

## Déployer l'intelligence collective des entreprises et des organisations

Dans les entreprises comme dans toute organisation de travail, **de précieuses ressources sont déjà-là, en sommeil parfois, en tension ailleurs**. Les processus d'intelligence collective permettent de les révéler et de les déployer. Le fronton de l'organisation apprenante ? : *le travail, c'est la santé !* Et c'est rentable. Mobiliser l'intelligence collective est aussi un moyen efficace et pérenne d'agir sur les risques psychosociaux : en recourant aux ressources psychosociales.

**Qualité du travail, qualité de la production, qualité de la coopération** : c'est le tripode sur lequel repose l'organisation apprenante. L'entreprise, la collectivité ou l'association qui fondent ainsi la capacité de production sur leur performance collective deviennent des organisations vivantes. Elles développent le pouvoir d'agir de celles et ceux qui ont, au quotidien, à rendre réel le projet de travailler ensemble, à le traduire en actes. L'activité est régulée par une double structuration hiérarchique et transverse, par un management en soutien de l'activité et par l'institution d'instances de controverse sur les pratiques professionnelles. L'organisation apprend du travail en train de se faire pour orienter la stratégie.

Le travail en intelligence collective est vecteur d'**innovation** : penser autrement et à plusieurs voix l'expérience ouvre des champs de nouveaux possibles. Pour peu qu'elles soient régulées par une réflexion partagée sur leurs usages, **les ressources numériques** offrent de nouvelles opportunités relationnelles, tant pour les communautés professionnelles elles-mêmes que pour leur dialogue avec les usagers (habitants, citoyens, clients, etc.). **Associer les destinataires** du travail des professionnels à leur réflexion sur la qualité des biens et services produits ouvre un réservoir de ressources nouvelles ; c'est vrai pour la vie collective tout autant que pour la qualité des biens et services produits. La responsabilité sociale et environnementale des entreprises et des organisations, c'est de continuer d'inventer le monde, un monde fait de sens et d'éprouvé, de justice sociale et d'honnêteté, d'épanouissement et d'altérité joyeuse.

## Déployer l'intelligence du travail au travail

L'émergence des actions de formation en situation de travail (AFEST), bien au-delà de l'opportunité de prise en charge du coût de formation, participe à reconnaître le potentiel de développement que contiennent nos entreprises et nos institutions. Il s'agit de miser sur l'intelligence des professionnels en la développant. Cela est vrai pour les professionnels en prise de poste, qualifiés, voir hautement qualifiés, pour leur poste mais dont **la qualification doit se traduire en compétences**, autrement dit en savoir-y-faire en situation réelle de travail. Cela est vrai également pour les professionnels tout au long de leur vie active, car on peut (et on doit) se développer au travail tout autant que le développer. **L'activité associée à la réflexivité devient source de développement des personnes et des collectifs de métiers**. Pourtant l'enjeu de formation ne se situe plus seulement du côté de la gestion des ressources humaines mais se déplace vers la production. Car une activité réfléchie se traduit en qualité du travail qui elle-même devient qualité de la production de services ou de biens. L'intelligence collective offre tout un panel de ressources et de pratiques pédagogiques à même de relever le nouveau défi de l'apprenance.

## Déployer l'intelligence collective sur des territoires apprenants

**Déjà-là intervient sur des territoires en crise et pour des territoires de projet**. Dans le premier cas, l'accompagnement consiste à passer de la violence au conflit, du rejet de l'autre à la démocratie. Le dialogue conflictuel va permettre de relier celles et ceux que tout oppose, ou que des représentations et des fonctions

tendent à séparer : ce dialogue vise à substituer un conflit de critères au conflit de personnes. Bien souvent ces processus génèrent de l'innovation sociale et économique.

Pour des territoires de projet, **Déjà-là co-construit avec les acteurs locaux des ateliers de dialogue territorial pour fonder des territoires apprenants**. Pour faire œuvre commune, on ne peut faire l'économie de développer le pouvoir d'agir de celles et ceux qui ont, au quotidien, à traduire en actes le projet de travailler ensemble. Le recours à des méthodes d'intelligence collective permet aux réseaux de professionnels (ainsi qu'à leurs collaborateurs potentiels comme éventuellement à leurs usagers) de construire ensemble une pensée collective et plurielle de leurs activités et des conditions d'un service de qualité.

Véritables processus de coopération, les ateliers de dialogue territorial œuvrent à :

1. Améliorer les pratiques ordinaires d'action et de coopération territoriales
  - Développer l'interconnaissance entre les opérateurs de sorte à faciliter leur synergie et à favoriser leur reconnaissance mutuelle
  - Actualiser des connaissances, partager des ressources et leurs modalités d'accès, confronter des diagnostics territoriaux
  - Offrir une visibilité aux initiatives existantes de coopération et apprendre de ces expériences
2. Expérimenter des outils et des méthodes pour mieux coopérer entre professionnels et développer la performance collective
  - Exposer les offres de service des opérateurs de façon singulière et vivante en vue de générer sens et motivation
  - Mutualiser l'usage des outils existants ; partager certaines ressources et outils communs à l'échelle d'un territoire
  - Se qualifier mutuellement en explorant quelques gestes & ficelles des métiers
3. Amorcer une prospective en coopération pour maintenir les conditions d'un service de qualité à une pluralité d'usagers
  - Faire émerger des problématiques communes, acter des complémentarités et transformer les obstacles en leviers de coopération professionnelle
  - Promouvoir un dialogue professionnel sur les métiers pour en instruire les dilemmes et coconstruire des critères d'un travail de qualité
  - Élaborer des scénarios pour mieux articuler les interventions des différents partenaires et la pluralité de métiers au service des publics

## Intervenante

**Elsa Bonal**, géographe et psychosociologue, fondatrice de Déjà-là.

20 ans d'expérience en systèmes de coopération et en processus d'intelligence collective.

Enseignante en master à l'université de Méditerranée ;

Administratrice de l'Itmd (Institut du travail et du management durable) ; pilote de l'atelier technique Travail apprenant, depuis 2017 ;

Membre du Cirfip (Centre international de recherche, formation et intervention en psychosociologie) ; membre de l'Institut de la Concertation ; supervisée par le Cirfip (F. Oualid & M. Guibert).

Diplômée du Master 2 Développement des compétences en formation d'adultes, spécialité Intervention et analyse de pratique, Université Nanterre-La Défense (2010) ; et du DEA Espaces, sociétés & logiques économiques, Université Mirail-ENFA-INPT, Toulouse (1999).

### Thématiques privilégiées :

Intelligence collective, coopération territoriale, qualité du travail, développement des métiers, dialogue conflictuel, ressources psychosociales, management durable, travail apprenant, organisation apprenante.

### Publications

2018 *Que peut le dialogue territorial pour l'accompagnement des parcours professionnels ? Vitaliser des territoires apprenants.* Dossier hors-série 2018 Afpa-Education Permanente

2017 *A quelles pratiques d'accompagnement œuvrer pour déployer l'intelligence collective ?*, in : L'art d'accompagner autrement, sld André Chauvet, Kelvoa.

2015 *L'intelligence collective, un nouveau concept ?*, Revue française de service social, n°259.

2013 *Pour une santé contagieuse*, Éducation Permanente, n°195.

2011 *L'intelligence collective, processus de coopération*, Nouvelle Revue de Psychosociologie, n°12.

2011 *Lisière : biennale itinérante pour des pratiques collectives*, Art-dit, Arles

### Éditions digitales

2018 [Conférence en intelligence collective](#)

2017 [Atelier de dialogue territorial avec les professionnels de l'emploi du bassin de Pau](#)

2016 [Atelier de dialogue territorial avec les professionnels de l'orientation professionnelle du Vaucluse](#)

2015 [Atelier de dialogue territorial avec les professionnels de l'orientation de la région PACA](#)

2014 [Séminaire d'équipe en intelligence collective dans une PME de service](#)

### Quelques références

#### Ateliers de dialogue territorial

*Démarche : diagnostic partagé des besoins, qualification des acteurs à l'animation d'ateliers d'intelligence collective, co-animation du workshop.*

- Animation du séminaire national de coopération des directeurs de Fongecif, FPSPP, 2017
- Atelier de dialogue territorial pour le Plan réalité Emploi, Agglomération de Pau, décembre 2017.
- Atelier de dialogue territorial pour la mise en œuvre du service public régional d'orientation professionnelle, Marseille, Villa Méditerranée, janvier 2016.
- Ateliers de dialogue territorial de proximité pour la mise en œuvre du service public régional d'orientation professionnelle, Nice, déc. 2016 ; Avignon, mars 2017 ; Toulon, juin 2017 ; Manosque-Gap, nov. 2017

#### Formations

- « Démarches, méthodes et outils de l'intelligence collective », Cadres de Fongecif, Fpspp, 2018

- « Conduire un groupe d'échanges de la pratique professionnelle », réseau des 40 psychologues de Pôle Emploi Pays de Loire, 2017
- « Prévention et gestion des conflits », Fédération départementale des centres sociaux de l'Ain, 2016

#### Conduite de groupe d'analyse de la pratique professionnelle

- Équipe pluridisciplinaire, Centre de soin, d'accompagnement et de prévention en addictologie (CSAPA), Groupe SOS, Arles, 2011-2013

#### Médiation d'équipe ou de territoire en situation de crise

- « Jeunes en danger, jeunes dangereux » ; dialogue entre habitants et services publics, en quartiers sensibles - Nîmes, Marseille (2006 / 2008)
- « Travailler en intelligence collective pour développer la qualité de l'accompagnement des usagers », Mission locale, 2016-2017

#### Pilotage de concertations

- Concertation pour l'élaboration de la politique publique éducative départementale, Conseil Général Val de Marne, 2011 ;
- Concertation pour l'élaboration de la politique publique municipale en faveur de la jeunesse, Port Saint Louis du Rhône, 2009.

#### Accompagnement d'équipe managériale

- Mutuelle d'assurance : séminaire de coopération managériale, Maif, 2015

#### Accompagnement de transition vers l'organisation agile

- PME industrielle : *Développer les métiers, l'autonomie et la confiance*, Montreuil, 2017
- PME servicielle : *Pilotage de l'action par les collaborateurs : élaboration collective des indicateurs de qualité de service*, Le Creusot, 2016