

Cinq explorations de l'intelligence collective (de quoi parle-t-on et pourquoi la rechercher ?) et leurs impacts en termes de pratiques d'accompagnement...

### *Faire ensemble plutôt qu'en influencer d'autres*

Lorsque Yann le Bosset explicite à quel genre de *pouvoir* renvoie le pouvoir d'agir, il regrette que celui-ci soit envisagé comme un pouvoir d'influence. « Une telle approche de l'action collective revient à faire de l'exercice d'une influence une finalité en soi », autrement dit « d'avoir pour objectif principal de convaincre la majorité de la pertinence de son point de vue »<sup>1</sup>. Cela reviendrait à restreindre la finalité du DPA à un enjeu de mobilisation, quand elle est de construire la possibilité de *faire ensemble*.

Le fleurissement de la notion d'intelligence collective n'a pas rien à voir avec cette confusion. L'intelligence collective recèle un bataillon d'outils et de méthodes permettant d'accompagner un groupe en produisant de l'analyse dans le plaisir. Différents contextes justifient le recours à une telle pratique d'animation de groupe orientée (re)mobilisation. Cela est vrai lorsque une équipe a égaré son diapason professionnel : la parole sur le travail a été supplantée par la mise en application d'une superposition de prescriptions (cahier des charges, plan d'action, etc.), sans que l'analyse de leurs effets ne donne lieu à l'expression de ceux qui ont réalisé le travail. Quand les professionnels sont isolés, voir mis en concurrence, qu'ils tentent de satisfaire jour après jour les objectifs de résultat qui évalueront leur performance individuelle, la remobilisation apparaît utile pour ré-unir ce qui a été séparé. L'enjeu de mobilisation apparaît également dans les contextes de nouveaux dispositifs impliquant une coopération interinstitutionnelle (fusion, politique publique territoriale, etc.). Ou encore, lorsque l'ambition est de convaincre plusieurs usagers rapidement, il s'agit de *faire un groupe* sur la base de critères qui les caractériseraient. Le risque de la stratégie de mobilisation, c'est le refus par ces personnes ciblées d'être instrumentalisées. Cela est d'autant plus vrai quand nos jeunes contemporains refusent de se conformer à la subordination de principe induite par le contrat de travail.

Avec les outils de l'intelligence collective, l'accompagnement peut continuer d'être instrumentalisé pour entretenir et aviver le feu de l'illusion groupale sur laquelle l'animateur ne manquera pas de surfer, sur le prétexte que le travail doit être productif. Le livrable joue alors le rôle de preuve que la cible a bien été touchée ; au risque que la collaboration ne soit qu'une mascarade, ou qu'elle cesse à la clôture de l'atelier, confiant la mise en œuvre à un pouvoir numérique occulte. A la tyrannie des livrables, il s'agit d'opposer le tempo de l'efficacité durable ; car, comme le dénonce le psychosociologue Yves Clot, *le problème avec le plan d'action... c'est qu'il laisse l'action en plan !* « Si le lien social s'érige sur un déni ou une illusion, ces derniers constituent la dynamique de l'organisation, puisqu'ils sont la condition même de sa création. Ils n'en restent pas moins le lieu de fragilité, le *talon d'Achille* de celle-

---

<sup>1</sup> Yann le Bossé, *Sortir de l'impuissance*, Ardis, 2012, p.254

ci »<sup>2</sup>. Les pratiques d'intelligence collective doivent contribuer à consolider des liens sociaux intégratifs, à les recréer ou à les créer, voir à institutionnaliser des cadres qui vont les entretenir.

### *Impact sur les pratiques d'accompagnement*

Une certaine représentation du monde, d'une triste banalité, repose sur la dualité entre les *nous* et les *eux* : ceux qui savent et ceux qu'il s'agit de convaincre. Recueillons-en quelques écueils :

- la pensée ne peut se déployer que dans la limite d'une enceinte surprotectrice d'un discours déjà établi qui fait foi ;
- la contrainte sur autrui exercée par le vouloir convaincre ne manquera pas d'exciter des résistances, et se traduira par des exclusions, franches ou dissimulées ;
- le principe de séparation duale déplace l'attention vers les parties plutôt que vers l'objet qui les a rassemblées ;
- ce même principe est peu favorable à l'éducation démocratique que nous avons tous sans cesse à réactualiser ;
- le retour au sentiment d'impuissance n'est jamais loin lorsque le devoir de changement est situé chez l'autre ;
- et enfin, ces pratiques d'influence ont pour effet pervers qu'elles ne s'adressent qu'à certaines cibles que le tireur a dans son champ de vision parce que ces cibles y sont déjà ! Cela laisse de côté des pans entiers de population qui n'ont pas conscience de leur potentiel de changement et d'action sur leur environnement.

Si l'accompagnant doit mobiliser quelqu'un, c'est en tout premier lieu lui-même ; en tant qu'auteur du geste d'accompagnement, il lui faut être tout à fait là quand il déploie son activité. S'il doit aiguïser un certain pouvoir d'influence, c'est par la conscience des influences qui lui sont propres et qui le conduisent à interpréter ce qu'il entend, donc possiblement à emprunter un chemin où il ne retrouvera pas celui ou celle qu'il accompagne. Sous-interpréter facilitera sans doute son travail pour être en support d'un groupe qui explore des possibilités nouvelles.

### *L'intelligence collective n'est pas une capacité*

Un peu plus loin, Yann le Bosset continue de préciser les contours de ce *pouvoir* en le différenciant fortement d'une *capacité* d'agir. Sa critique est vive, il y voit un contresens du DPA : celui qui doit devenir capable est a priori incapable, tandis que celui qui l'accompagne lui offre un soutien réparateur. « En ramenant le DPA à une question d'acquisition de compétence individuelle, on ne fait qu'ajouter une *prescription* sociale supplémentaire sur les épaules des personnes qui sollicitent notre soutien. (...) En peu de temps, l'incapacité d'agir se retrouve bien installée quelque part entre les problèmes de motivation et les troubles du comportement »<sup>3</sup>.

Certains promoteurs de l'intelligence collective optent pour cette voie. « Définir l'intelligence comme une capacité permet de montrer qu'il y a des niveaux d'intelligence, chacun utilisant des mécanismes plus ou moins évolués qui aboutissent à des capacités d'adaptation plus ou moins performantes. (...) On parlera alors d'intelligence collective pour désigner la capacité de ces organismes (les organisations humaines) à s'adapter aux évolutions de leur environnement dans

---

<sup>2</sup> Giust-Desprairies Florence, *L'imaginaire collectif*, Erès, 2009, p. 181

<sup>3</sup> Ibidem, p.256

le but de maximiser leurs chances de survie »<sup>4</sup>. La capacité d'adaptation se fait chance de survivre, l'incapacité est mort programmée ! Cette conception n'envisage aucune structure ou forme d'oppression à même de contraindre certains. Que la compétence soit ici individuelle ou collective, elle est prise en étau entre l'incapacité et l'inadaptation. Plutôt que cette compétence considérée comme une donnée autonome, nous miserons sur les conditions de sa mise en œuvre en situation. A l'organisation organique qui nivelle l'intelligence, nous opposerons une organisation vivante<sup>5</sup> qui se développe au moyen des apprentissages réalisés à partir de l'activité réelle de ses membres et de ses usagers : se mettre au travail avec d'autres requiert de coopérer avec eux, de combiner des efforts pour co-agir avec la situation. Enfin, à cet environnement auquel il s'agirait de s'adapter pour survivre, nous opposons la possibilité de *faire ensemble* pour *transformer* les contextes, les composants structurels, les déterminants situationnels<sup>6</sup> qui tendent à oblitérer l'accès aux droits, à empêcher la créativité, à contenir le développement professionnel et subjectif, à faire obstacle à l'engagement ou à altérer la subjectivité.

### *Impact sur les pratiques d'accompagnement*

L'approche par les capacités tend à situer le professionnel comme celui qui a les solutions ou les ressources aux problèmes de personnes qui sont définies par ce qu'elles n'ont pas. Chercher à développer l'intelligence collective suppose que l'accompagnant renonce à sa position de sachant voir d'expert. C'est ce qui fait obstacle au DPA dans la plupart des situations d'accompagnement, individuelles ou collectives, tant en direction de jeunes, de jeunes adultes ou d'adultes. L'animateur de groupe fera l'expérience fondatrice de ne pas savoir face à un groupe, d'être *dépassé* et d'accorder sa confiance au groupe qui fait déjà en faisant. Etre démuni, et donc vulnérable, n'enlève rien à la légitimité du professionnel.

Le patrimoine de ressources dont dispose le professionnel sera mobilisé avec doigté : un équilibre délicat est à construire entre le processus d'implication subjective dans la réflexion des deux parties et l'apport de ressources informationnelles. « La réponse est le malheur de la question », suggère le psychanalyste Bion : une réponse arrivée trop vite, par automatisme ou par narcissisme, va désamorcer la mise en mouvement du questionnement et contrarier le tempo de la relation entre deux êtres pensants.

Ce patrimoine de ressources sera traduit en enjeu de circulation de l'information, et donc de transmission ; en cela de nombreux outils numériques favorisent un libre accès autonome à l'information. L'attention sera mobilisée pour :

- dénicher les ressources du groupe (en terme de capacité de questionnement commun, de valorisation des expériences, d'aspiration relationnelle, etc.)\_elles sont *déjà-là* ;
- les mettre en scène de sorte à favoriser qualification mutuelle, réjouissance et reconnaissance ;
- débusquer ce qui fait problème pour transformer les obstacles en opportunité ;
- initier les parties à ce désir d'apprendre de l'autre et donc à apprendre de soi.

---

<sup>4</sup> D'Herbemont Olivier, *Booster l'intelligence collective, la stratégie agile de transformation des organisations*, Armand Colin, 2013, p.26.

<sup>5</sup> Mayen Patrick, Lainé Armelle, *Apprendre à travailler avec le vivant : développement durable et didactique professionnelle*, Raison et passions, 2014.

<sup>6</sup> Cf. axe 4 du guide d'action du DPA

## Un mouvement de coopération

« Qu'est ce que l'intelligence collective ? C'est une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences »<sup>7</sup>. Cette définition apparaît plus proche du DPA en ce qu'elle introduit la notion de mouvement en reliant l'information produite à ceux qui en sont destinataires ou qui en sont les auteurs (il arrive que ce qui a été dit par celui-ci a commencé à être élaboré par celle-là). Plutôt que d'accorder tous les égards au seul résultat tant attendu de l'intelligence, à savoir la bonne idée ou la bonne pratique, nous proposons de porter l'attention au mouvement, de créer les conditions de l'intelligence partagée pérennisée, donc d'engager un processus interactionnel. Les meilleures expertises ont une utilité sociale très relative si elles ne favorisent pas la mise en mouvement des acteurs, si elles ne leur permettent pas, tout simplement, de prendre place. C'est bien à ceux qui sont là qu'il revient de déployer une activité dans laquelle ils puissent se reconnaître. La prééminence accordée au diagnostic, nécessairement collectif, en tant que contractualisation préalable sur la base de constats partagés, voir d'une problématisation, varie. Pour Le Bossé, le diagnostic est le « produit d'une négociation destinée à développer une réponse optimale compte tenu des ressources personnelles et situationnelles possibles<sup>8</sup> ». Nous plaiderons pour développer les potentiels de questionnement, plutôt que d'inscrire l'action dans l'immédiateté de la réponse. Cette culture du questionnement à plusieurs voix nous semble cohérente avec l'axe 4 déjà cité du guide d'action du PDA. Situer la réponse comme un préalable à l'action collective, nous semble présager de l'avenir, et donc le réduire ; nous lui préférons la question.

« L'intelligence collective serait un processus dynamique d'échanges et d'interactions qui relie des personnes pour fabriquer quelque chose qui ne serait pas sans elles ; quelque-chose dans laquelle elles puissent se reconnaître elles-mêmes tout autant que l'activité de ceux qui ont avec elles transformé cette matière »<sup>9</sup>. Dès lors, mettre en œuvre des bonnes pratiques pensées par d'autres n'apparaît pas comme une condition suffisante pour relever du champ de l'intelligence collective. Il s'agira plutôt de dessiner des objets communs (*la stratégie du petits pois*<sup>10</sup>) qui puissent être travaillés ensemble. Voir même de relever le défi d'énigmes qui demanderont de laisser prendre place, en reliant des individus considérés comme des faits sociaux.

### *Impact sur les pratiques d'accompagnement*

L'intervenant soutient le mouvement de pensée par lequel les personnes renouvèlent la compréhension de là où elles en sont, des possibilités d'action et des conditions de leur mise en œuvre. C'est l'équivalence de la posture du tenir conseil en accompagnement individuel. In fine, il s'agira de favoriser la reconnaissance par son auteur de la subjectivité qu'il engage dans son activité. Cela est vrai tant pour l'accompagnant que pour l'accompagné.

En terme de posture à l'égard des personnes accompagnées, ces considérations portent à préférer le terme d'intervenant en intelligence collective que d'accompagnant. Celui qui mobilise tend à être *contre*, ou *tout contre*. L'accompagnant est *avec*. L'intervenant est *entre* : entre les acteurs, entre les acteurs et l'entité du groupe. Cette position tierce est nécessaire à la juste distance. Intuition clinique, gout pour l'improvisation, relation dynamique aux émotions :

---

<sup>7</sup> Lévy Pierre, *L'intelligence collective, pour une anthropologie du cyberspace*, La Découverte, Paris, 1997.

<sup>8</sup> Le Bossé Yann, *Ibidem*, p.319

<sup>9</sup> Bonal Elsa, *L'intelligence collective : un nouveau concept ?*, Revue Française de service social, n°259

<sup>10</sup> Bonal Elsa, *Ibidem*

un triptyque que l'intervenant actionne pour donner vie à la parole, faire résonance et faciliter la coopération.

### L'outil, le geste et l'usage

La définition de l'intelligence collective sur wikipédia<sup>11</sup> repose sur le recours à des outils numériques de collaboration. La dimension psychosociale de l'intelligence collective est abordée pour faire état des limites de l'intelligence collective, en premier rang desquelles on trouvera les effets de groupe ! De notre point de vue, c'est bien en tant que potentiel humain de développement que l'intelligence collective apparaît précieuse, du fait de ce qu'elle permet de travail groupal.

Ceci étant, outils et méthodes sont d'une infinie importance dans ces processus d'élaboration collective : ils sont le cadre sur et dans lequel se façonne ce travail collectif. Répérorions rapidement, et de façon non exhaustive, différents outils et méthodes *au service* (et non pas *en guise de*) du processus groupal :

- Des outils distanciels, et notamment sur le web (logiciels libres ou commerciaux)
  - utilisés en support différé ou en moyen pour l'activité intellectuelle collective
  - le plus souvent numériques : datadoc, intranet/extranet, réseau social d'entreprise, vidéos d'experts, Mooc en usage collectif, communauté digitale, carte heuristique, compte-rendu partagé mais aussi logiciel de coproduction pour dessiner, programmer, etc. (cf. Framasoft).
  - conférence téléphonique et web conférence
- Des méthodes de travail groupal en présentiel, mobilisant de façon discrétionnaire le corps, la psyché, les émotions, l'intellect, la cognition.
  - Centré sur la prescription : métaplan
  - Centré sur le travail réel : exercices coopératifs, speed-dating et speed-dating coopératif, accélérateur de coopération, atelier-métier, cartes des acteurs, double-tour, atelier des possibles, double-tour et méthode des échos, tables de questionnement, place du marché, world café, voyage apprenant, théâtre-forum, jeux de rôle, jeux d'improvisation, etc.
  - Centré sur le déplacement : « le talon d'une chaussure peut être d'une grande utilité pour enfoncer un clou », accueil de visiteurs incongrus, etc.

Chaque communauté d'activité devrait prendre le temps de s'interroger sur l'impact du numérique (*pour le meilleur et pour le pire*) sur les pratiques d'accompagnement ; de sorte à développer un usage stratégique circonstancié de ces supports. Les outils ne font rien sans nous ! Et certains outils ne sont en rien adaptés à certaines finalités (bien que le talon d'une chaussure...). Pour être vecteur d'intelligence collective au sens où nous l'entendons, les outils numériques seront les éléments non exclusifs d'un parcours, situé dans un système apprenant.

Si la vocation de ces outils est de rendre l'information circulante, on aura compris qu'il peut être fécond de s'intéresser aux obstacles à celle-ci, de sorte à transformer ces derniers en leviers. Nous ouvrons là un champ qui dépasse le cadre de cet article et qui nous ramène à la question des usages ; et donc de l'importance que les pratiques d'accompagnement leur laisseront

---

<sup>11</sup> Le Larousse ne fait pas référence à l'intelligence collective. Il est stimulant que les auteurs de la définition d'intelligence évoquent que « la précision et l'objectivité d'une définition ne sont pas garantes de sa fécondité » En savoir plus sur <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/intelligence/61883#Lzc0rzXaGcgwp7z3.99>

demain. Manipuler des outils suppose de développer son geste, avec pour alliée la contrainte de règles. « Si la règle et le cadre de travail que vous proposez sont réalistes, acceptés et utiles, vous aurez amorcé ou entretenu un processus collectif permettant de travailler ensemble. Savoir si ce que vous proposez est réaliste ou non est une pure question de pratique, de jugement personnel \_ en l'occurrence, le vôtre ! \_ et de maîtrise technique »<sup>12</sup>.

### En guise de conclusion : la nécessité d'une coopération conflictuelle

Le propos de la coopération est moins de s'entendre avec d'autres soi-même que de penser avec des personnes qui ne s'y prennent pas comme nous pour faire la même chose. S'il est à portée de groupe de s'entendre sur des objectifs communs, donc de prescrire une certaine voie, la mise en œuvre de ce qui a été convenu suppose d'orchestrer des critères différenciés pour conduire son action, de faire tenir ensemble des contradictions, de passer par des antagonismes intermittents. Alors, entrer en dialogue professionnel \_ou en dialogue avec l'accompagné\_ implique de traverser un possible déplaisir lié aux désaccords sur la façon de bien faire : ce dialogue conflictuel fait émerger en même temps qu'il structure le collectif professionnel de la même manière qu'il pérennise l'intelligence collective.

Finalement, entrer en dialogue avec l'autre, c'est aussi entrer en dialogue avec soi ; ce qui est également vrai à l'échelle collective : entrer en dialogue avec des usagers suppose de construire les conditions du dialogue interne à une équipe. Pérenniser la culture de coopération favorable à l'intelligence collective supposera d'instituer ce dialogue professionnel conflictuel, notamment au moyen d'instances ad hoc, de sorte à orienter la prescription de l'action future.

*Géographe et psychosociologue, Elsa Bonal est intervenante en intelligence collective. En 2000, elle rejoint le programme Autoproduction et développement social (PADES), pour élaborer des méthodologies de projet en capitalisant les apprentissages issus de projets innovants de développement social. En 2003, elle crée le Plus beau théâtre du monde (PBTM) avec le fils du fondateur du Théâtre de l'opprimé, Augusto Boal : une biennale itinérante d'innovation sociale dont la vocation est de diffuser outils et pratiques pour agir collectivement. En 2007, elle initie l'association Actions pour des territoires d'intelligence collective (ATIC) pour accompagner le développement de réseaux d'économie sociale et solidaire, de collectivités territoriales et d'associations de développement social. En 2010 elle coordonne le réseau territorialisé de santé publique « Pour une santé contagieuse », qui réunit professionnels de l'accompagnement de diverses organisations publiques et privées, et personnes en situation de précarité. Enfin, en 2015, elle fonde la société Déjà-là qui s'inscrit dans cette continuité d'intervention en intelligence collective.*

*Elsa Bonal est membre du Centre international de recherche de formation et d'intervention psychosociologiques (Cirfip) et de l'Institut du travail et du management durable (Itmd), dont elle est administratrice, en tant qu'élue du collège Consultant ; elle y pilote l'atelier technique « Travail apprenant ».*

---

<sup>12</sup> Faucomier Dominique, *Comment travailler ensemble, sept outils simples pour faire émerger du collectif*, Eyrolles, 2010.