

CHRONIQUE ressources humaines

Peut-on miser sur l'intelligence collective ?

Face à un monde complexe et changeant, les entreprises agricoles doivent sans cesse s'adapter et évoluer pour rester performantes. Pour y arriver, beaucoup de réflexions et de projets sont menés collectivement à l'échelle de filières, de territoires, de collectifs divers (groupes de développement, CUMA, associations, sociétés...). Beaucoup d'entre nous croyons, en effet, dans la force du collectif. Pour autant, sommes-nous réellement plus intelligents à plusieurs ? Pourquoi certains groupes parviennent-ils à mener des projets brillants alors que d'autres essuient de profonds échecs ? Quels sont les ressorts de cette intelligence collective ?

Intelligence individuelle et intelligence collective

Souvent perçue comme une faculté individuelle mesurée par le fameux quotient intellectuel (QI), l'intelligence est un concept plus large qui peut également être défini comme "la capacité de s'adapter à une situation, à choisir des moyens d'action en fonction des circonstances" (Larousse). Cette définition permet donc de parler d'intelligence collective pour un groupe, certains réussissant mieux que d'autres à s'adapter aux situations pour atteindre leurs objectifs. Toutefois, il est intéressant de constater que les tâches réalisées en collectif ne sollicitent pas toutes le même niveau d'intelligence collective.

Dès 1972, le psychologue Ivan Steigner mettait en évidence que certaines tâches se prêtaient plus que d'autres à l'intelligence collective. Dans certains cas, en effet, la réussite du groupe dépend fortement de l'union des efforts de chacun. C'est le cas d'un groupe d'alpinistes en cordée, si l'un des participants faiblit ou change de direction, l'ensemble du groupe en pâtit.

Dans d'autres situations en revanche, la réussite collective peut reposer sur la compétence d'un seul de ses membres. C'est le cas de la résolution de problèmes faisant appel à une expertise spéci-

fique. Ainsi, c'est le meilleur mécanicien du groupe qui arrivera à détecter la panne du tracteur et à débloquer la situation.

Enfin d'autres situations intermédiaires valorisent les intelligences individuelles tout en étant renforcée par l'intelligence du collectif. C'est le cas des tâches "additives" où la performance du groupe est fonction de la somme des performances individuelles.

Ainsi, la récolte mutualisée d'un collectif d'agriculteurs sera fonction des récoltes individuelles de chacun. Toutefois, une bonne coordination et un bon fonctionnement du collectif permet à chacun d'être plus performant individuellement.

Enfin, la performance du groupe dépend parfois de la moyenne des contributions de chacun. C'est le cas d'une estimation collective par un jury d'expert. Il faut certes des experts compétents, mais aussi un groupe capable de s'entendre et d'aboutir à un compromis.

Dans une dynamique de groupe, il est donc important de différencier les tâches qui se prêtent au travail collectif de celles qui fonctionneront mieux en individuel. Il s'agit donc de concentrer l'énergie productive du groupe sur les bonnes tâches pour créer de l'intelligence collective et miser sur les intelli-

gences individuelles pour le reste en sachant déléguer.

Eviter les pièges du fonctionnement de groupe

Raisonner, prendre des décisions, monter des projets, définir des stratégies en groupe est loin d'être évident. De nombreux freins existent au niveau individuel et collectif qui, au lieu d'apporter de la plus-value, peuvent à l'inverse niveler la réflexion collective vers le bas. Dans son article "Bien raisonner s'apprend" (1), Dominique Oberlé souligne cinq phénomènes très courants.

Le premier est la croyance absolue dans l'intelligence collective qui survalorise sans discernement les décisions du groupe "c'est forcément bien puisque nous l'avons réfléchi ensemble".

Le second piège est la fameuse "pensée moutonnaire" ou conformisme qui nous pousse à adopter le point de vue de la majorité ou d'une personne influente (prestige, pouvoir...).

Le troisième phénomène est la rétention d'information. Beaucoup d'entre nous sous-estimons volontairement certaines informations pour ne pas les transmettre aux autres et avoir ainsi le sentiment de conserver un avantage concurrentiel au cas où... Très



L'union fait l'intelligence : sur des tâches qui se prêtent à la collaboration, quand les compétences des uns et des autres sont complémentaires et reconnues par tous et que les membres du groupe cultivent le dialogue.

courant également, le "biais de confirmation" rend les individus sourds aux arguments qui contredisent ce qu'ils ont déjà avancé. Pour ne pas se dédire, les individus rebondissent uniquement sur les arguments qui confortent leur première opinion même si les contre-arguments avancés sont intéressants.

Enfin, un certain nombre de débats sont souvent évités par peur de déplaire ou de créer des conflits. Le groupe travaille alors sans prendre en compte des éléments essentiels. Contrairement à l'intention première, le risque de conflit à moyen terme s'en trouve augmenté, chacun conservant ses agacements et ses frustrations.

Inter connaissance et compréhension mutuelle

Nous l'avons vu tout à l'heure, les activités d'un groupe ne nécessitent pas toutes le même niveau d'investissement collectif.

Fonctionner intelligemment c'est aussi savoir précisément ce que l'on est capable de faire ensemble et ce que chacun est capable seul. Cela nécessite donc de connaître les compétences des autres, d'avoir la connaissance de leurs connaissances (2). Les chercheurs en psychologie sociale ont également montré le rôle clé des capacités émotionnelles et sociales des membres du groupe.

Ainsi, quand les membres d'un groupe sont capables de comprendre leurs émotions et celles des autres, le groupe est plus performant et plus durable. L'inter connaissance et la compréhension mutuelle est donc centrale dans la réussite des collectifs. C'est tout l'esprit des accompagnements de groupes d'agriculteurs que nous réalisons à la chambre d'agriculture depuis plusieurs années en utilisant le cadre d'analyse du MBTI (3).

Puissante mais exigeante

L'intelligence collective est puissante mais exigeante. La gestion de projets collectifs nécessite un véritable travail sur le fonctionnement humain du groupe pour éviter les pièges, valoriser les compétences individuelles et développer la confiance. Il ne suffit donc pas d'y croire, il faut aussi y travailler !

*Claire Lagrost
(Chambre d'agriculture du Cher)*

1) : Cerveau et Psycho n°78 "Les clés de l'intelligence collective", Dominique Oberlé.
2) : "Concept de mémoire transactive", Daniel Wegner.
3) : Myers Briggs Type Indicator.



L'expérience d'Antoine, agriculteur au sein de la CUMA de la réunionite

Antoine est un agriculteur dynamique qui apprécie les projets et souhaite faire avancer les choses localement. Ce soir, il sort de la dixième réunion de la CUMA en deux mois un peu agacé. Il en parle à son ami Michel qu'il croise en rentrant chez lui : "Les réunions, les réunions... J'en peux plus des réunions... On n'avance pas. La dernière fois, on a écouté Gérard pendant deux heures nous parler du paramétrage de l'ordinateur de bord du tracteur. Je ne comprends pas pourquoi le président voulait qu'on fasse ça en groupe. Y'a que Gérard qui s'y connaît en informatique, il avait qu'à le faire tout seul ! Aujourd'hui, c'était différent. L'ordre du jour était vachement intéressant. On devait réfléchir à nos

prochains investissements, nos priorités, notre stratégie... Malheureusement c'est Jean-Claude qui a parlé le premier et tout le monde l'a suivi comme d'habitude. Yvan est intervenu en dernier. C'était vraiment pertinent. Il avait bossé son sujet. Il n'était pas d'accord avec Jean-Claude mais il avait de bons arguments. Pourtant, à part moi, personne n'a bougé ! C'était comme si ça les gênait de changer d'avis surtout devant monsieur Jean-Claude avec toutes ses responsabilités... Bref, j'y crois plus, le travail en groupe ce n'est pas pour moi. J'vais bosser seul et ce sera plus efficace !" - "Du coup, tu ne viens pas demain soir ?" - "Si pourquoi ?" - "Ben, le travail en groupe..." - "Ah, mais là ce n'est pas pareil ! Au conseil municipal on se comprend, on se soutient

et on sait ce que chacun a à faire. Et puis, ensemble, on est efficace. T'as vu le succès de la fête de la musique ! Les gens n'en reviennent toujours pas. Une si petite commune organiser un tel événement !" - "Eh bien, tu vois tous les groupes ne sont pas à jeter à la poubelle... Tu sais, quand je suis devenu maire pour la première fois, il y a dix ans, j'ai rencontré les mêmes problèmes que vous dans la CUMA. C'est là que j'ai commencé à m'intéresser aux fonctionnements des groupes et à faire des formations RH. Il y a plein de choses à faire pour que votre groupe progresse. Si tu veux, je peux venir vous en parler à votre prochaine réunion. Ça fera un ordre du jour intéressant, n'est-ce pas ?"

Questions pour réfléchir

- Quelles sont les forces et les faiblesses des collectifs de travail dans lesquels je suis impliqué ?
- Ai-je vécu des échecs où le travail en groupe n'a pas tenu ses promesses ?
- Quelles seraient pour demain mes points de vigilance pour travailler efficacement en groupe ?