

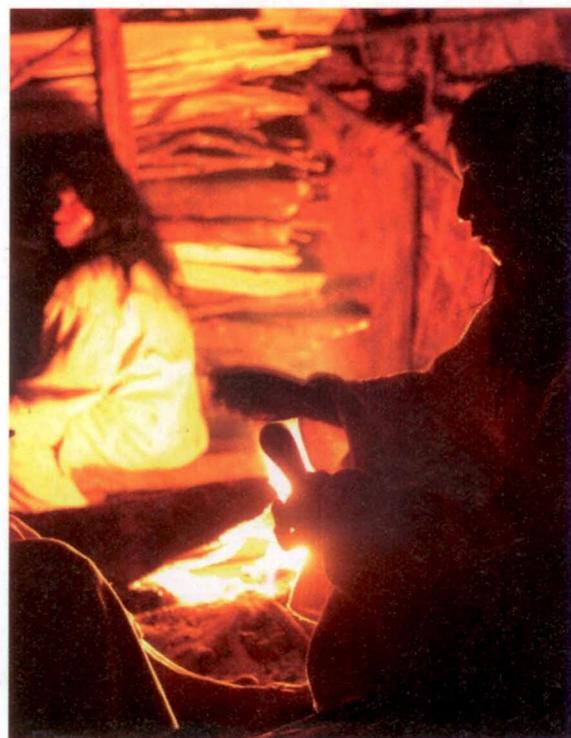


# changeons la gouvernance POUR UNE GOUVERNANCE « VIVANTE »

Texte : **Eric Julien** Photo : **Pascal Greboval**

## *Retrouver les chemins de l'intelligence collective ?*

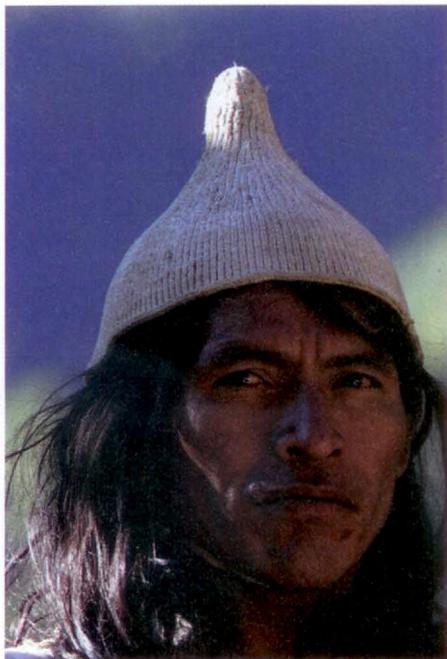
*Se mettre en chemin collectivement pour réaliser un projet, décider ensemble, quels axes prioriser pour atteindre un objectif au service d'un groupe ou d'une communauté sont autant de préoccupations universelles et récurrentes qui ont toujours traversé l'humanité. Si nos sociétés modernes ont largement perdu les savoir-faire convergés, énergies et intentions au service d'un projet ou d'un sens partagé, sans écriture - et donc sans comptes-rendus et sans Internet - certaines communautés « racines », autochtones ou premières, ont su faire vivre et perdurer des systèmes originaux et « vivants » de fonctionnement collectif. C'est le cas du peuple Kogis en Colombie. Leur redécouverte représente sans doute une urgente nécessité.*



2

1 : Le village de Tchendukua, où sont formés, encore aujourd'hui, de jeunes enfants à devenir « Mamu », garant de l'équilibre de la communauté.

2 : De tradition orale, les Kogis commencent leurs temps d'échanges à la tombée de la nuit, et ce, parfois jusqu'aux petites heures du matin. Les flammes éclairent timidement les visages ...



## L'intelligence collective : un système en équilibre

Aujourd'hui, l'enjeu n'est plus de trouver des solutions aux crises que nous traversons mais de nous organiser collectivement pour atteindre un même but, partagé par tous. C'est de notre aptitude à nous mettre en lien, les uns avec les autres, que dépend la réussite nos actions.

« Sans règles partagées, le règne du chacun pour soi finit par l'emporter, l'autre [...] est comme une chose parmi d'autres choses, au mieux utile pour parvenir à ses fins, au pire comme un obstacle qu'il convient d'éliminer »<sup>1</sup>.

Si, dans sa quête effrénée de transformation de la matière (de la massue au moteur à explosion), notre société a progressé pour, entre autres, tuer plus efficacement, la transmission ne fonctionne pas très bien dans le domaine d'« apprendre à vivre ensemble ». Une matière peu enseignée de nos jours dans laquelle de nombreuses sociétés traditionnelles ont investi...

## Détour chez les Indiens Kogis

Réfugiés dans les hautes terres de la Sierra Nevada de Santa Marta en Colombie, les Indiens Kogis sont porteurs d'une tradition vivante, sans rupture historique depuis plus de 4000 ans. Au nombre de 12 000, ils tentent de protéger la terre dont ils se considèrent les gardiens. Pour eux, il est fondamental de maîtriser le

« cheval fou », émotions et croyances, qui nous habite, comme préalable à la capacité d'agir justement au service d'une vision collective.

La société Kogi n'a jamais coupé cette relation au vivant ; C'est la nature qui inspire leurs principes de vie et d'organisation. Des principes qui parlent de système, de complémentarité, de feed-back, de valeurs de coopération, indispensables à mettre en œuvre au quotidien pour tendre vers l'harmonie. Son fonctionnement se structure autour des « Mamus », autorité spirituelle qui mobilise « avec », anime des « processus », valorise les talents et donne du sens à l'intersubjectivité, plutôt qu'autorité « sur » qui décide et demande que les individus exécutent.

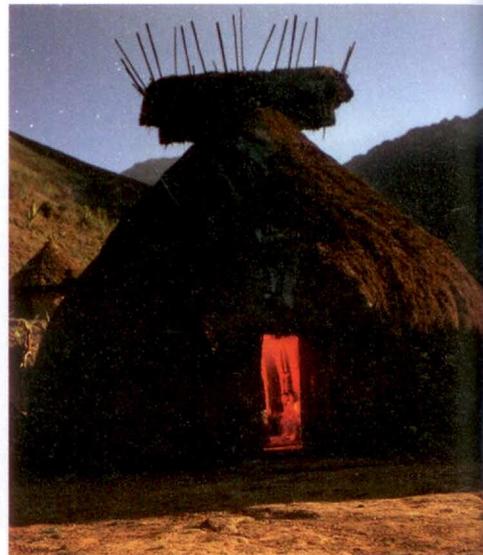
Le pouvoir étant partagé, la responsabilité l'est aussi, ce qui facilite l'engagement et la motivation. C'est dans la « kankurua », à la fois temple et lieu de réunion, que sont prises les décisions collectives importantes. C'est un espace de confiance, où l'on doit pénétrer sans colère, sans intention négative, où les échanges sont régulés sur la base de principes précis. Afin de libérer la parole et les inhibitions, les délibérations et les échanges se tiennent dans l'obscurité, ce qui permet de dissocier la parole de la personne qui la porte.

Entendons-nous bien : il n'y a pas de formule à copier. Le modèle de gouvernance chez les Indiens Kogis est efficient parce qu'il permet d'intégrer ce que Jean-François Noubel nomme la « capacité à embrasser la complexité et l'inattendu ». La capacité de régulation des émotions, la recherche de soutien mutuel, l'opportunité donnée à chacun de pouvoir s'exprimer dans un cadre de valeurs partagées offrent une dynamique particulière : pas d'exclusion et un véritable sentiment d'appartenance, d'adhésion au processus qui se déroule.

## Être acteur de notre futur ?

Pour certains, intégrer l'intelligence collective dans leur organisation relèverait d'une mutation. Pour d'autres, dans l'entreprise par exemple, cela reviendrait à redécouvrir cette logique d'organisation inspirée du vivant qu'on appelle la systémie. A l'heure de la vogue du « co » [coopération, collaboration, co-responsabilité, co-construction ...] et de celle de la multiplication des initiatives participatives, des forums et colloques plaçant la société civile au premier plan afin d'inventer un

2



3



4



5



autre modèle pour demain, peut-être gagnerions-nous à nous inspirer puis développer la pratique d'une intelligence collective, nous en approprier quelques outils afin de mieux « sortir des schémas conventionnels où nous sommes enfermés pour retrouver, par des chemins multiples, notre capacité à faire émerger des projets de sociétés »<sup>2</sup> ? Et de plus, (re) goûter à cette joie du « faire ensemble » !

A un journaliste du Monde qui, en 2007, demandait à Maurice Faure, alors Ministre des Affaires Etrangères, représentant du gouvernement français lors de la signature du Traité de Rome, quels étaient les conseils qu'il pouvait donner aux actuels dirigeants d'une Europe à 26, celui-ci répondait :

« Plus que le traité, c'est la façon dont les négociations ont été menées qui pourrait aujourd'hui servir de modèle. En nous réunissant une fois par semaine pendant une journée, se sont peu à peu créés des liens personnels, une forme de complicité qui transcendait nos positions nationales. De fait, nous avons eu tout à la fois le temps, la volonté et la possibilité de trouver, pour chaque difficulté, une solution pragmatique. (...) Il ne servait à rien de venir négocier avec une idée préconçue du résultat à atteindre. C'était au contraire la négociation (le chemin) elle-même, qui a produit le résultat et c'est en cela qu'il était imprévisible. C'était formidablement porteur de confiance et d'espoirs »<sup>3</sup>.

Ce n'est donc pas tant le contenu - l'Europe et l'idée que s'en faisaient ses créateurs - qui s'est avéré déterminant, mais bien le chemin, les modalités pratiques de travail, dont la mise en œuvre, facilitant le lien social, permettait de dépasser les peurs et les tensions tout en créant, nourrissant la joie et la complicité d'avancer ensemble, vers un objectif partagé. Et n'est-ce pas de « confiance et d'espoirs » dont a besoin aujourd'hui notre société ?

[1] Hesna Cailliau in « Kogis, la mémoire des possibles », Actes Sud, 2009

[2] Jean-Paul Delevoey in Reprenons-nous !, Tallandier, 2012

[3] Maurice Faure, in Le Monde du 23 mars 2007

En savoir plus sur les Indiens Kogis : Association Tchendukua - Ici et Ailleurs  
[www.tchendukua.com](http://www.tchendukua.com)  
 L'École de la Nature et des Savoirs (Drôme), stages et séjours inspirés d'intelligence collective  
[www.ecolenaturesavoirs.com](http://www.ecolenaturesavoirs.com)

## Comment faire des réunions en intelligence collective ?

Si l'on reconnaît que « porter attention à la qualité du chemin plus qu'au résultat à atteindre implique de composer avec de nombreux facteurs humains »<sup>1</sup>, cela implique de travailler à la convergence des énergies et des intentions. Pour cela il est important de respecter des étapes précises.

**Première étape :** Partager le cadre dans lequel va se tenir la séance de travail. Horaires de début et de fin, choix de la personne qui anime et du gardien du temps, désignation de celui qui prend des notes, règles de prise de parole, comment éviter les jugements de valeurs... Un préalable qui permet d'ouvrir un espace de confiance pour organiser l'échange entre personnes aux idées, expertises, croyances et sensibilités émotionnelles différentes.

**Deuxième étape :** Rappeler et préciser les objectifs. S'agit-il d'une réunion d'information, de créativité, de préparation ou de prise de décision ? D'une manière générale, démarrer par un partage des représentations. Selon que le groupe est composé de quelques individus à plusieurs dizaines de personnes, il existe plusieurs outils différents : le cercle de parole, le questionnaire, les méta-plans (post-it), les entretiens semi-directifs ou les groupes d'expression. Autant d'outils qui permettent de faire émerger de l'information, des points de vue afin de partager une situation, un problème ou une question. C'est le débat organisé autour des informations collectées qui va permettre de passer de la confrontation à la controverse puis

2 : Entrée d'une « salle de réunion » chez les Kogis ; il s'agit d'une « kankurua », un temple où sont prises les décisions collectives régissant la communauté.

3 : Miguel DINGULA, Mamu de la communauté Maruamaké, principal interlocuteur de l'Association Tchendukua - Ici et Ailleurs

4 : Les femmes Kogi se réunissent aussi souvent que les hommes. Elles sont consultées à part égale dans la prise de décision collective.

5 : Les femmes Kogi se réunissent aussi souvent que les hommes. Elles sont consultées à part égale dans la prise de décision collective.

au dialogue, producteur de sens. En respectant ce processus, un groupe va être à même de progresser en matière de « maturité collective », c'est-à-dire dans sa capacité à aborder ensemble des questions complexes ou à enjeux importants. Il pourra passer d'une situation où les personnes portent des « masques fonctionnels », restent en retrait dans leurs « postures sociales » (ne se dévoilent pas), évaluent les autres participants tout en restant sur des questions superficielles, vers un groupe « en confiance », capable d'interroger ses méthodes de travail et les positions de ses membres, responsable de ses actes et donc capable de s'engager sur des résultats collectifs. Parallèlement à la mise en œuvre et au « pilotage » du processus, il est important d'apprendre à clarifier ses intentions lors des prises de parole. S'agit-il de remercier, d'encourager ou d'expliquer ? Sinon, pourquoi prendre la parole ?

Enfin, le choix de l'espace et le rythme des séances de travail sont deux points à ne pas négliger. L'espace retenu doit permettre des déplacements, la création de sous-groupes, voire des moments de travail en cercle. Le rythme doit alterner parole, instants de recentrage (respiration, méditation), moments d'expériences, temps individuels, en sous-groupes et collectifs. C'est de la bonne alchimie de l'ensemble des ces paramètres que dépend la qualité d'une démarche et l'émergence de résultats enthousiasmants (habités par l'énergie vitale)... Alors, bonne réunion en « intelligence collective » !

<sup>1</sup> Université du Nous ou « Réinventons l'agir ensemble », organisation collective en gouvernance partagée : [www.universite-du-nous.org/blog/](http://www.universite-du-nous.org/blog/)