



**HAL**  
open science

# L'intelligence collective, une question de conscience, de courage et de méthode.

Yvan Barel

► **To cite this version:**

Yvan Barel. L'intelligence collective, une question de conscience, de courage et de méthode.. MagRH, 2024, 28, pp.24-26. hal-04844813

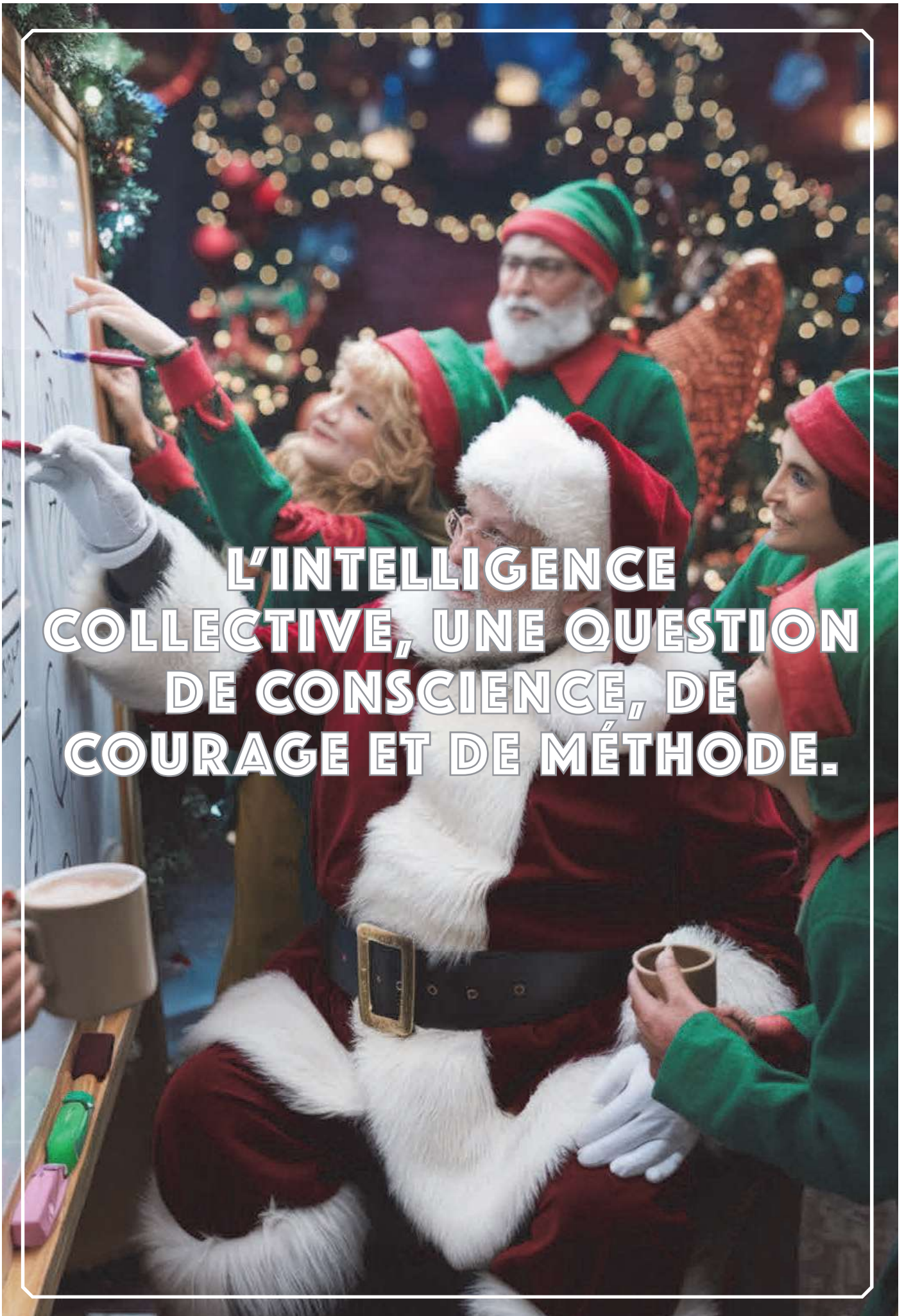
**HAL Id: hal-04844813**

**<https://hal.science/hal-04844813v1>**

Submitted on 18 Dec 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**L'INTELLIGENCE  
COLLECTIVE, UNE QUESTION  
DE CONSCIENCE, DE  
COURAGE ET DE MÉTHODE.**



**A**ucun de nous ne sait ce que nous savons tous, ensemble

*Yvan Barel*  
Enseignant-chercheur, Nantes Université



«Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous, ensemble», écrivait Euripide, dramaturge dans la Grèce antique. Pourtant, même raisonnables et de bonne volonté, des individus peuvent collectivement prendre des décisions irrationnelles, tant la «pensée groupale» (groupthink) pousse chaque participant à abandonner son point de vue au profit de ce qu'il croit être le consensus du groupe. Comment créer les conditions de l'intelligence collective ? Trois points paraissent importants : (1) la conscience des biais cognitifs qui nuisent à la coopération, (2) le courage de prendre en compte les voix minoritaires, (3) l'organisation méthodique de la controverse.

### *Prendre conscience des biais cognitifs*

Les raccourcis mentaux opérés par notre cerveau, qu'on appelle des biais cognitifs, nous influencent à notre insu. Certains d'entre eux affectent tout particulièrement l'efficacité des processus de décisions collectives. Il en va ainsi du «biais de similarité» qui, entretenant une bienveillance à l'égard des personnes qui nous ressemblent, conduit le manager à s'entourer de collaborateurs ayant le même profil que lui (formation, mode de fonctionnement...). Les voix discordantes ont d'autant plus de mal à se faire entendre qu'un «biais de conformisme» est le plus souvent à l'œuvre, chacun ayant tendance à se fondre dans le moule par peur d'être rejeté par le groupe ou d'être perçu comme non conforme. Et si les premières personnes à prendre la parole ont un niveau hiérarchique supérieur, la tendance au conformisme est renforcée par un «biais

d'autorité» qui pousse les collaborateurs à se soumettre à la pensée de leur(s) chef(s). Or les statuts favorisent l'action insidieuse d'un «biais d'excès de confiance». Généralement reconnus comme une qualité de leadership, l'optimisme peut conduire à des erreurs de raisonnement à cause d'une sous-estimation de la complexité du réel. La diversité des opinions a d'autant plus de mal à s'exprimer et à être entendue qu'un «biais de confirmation» pousse chacun à ne retenir que les informations allant dans le sens de la trajectoire initiée.

Par sa tendance à minimiser les différences d'opinion et à se focaliser sur les idées qui maximisent un apparent consensus, la pensée groupale peut ainsi aboutir à des prises de décision ne correspondant pas à l'avis de la majorité des participants, sans que personne ne s'en aperçoive. La conscience de l'existence des biais cognitifs, dont seule une petite partie a été énoncée, ne représente qu'un modeste pas vers la lucidité. Car les biais œuvrent de manière sournoise, à des moments de moindre vigilance. «Humain, trop humain», écrivait Nietzsche. Aussi paraît-il indispensable de s'employer à créer un dissensus à l'intérieur de soi (pour douter de ses propres idées et s'ouvrir à l'altérité) et à l'intérieur du groupe (pour encourager la diversité des idées plutôt que la pensée unique). Pour se donner les moyens de lutter contre la pensée groupale, le manager doit afficher ce principe du «double dissensus en soi/entre soi» mais surtout l'incarner sans relâche au quotidien. Incarner le doute en tant que manager ne témoigne en rien d'un manque de confiance en ses capacités. Bien au



contraire, il faut avoir suffisamment confiance en soi pour ne s'identifier ni à son statut ni à ses opinions. Parce qu'elle contribue à vivre sereinement les conflits cognitifs, cette posture managériale favorise l'attention accordée aux opinions discordantes.

### *Avoir le courage d'écouter les voix minoritaires*

Le film «12 hommes en colère» (1957) illustre de manière magistrale l'importance de la voix discordante, en l'occurrence celle de Henry Fonda qui fût le seul juré à contester le rapide consensus des onze autres jurés en faveur de la culpabilité de l'accusé. C'est parce qu'il fallait impérativement une décision prise à l'unanimité que des échanges longs, intenses et vigoureux ont dû être engagés, échanges qui ont permis d'explorer tous les indices pour finalement aboutir à la décision inverse. Étudiant les processus de décision dans les jurys populaires aux États-Unis, Charlan Jeanne Nemeth montre que les jurys fonctionnant à 12 personnes (vs à 6 dans certains États) et à l'unanimité (vs à la majorité) ont des délibérations plus longues qui, au final, renforcent le sentiment des jurés d'avoir pris la décision la plus juste. La présence de 12 jurés augmente la probabilité de voir une voix discordante s'exprimer mais aussi de voir une deuxième voix venir en soutien, ce qui est fondamental car un individu seul peut difficilement faire face à un groupe uni. Avec un processus de décision à l'unanimité, ces voix discordantes ne peuvent plus être ignorées.

Rapportés au monde de l'entreprise, ces enseignements invitent à se méfier des prises de décision «autoroutes», rapides et sans encombre. Pour que l'intelligence collective fasse son œuvre, il est nécessaire de prendre son temps, d'emprunter des chemins de traverse, de faire des demi-tours... Président de General Motors pendant près de 30 ans, Alfred P. Sloan avait un jour déclaré à ses proches collaborateurs : «Puisque nous sommes tous d'accord, je propose que nous remettions cette discussion à notre prochaine réunion, afin de nous donner le temps de développer nos désaccords et peut-être de mieux comprendre les tenants et les aboutissants de cette décision» (cité par Olivier Sibony , p. 251).

### *Organiser méthodiquement la controverse*

Les discussions peuvent être totalement biaisées si le manager laisse entrevoir ses préférences. Très souvent, il suggère une solution puis sollicite l'avis de ses collaborateurs... Mieux vaut présenter la situation de manière neutre en laissant ouvert le champ des possibles. Attention aussi à ne pas tomber dans le piège du tour de table qui biaise les avis de ceux qui prennent la parole après les autres. Il est préférable d'utiliser des outils de vote

en simultané, ou mieux encore de recourir à la démarche «un, plusieurs, tous» : après un temps de réflexion individuelle – point que l'on a trop tendance à négliger quand on parle d'intelligence collective –, les collaborateurs se réunissent par petits groupes pour échanger leurs idées, avant qu'un porte-parole restitue à l'ensemble des personnes réunies.

En cas de réflexion sur l'intérêt de se lancer dans tel projet ou de réaliser tel investissement, Olivier Sibony<sup>3</sup> suggère de créer deux équipes, l'une chargée d'évaluer les avantages qu'il pourrait procurer, l'autre les risques et les inconvénients. La création de ces deux groupes au rôle opposé permet de sortir du piège de la pensée groupale. Idéalement, si l'on a connaissance des préférences ou positions de certains participants avant de créer les groupes, il pourrait être judicieux de les placer dans le groupe devant défendre l'idée inverse à la leur, de manière à les sortir de l'évidence de leur pensée. Alors que les collaborateurs peuvent être réticents à l'idée d'aborder des points négatifs (par souci notamment de ne pas froisser les supérieurs hiérarchiques), le groupe chargé d'évaluer les risques et les inconvénients est non seulement autorisé mais incité à voir le côté sombre du projet. De même, la méthode dite pré-mortem de Gary Klein – qui consiste à se projeter dans le futur en imaginant que le projet a totalement échoué – favorise l'anticipation des difficultés par la mise à plat de questions bien souvent taboues dans l'entreprise, comme par exemple la concurrence, les technologies émergentes ou les freins internes. La démarche «un, plusieurs, tous» peut parfaitement se greffer sur cette méthode du pire annoncé, tout comme d'autres techniques relevant de l'agilité (world cafés, chapeaux de Bono, débats mouvants, etc.). Il est d'ailleurs souhaitable de varier les techniques d'idéation pour éviter tout effet de routine.

L'enjeu de la création de l'intelligence collective n'est pas seulement de produire la décision la plus pertinente, il est aussi de favoriser la légitimité de ladite décision pour faciliter sa mise en œuvre.

*Olivier Sibony*

1. Irving L. JANIS, *Victims of groupthink*, Houghton-Mifflin, 1972.
2. Charlan Jeanne NEMETH, «Processus de groupe et jurys : Les États-Unis et la France», dans *Psychologie sociale* (dir. Serge MOSCOVICI), PUF, 2014, pp. 229-252.
3. Olivier SIBONY, *Vous allez commettre une terrible erreur*, Flammarion, 2019.

