permettra à un participant de réussir à connecter avec ce ressenti du corps : pour certains la méditation est trop connotée, et la résistance est trop forte, pour d'autres c'est le travail autour du mouvement ou de la voix qui bloque. En offrant plusieurs portes d'entrées, je multiplie la possibilité d'une connexion au corps.

Et quand cette connexion est là, alors ce qui se passe autour du cercle, autour des tables est d'une autre nature. C'est la fameuse connexion « tête-cœur-corps » ou « tête-cœur-mains » dont les recherches en neurosciences nous ont allègrement démontré la pertinence. Si j'établis cette connexion, alors je produis une forme de cohérence intérieure, je ressens du sens pour ce que je fais, ce que je produis, dans ce cas précis, en collectif. Je génère de la joie.

Je suis convaincu que le sens n'est pas le produit d'une réflexion du mental mais le fruit d'un alignement « tête-cœur-mains ». La société occidentale dans laquelle nous évoluons, accorde une valeur supérieure au mental, et nous fait oublier bien souvent que le corps n'est pas seulement le véhicule du mental d'un espace vers un autre.

C'est pourquoi mon travail questionne la notion de présence : à soi-même et aux autres, à tous les stades du travail collaboratif engagé. Par exemple, la mindfulness, ou méditation de pleine conscience, sous différentes formes (assise, marche, mouvement, sons) nous aide à retrouver ce lien essentiel entre la tête (qui pense), le cœur (qui ressent) et les mains (qui agissent).

En amenant les pratiques d'intériorité au cœur des pratiques d'intelligence collective, c'est l'intelligence émotionnelle du collectif, du « nous », qui est renforcé. J'ai pour habitude de dire à mes clients : « Si vous souhaitez 'faire' de l'intelligence collective pour être performant, nous n'allons pas travailler ensemble. Par contre, en travaillant en mode collaboratif et en suscitant l'intelligence émotionnelle, nous pouvons créer un espace de sécurité, de confiance, d'authenticité. La performance n'est plus un objectif en soi, mais le bénéfice qui émergera de cet espace qui aura été créé. » Certains sont en mesure d'entendre ce discours. D'autres pas. Chacun son chemin.

\*\*\*

Tout n'est pas si simple pour autant ! Et de nombreux obstacles se présentent, régulièrement. Le plus fréquent est, à mon sens, la difficulté à faire 'entendre', 'comprendre' ce lien entre intelligence collective et intelligence émotionnelle. Pour nombre de participants, prendre le temps de méditer, danser, chanter, ou même faire 15 minutes de sieste (j'essaie de réserver ce temps d'après repas durant mes séminaires) ne sert à rien. Cela peut même provoquer des réactions violentes : « je suis très en retard dans mon travail, je fais l'effort de venir et tu me proposes de méditer ? Je perds mon temps !!! ».

C'est pourquoi, je travaille beaucoup avec la pratique du « Journaling » et celle du « Feedback ». Le « Journaling » consiste à interrompre ce que nous sommes en train de faire, en collectif, et demander à chacun de prendre un temps, en silence pour noter dans son carnet :

- Comment je me sens ?
- Qu'est-ce qui me fait kiffer ?
- Qu'est-ce qui gratte ?

et donc d'observer ce qui est en train de se passer :

- Dans la relation à soi
- Dans la relation aux autres
- Quelle est la dynamique collective

On parle alors de « méta » (pour métacognition, ou capacité à s'observer en action, ou observer les dynamiques d'un collectif en action).

Les pratiques d'intériorité ont, en quelque sorte, préparé le terrain pour réussir à adopter cette posture méta. Et je fais autant de liens que nécessaire : « Rappelez-vous ce que vous avez observé pendant la méditation, pendant le mouvement libre... Et là, à votre table, qu'est-ce qui se passe pour vous ? ».

Une autre pratique qui permet de renforcer l'intelligence émotionnelle dans un cadre de dynamiques collaboratives est le « feedback ». A certaines étapes du processus, je propose aux participants de faire un feedback à chaque personne de la table :

- J'ai apprécié chez toi...
- Quand tu fais ceci ou cela, j'ai remarqué que cela me met en tension
- Ce que j'apprends sur moi

L'objectif ici n'est pas de pointer du doigt les qualités ou défauts de chacun mais bien de comprendre comment le lien, la relation permet au collectif de grandir ensemble : « Grâce à toi, j'apprends sur moi. Merci ! »

\*\*\*

En conclusion, j'ai envie de souligner que, comme toute approche récente dans les organisations, l'intelligence collective peut faire l'objet d'un effet de mode. C'est le vocabulaire du moment. De fait, je m'aperçois parfois que les clients utilisent « intelligence collective » pour parler d'autre chose. Ils ne souhaitent pas faire du collaboratif mais plutôt du consultatif, ou du participatif... Sans remettre en question leur capacité à influencer sur le résultat. Ce qui fait que nombre de personnes que je vois passer dans mes séminaires ont déjà goûté à l'intelligence collective mais d'une manière très indigeste, voire déshumanisante.

Ensemble, ré-enchantons l'intelligence collective! Plaçons l'intelligence émotionnelle au cœur de l'intelligence collective pour la renforcer! C'est en considérant une approche en intelligence collective comme un parcours de développement personnel à part entière que l'on pourra faire du monde des organisations un monde où le bien-être sera au cœur, non pas l'EBITDA.

Aujourd'hui, je connais peu d'organisations qui sont sur ce chemin. Il s'agit pour la plupart d'organisations qui ont accepté de mettre à plat leur gouvernance.

Quel que soit le méta-modèle : entreprise libérée, sociocratie, holacracy, théorie U... Ces organisations responsabilisantes sont passées d'un modèle pyramidal à une organisation plate où les décisions, mêmes stratégiques, ne sont pas prises par un Comité de Direction tout-puissant ou par les fondateurs de l'organisation, mais par des groupes de travail auxquels tout employé peut participer, en fonction de ses centres d'intérêt; des groupes de travail où les décisions se prennent au niveau où elles font sens, c'est à dire au plus près des personnes impactées.

Si j'osais je paraphraserai la célèbre phrase de Richard Teerlink, ancien patron de Harley Davidson : « Ce n'est pas que les gens n'aiment pas changer, c'est qu'ils n'aiment pas qu'on les change » ...

... De la manière suivante : « Ce n'est pas que les gens n'aiment pas collaborer et créer ensemble, c'est qu'ils ne se sentent pas suffisamment en sécurité pour le faire en dehors des jeux d'égo »

Nous sommes en chemin. Soyons à la fois pro-actifs et patients pour faire de l'intelligence émotionnelle le cœur des organisations collaboratives de demain.

\*Thomas E. Gérard aime à créer des liens entre différentes approches complémentaires du métier d'accompagnant : facilitateur en intelligence collective, formateur et superviseur de facilitateurs, mais aussi coach de dirigeants et enseignant mindfulness (méditation de pleine conscience). Il est actuellement en train de se former au Mouvement Médecine (une forme de danse intuitive thérapeutique). Pour en savoir plus : [www.mindfulintelligence.com](http://www.mindfulintelligence.com)