

LES INTELLIGENCES ET L'INTELLIGENCE COLLECTIVE.

INTRODUCTION :

Avant de préciser les différentes formes d'intelligences et de nous focaliser sur l'intelligence collective au sein des systèmes complexes, il convient d'évoquer l'intelligence, en général, et ses différentes formes appréhendables et mises en œuvre en situation.

Le concept d'intelligence, difficile à définir, et à ne surtout pas confondre avec l'instruction, se particularise par son caractère polysémique, mais aussi par sa dimension paradoxale puisque, et cela pose quand même un véritable problème épistémologique, notre propre intelligence doit être utilisée pour se définir elle-même.

Le philosophe grec ARISTOCLES, plus connu sous le nom de PLATON, parlait déjà, sans évoquer précisément le vocable, de la capacité du sage « comme de celui qui ne sait pas forcément beaucoup de choses, mais qui perçoit leur juste mesure ».

Le mot apparaît en 1160, dans les écrits d'un certain BENOIT, avec pour racine latine « intelligencia », dérivé du latin ancien « intelligere » qui veut dire « comprendre ».

Le vocable se trouve ainsi composé du préfixe « inter » qui signifie « entre » et de « legere » qui signifie « lire » ou « choisir »

Donc, étymologiquement, le terme semble indiquer, outre la somme des facultés mentales qui nous permettent de comprendre les choses et les situations, la capacité de nous adapter à nos environnements.

Mais il pointe aussi une certaine prédisposition à « lire entre les lignes », ou, dit autrement, à appréhender le « non-dit ».

Ce qui revient à énoncer que, l'intelligence représente l'ensemble des fonctions mentales nous autorisant la connaissance conceptuelle et rationnelle des choses, dans l'objet :

- ✘ De développer notre aptitude à comprendre les circonstances des choses,
- ✘ Et d'optimiser notre capacité à nous adapter, facilement, aux situations nouvelles.

Au-delà de ces définitions générales, forcément approximatives, nous savons, à l'analyse, qu'il existe, en fait, plusieurs types d'intelligences identifiées, ou plus exactement de facteurs d'intelligences que nous sommes, plus ou moins, en capacité d'appréhender ou de mesurer, comme par exemple :

- ✘ Le facteur « L » pour l'intelligence logique,
- ✘ Le facteur « G » pour l'adaptation sociale et sociétale,
- ✘ Le facteur « T » pour l'intelligence heuristique,

- ✘ Le facteur « S » pour l'intelligence synthétique,
- ✘ Le facteur « A » pour l'intelligence analytique,
- ✘ Ou bien encore, le facteur « C » de l'intelligence concrète.

De plus, ces formes d'intelligences, que nous pouvons approcher, dans une classification globale et de manière non exhaustive, en sept tendances lourdes, nous permettent aussi d'optimiser la dynamique de gestion du changement, seule véritable constante de notre existence, à savoir : L'intelligence Emotionnelle - L'intelligence Heuristique - L'intelligence Sociale - L'intelligence « Situationnelle » - L'intelligence Economique - L'intelligence Proactive - L'intelligence Sociale.

INTELLIGENCES INDIVIDUELLES : L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE - L'INTELLIGENCE HEURISTIQUE - L'INTELLIGENCE SOCIALE - L'INTELLIGENCE « SITUATIONNELLE ».

L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE :

Lors des années 1990, les nombreuses études sur « l'intelligence émotionnelle », conduites par les psychologues américains Peter SALOVEY et John MAYER aboutissent à une définition, généralement acceptée par les autres chercheurs, de l'intelligence émotionnelle que nous pourrions énoncer comme étant :

« L'habilité à percevoir et à exprimer ses émotions, à les intégrer pour faciliter l'élaboration de la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, mais aussi à réguler celles-ci chez soi et chez les autres ».

En 1997, un autre psychologue américain, Daniel GOLEMAN, développe un modèle, plus précis, de l'intelligence émotionnelle en quatre axiomes principaux :

- 1 - La conscience de soi pour comprendre ses émotions et les utiliser pour guider nos décisions,
- 2 - Le contrôle de soi pour maîtriser ses émotions et s'adapter aux évolutions de la situation,
- 3 - La conscience sociale pour détecter et comprendre les émotions d'autrui,
- 4 - La capacité à inspirer et à influencer les autres tout en développant leurs potentialités intrinsèques.

Elle repose de notre point de vue, fruit de notre expérience, sur notre capacité quotidienne à piloter, au mieux :

- ✘ Notre niveau de stress, en mettant en œuvre les bonnes stratégies d'ajustements relationnelles et en trouvant les modes d'adaptation efficaces et non pathogènes,
- ✘ Et, nos émotions en gérant harmonieusement, avant toutes prises de décision, la dimension émotionnelle et affective des situations.

Autorisant ainsi une véritable distance face aux situations, l'intelligence émotionnelle permet de mettre en œuvre les bonnes stratégies d'ajustement aux agents « stressés », tout en acceptant la dimension affective des contextes afin de mieux prendre en compte les aspects émotionnels.

Il convient ainsi de ne pas réprimer ses émotions mais, de les gérer au mieux pour optimiser sa sensibilité relationnelle.

Sachant qu'au niveau managériel, le versus de cette intelligence serait un management désincarné, focalisé exclusivement sur le fondement rationnel des problèmes, de la « problémation » et de la problématique ou, dans un autre contexte, sur une logique uniquement commandée par le ratio Objectifs / « Délivrables ».

L'INTELLIGENCE HEURISTIQUE :

Dans un autre article sur la créativité, nous avons évoqué, de manière très précise, les particularismes des fonctions cérébrales dans leurs rapports avec la créativité, mais aussi ce qui composait le champ heuristique et ses différentes déclinaisons : L'Intuition, la Création, la Créativité et les Stratégies d'Innovation.

Nous allons donc nous contenter d'esquisser l'intelligence heuristique dont la spécificité principale repose sur la flexibilité intellectuelle.

Cette intelligence se définit par l'aptitude naturelle à utiliser des modes de pensées de nature paradoxale, divergente, dialectique, et analogique.

Elle s'opérationnalise par la mise en œuvre de démarches arbitraires, volontaristes, qui utilisent, dans la lecture des problèmes, des situations ou dans l'analyse et la résolution de problèmes, les méthodes créatives et les outils d'éloignement reposant sur les modes de pensées en question.

Elle cultive ainsi la voie créative, en autorisant l'émergence et l'ouverture indispensable d'un nouveau champ des possibles.

Notons que cela commence préalablement, au delà des démarches, des outils et des modes de pensées effectivement utilisées, par la volonté et par la capacité de faire autrement, plus particulièrement, lorsque « le ratio entre gain escompté et énergie dépensée se dégrade de façon notable ».

L'INTELLIGENCE « SITUATIONNELLE » :

D'un point de vue individuel et managériel, l'intelligence situationnelle cherche à développer et à optimiser les comportements, les aptitudes et les capacités de chacun pour s'adapter à des milieux divers fondamentalement différents.

Elle nous autorise, de fait, à rester ainsi en résonance culturelle dans le temps et dans l'espace, avec le milieu concerné.

Elle nous aide aussi à répondre aux ruptures brutales au niveau des environnements enveloppes ciblés ou sociétaux avec lesquels l'individu et l'organisation se trouve en transactions obligées.

Souvent l'apanage du « leader fluide », l'intelligence « situationnelle » permet de dire ou de faire quelque chose, avec « bon sens », sans avoir besoin de valider la réflexion avant le passage à l'acte, dans l'acception de « l'école philosophique écossaise du bon sens » avec des auteurs comme Dugald MORE, Thomas REID, James BEATTIE, ou Thomas MORE.

Donc cette intelligence facilite l'assertion et l'action sans avoir besoin de se justifier ou de valider la décision prise, parce que cela répond, de fait, à deux principes et à un particularisme :

- ✕ Le « Principe de syntonie, » qui consiste à se mettre en ajustement, en adéquation, en cohérence et en résonance culturelle avec le milieu en question,
- ✕ Et, le « Principe de diachronie », qui commande de se trouver aussi en harmonie avec la dynamique en marche et le sens véhiculé par le contexte considéré. (Le sens de l'histoire)
- ✕ Puis, partant de cette « mise en conformité », à prendre le risque d'un passage à l'acte différent.

Dans cette configuration d'action, chaque acteur social possède des degrés de liberté pour agir en restant, en résonance culturelle, avec le milieu considéré, et en vérifiant la cohérence stratégique avec le modèle volontariste initialisé, à moyen terme.

INTELLIGENCES ORGANISATIONNELLES : L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE – L'INTELLIGENCE PROACTIVE – L'INTELLIGENCE SOCIALE :

L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE :

L'intelligence économique intègre, de son côté, l'ensemble des opérations de surveillance de l'environnement et, elle représente, en fait, une culture collective de l'information partagée qui autorise à composer avec l'évènement, voir à le susciter, plutôt que de le subir.

Elle repose, avant tout, sur la recherche permanente et sur l'interprétation systématique de l'information rendue accessible à tous, dans un objectif de connaissance du particularisme culturel des secteurs avec lesquels l'entité se trouve en transactions, mais aussi des intentions et des capacités des différents acteurs en cause.

Elle symbolise, en fait, une véritable culture collective de l'information environnementale partagée, en fonction des besoins spécifiques de chacun.

Certains auteurs résument cette intelligence en trois points précis, à savoir :

- 1 – La veille stratégique, au sens étymologique du terme.
- 2 – La protection de son « épargne » informationnelle.
- 3 – L'influence par la propagation des informations favorables à la stratégie globale.

Et, l'Association française pour le Développement de L'intelligence Economique lui attribue dix facteurs précis, dont sept se trouvent plus particulièrement représentatifs de l'efficience dans l'action :

✕ Le leadership, ✕ L'éthique et la déontologie, ✕ La capacité prospective, ✕ La perception de l'environnement, ✕ Les connaissances et les compétences nécessaires à la mise en œuvre, ✕ L'aptitude d'influence, ✕ La structuration pertinente des réseaux.

Et, quatre facteurs indicateurs de résultats :

✕ La création de valeur, ✕ La qualité du volant informationnel, ✕ L'efficacité du processus décisionnel, ✕ La résonance effective sur l'image institutionnelle.

Remarquons qu'en situation de production créative cette forme d'intelligence trouve son plein emploi dans les phases de convergence, donc, plus précisément, dans l'itinéraire qui conduit la réflexion de la phase de production de l'imaginaire au champ du réel.

L'INTELLIGENCE PROACTIVE :

La notion de « pro-activité » apparaît en 1983 dans un ouvrage de Viktor Emil FRANKL, neuropsychiatre autrichien, intitulé « Découvrir un sens à sa vie ».

Cet auteur positionne, dans son ouvrage, la « pro-activité » comme une option, parmi d'autres possibilités, de réflexion et d'action.

Cette intelligence suppose, pour lui, la capacité de convertir, une rupture brutale, une menace inattendue en une opportunité favorable qui génère une nouvelle capitalisation de l'expérience.

Mais c'est aussi la faculté de prévenir un risque majeur, d'imaginer des occasions nouvelles à affronter, de maximiser les bénéfices primaires et / ou secondaires et son avantage compétitif, quelque soit la nature reconnue de la situation.

D'après certains auteurs, nous fonctionnons, généralement selon le principe de « l'intelligence réactive », c'est-à-dire sur le mode « Identification d'un problème – Analyse – Solution - Action ».

Sachant que ce processus causal linéaire, parfois causal circulaire, peut se raccourcir parfois sur le mode « Stimulus- Réponse » mais en notant que, de notre point de vue, seule « l'intelligence pré-active » représente véritablement le versus de « l'intelligence proactive ».

En effet, à l'opposé de la « pré-activité », l'intelligence « proactive » converse et compose donc naturellement avec la complexité, avec l'irrationnel humain, avec l'incertain environnemental et avec la dimension praxéologique de tous systèmes, auxquels les socio-organisations ne sauraient échapper.

Cette intelligence spécifique admet donc le double principe qui consiste à énoncer, que face au réel :

- ✕ Il faut mieux anticiper le futur que vouloir absolument le maîtriser,
- ✕ Et, qu'il est plus important de saisir les opportunités que de chercher à tout prévoir et à vouloir éviter intégralement tous les aléas, toutes les ruptures.

Ce type d'intelligence rend naturellement dérisoire toutes les approches prévisionnelles habituellement en vigueur au sein des socio-organisations.

L'INTELLIGENCE SOCIALE :

D'un point de vue général, l'intelligence sociale semble s'étayer sur la capacité, d'une société, d'une organisation, voire d'un groupe d'individus, d'identifier les problèmes, de collecter la bonne information sur ces mêmes problèmes en fonction du particularisme du contexte, puis de traiter ce volant informationnel pour évaluer la situation et agir, si cela s'avère nécessaire, de manière pertinente, sur celle-ci.

Dans notre propos, et au niveau de la relation à l'autre et aux autres, cette forme d'intelligence se positionnerait plutôt, sur le continuum « inné / acquis », de l'ordre de l'acquis.

L'intelligence sociale repose, donc, sur la capacité spontanée, voire naturelle, à appréhender et à comprendre les problèmes humains et sociaux, à évaluer la perception de l'autre et des autres sur les situations, afin de ressentir, plus précisément, le particularisme de chacun, pour mieux se mettre en « résonance sociale » avec la situation et / ou le milieu.

Ce type d'intelligence autorise une bonne capacité relationnelle en faisant, plus particulièrement, preuve d'une certaine diplomatie et de subtilité.

Elle permet, aux niveaux individuels et interindividuels la transformation des différences en complémentarités, levant ainsi les blocages et les inhibitions, dans le but d'optimiser ensuite la gestion des hommes et des équipes.

Mais utiliser de manière négative, cette forme d'intelligence peut nous faire dériver vers une instrumentalisation de la relation, ou vers une véritable manipulation, plus ou moins manichéenne.

INTELLIGENCE COLLECTIVE :

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE :

L'intelligence collective issue, entre autres, d'observations entomologiques sur les insectes sociaux, désigne les capacités cognitives d'un groupe constitué en tant que résultat de l'historique des interactions multiples entre ces différents membres.

Cette intelligence répond à un certain nombre de conditions difficilement contournables, à savoir, entre autres :

- ✕ Une communauté d'intérêts, ✕ Un espace collaboratif, ✕ Un système d'information transparent et performant, ✕ Des interactions multiples et fréquentes, ✕ Une performance globale supérieure à la performance individuelle, ✕ Des bénéfices secondaires clairement identifiés, ✕ Un processus volontariste d'apprentissage et d'actions ... etc.

Très à la mode au sein des organisations, depuis près d'une décennie, elle se situe, en général, plus au niveau du discours des états-majors que dans celui des actes effectifs sur le terrain.

Remarquons ici, que cette intelligence collective repose, d'un point de vue socio-organisationnel, sur deux piliers principaux : Voir le schéma ci-dessous.

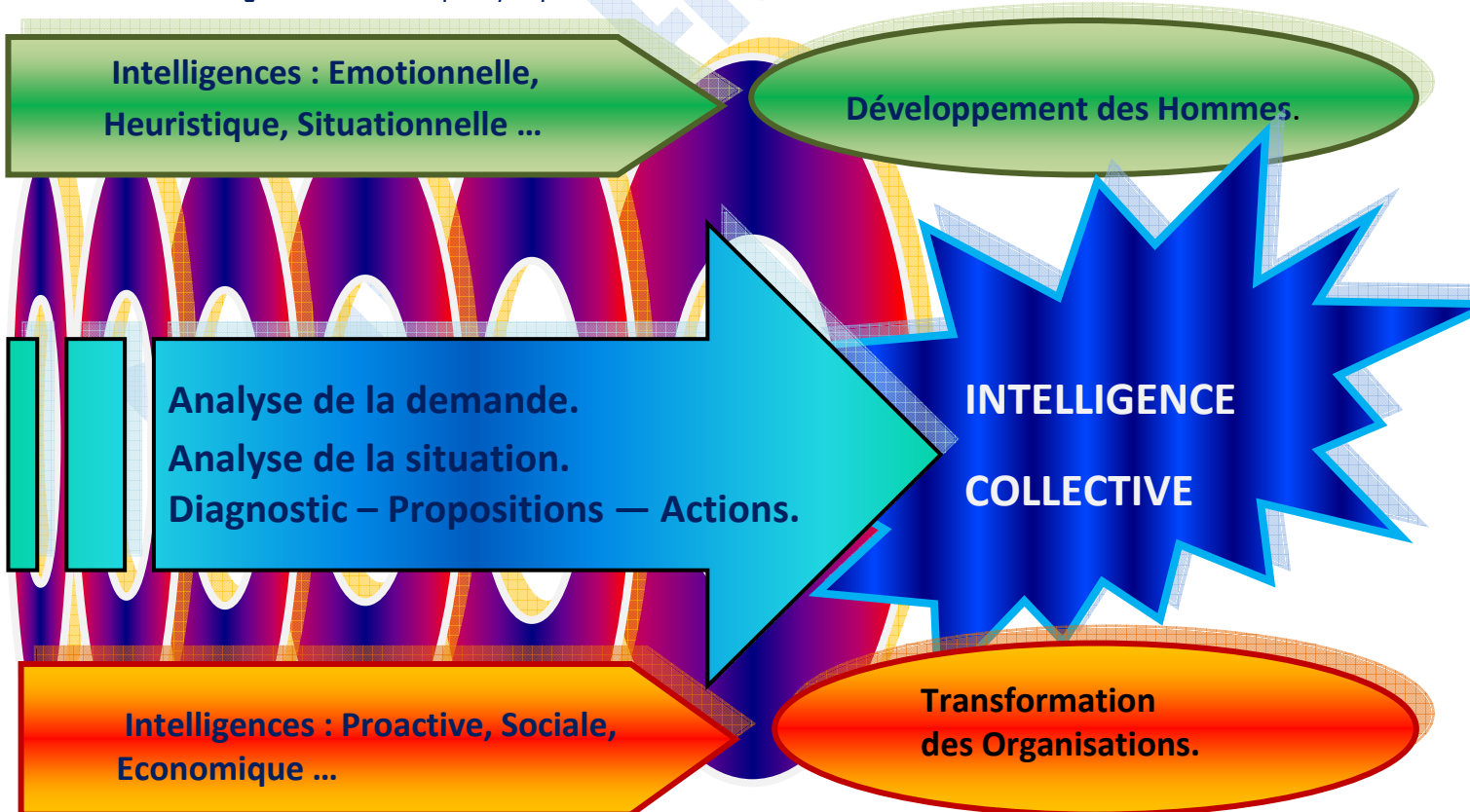
- ✕ Les intelligences individuelles, comme par exemple, l'intelligence émotionnelle ou l'intelligence heuristique, qui favorisent le développement des hommes.
- ✕ Les intelligences socio-organisationnelles, comme l'intelligence économique ou l'intelligence sociale qui autorisent la véritable transformation des organisations.

En fait, d'un point de vue managériel, l'intelligence collective, de l'ensemble des acteurs sociaux d'une organisation complexe, représente, la somme du résultat tangible de la gestion des connaissances et des compétences que multiplie le niveau de coopération des acteurs sociaux, entre eux, et l'expérience capitalisée et partagée.

Cette forme d'intelligence, souvent renforcée par les démarches créatives, demande une véritable action de nature stratégique, et peut se synthétiser, par le « mathème » suivant :

Intelligence collective = Le knowledge management x La cross fertilisation x L'expérience capitalisée soit $IC = KM \times CF \times EC$.

En notant que, dans l'expérience capitalisée, nous retrouvons les intelligences individuelles et socio-organisationnelles qui s'y expriment.



CONCLUSION :

L'Intelligence Collective ne représente donc pas une intelligence en tant que tel, mais elle s'érige en un résultat qui s'appuie sur l'interaction de deux piliers : Le développement des hommes et la transformation des organisations.

En notant que le développement des hommes se compose essentiellement des Intelligences Emotionnelle, Heuristique, Situationnelle, et que la transformation des organisations repose principalement sur les Intelligences Proactive, Sociale, Economique.

Cet ensemble composite, nous l'avons précisé, se trouve donc orchestré, dans une dynamique constructiviste, par le résultat du mathème intégrant le « Knowledge Management » que multiplie la « Cross Fertilisation » et que somme l'expérience capitalisée.

N'oublions pas, pour conclure, que l'Intelligence Collective se meurt à être discours de maître, qu'elle ne se décrète pas mais qu'elle s'entrepren et se constate ensuite sur le terrain.

Malheureusement nous sommes, au sein des socio-systèmes, plus souvent au niveau du discours que du passage à l'acte, en remarquant que le refuge, dans le discours, inhibe le passage à l'acte, mutualise la responsabilité et permet ainsi une gestion confortable de la culpabilité des responsables.