

Mardi 06 mars 2018
18h - 20h
AgroParisTech



Elsa BONAL
Directrice de Déjà-Là

Quand travailler ensemble ne va pas de soi

Ce qu'apporte l'intervention en intelligence collective

Dossier Documentaire

- 134 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Quand travailler ensemble ne va pas de soi
Ce qu'apporte l'intervention en intelligence collective

Sommaire

- **Autour de Elsa Bonal, Directrice de Déjà-Là..... pp. 03-53**
 - Présentation de Elsa Bonal
Source : Elsa Bonal
 - Présentation de Déjà-Là
Source : Elsa Bonal
 - Que peut le dialogue territorial pour l'accompagnement des parcours professionnels ? Vitaliser des territoires apprenants
Elsa Bonal, *Hors-série Education permanente/AFPA*, 2018
 - À quelles pratiques d'accompagnement œuvrer pour déployer l'intelligence collective ?
Elsa Bonal, in « *L'art d'accompagner autrement. Différents regards* », 2017
 - L'intelligence collective : un nouveau concept ?
Elsa Bonal, *Revue Française de service social n°259* (pp. 18-32), 2015
 - Une thérapie sociale pour agir ensemble : l'intelligence collective comme processus de coopération
Elsa Bonal, *Nouvelle Revue de psychosociologie n°12* (pp. 105-169), 2011

- **Développer l'intelligence collective pour mieux travailler ensemble..... pp. 54-127**
 - Le jeu de l'intelligence collective
Lévy Pierre, *Revue Sociétés n°79* (pp. 105-122), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2003
 - De l' « habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment
Le Bossé Yann, *Revue Nouvelles pratiques sociales n°16* (pp. 30-51), *Erudit* (www.erudit.org) 2003
 - Les environnements collaboratifs de travail au service de l'intelligence collective économique ?
Comtet Isabelle, *Revue Communication & Organisation n°42* (pp. 61-72), *OpenEdition Journals* (<https://journals.openedition.org>), 2012
 - Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique
Detchessahar Mathieu et alii, *Revue @GRH n°16* (pp. 63-89), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2015
 - Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas
Zaïbat Greselle Olfa, *Revue Management & Avenir n°14* (pp. 41-59), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2007

- **Cinq vidéos de l'Uodc sur les collectifs de travail et l'intelligence collective..... pp. 128-133**
 - 1 - Comment impliquer durablement des personnes dans une transformation ? L'exemple de la ville de Loos-en-Gohelle
Jean-François Caron, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°223, février 2018
 - 2 - Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre ? De la vie dans le travail !
Ariane Mnouchkine, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°178, mai 2015
 - 3 - Produire de la valeur à plusieurs centaines de personnes. Intelligence collective, réseaux, coopération
Jean-Michel Cornu, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°170, novembre 2014
 - 4 - Intervenir aujourd'hui dans les organisations. Pour une éthique de l'intervention
Eugène Enriquez, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°127, octobre 2011
 - 5 - Travail et pouvoir d'agir
Yves Clot, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°84, mai 2009

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Quand travailler ensemble ne va pas de soi
Ce qu'apporte l'intervention en intelligence collective

- Partie I -

- **Autour de Elsa Bonal, Directrice de Déjà-Là..... pp. 03-53**
 - Présentation de Elsa Bonal
Source : Elsa Bonal
 - Présentation de Déjà-Là
Source : Elsa Bonal
 - Que peut le dialogue territorial pour l'accompagnement des parcours professionnels ? Vitaliser des territoires apprenants
Elsa Bonal, *Hors-série Education permanente/AFPA*, 2018
 - À quelles pratiques d'accompagnement œuvrer pour déployer l'intelligence collective ?
Elsa Bonal, in « *L'art d'accompagner autrement. Différents regards* », 2017
 - L'intelligence collective : un nouveau concept ?
Elsa Bonal, *Revue Française de service social n°259* (pp. 18-32), 2015
 - Une thérapie sociale pour agir ensemble : l'intelligence collective comme processus de coopération
Elsa Bonal, *Nouvelle Revue de psychosociologie n°12* (pp. 105-169), 2011

Elsa Bonal est Directrice de Déjà-Là. Géographe, psychosociologue, elle travaille aux conditions de la coopération et de l'innovation sociale. Depuis 20 ans, elle conduit des interventions en intelligence collective.

Elle a abord travaillé avec des populations pauvres, en Bolivie, et précaires, en France, en faveur de dynamiques innovantes de développement local et de santé publique. Elle a fondé et dirigé, pendant une douzaine d'années, en Provence, un festival de transmission de pratiques collectives. Elle a créé en 2004 l'association Actions pour des territoires d'intelligence collective, puis en 2015 l'entreprise Déjà-là. Elle est membre du Centre international de recherche, formation et intervention en psychosociologie (Cirfip) et administratrice de l'Institut du travail et du management durable (Itmd *), où elle pilote l'atelier technique sur le travail apprenant.

Déjà-là intervient en faveur de la vitalité d'organisations apprenantes et de territoires apprenants. Le développement économique est une performance collective, autrement dit le fruit de ressources psychosociales ajustées. L'activité de production gagne à être régulée par l'institution d'instances de dialogue professionnel entre gens de métier. Dans cette visée, il est possible de ne jamais arrêter d'apprendre de son métier : à penser ce que nous faisons, à confronter des questions de travail, à clarifier les difficultés, nous faisons éclore des potentiels. Une organisation qui apprend de celles et ceux qui la constituent se déploie. Travailler en intelligence collective est une voie de développement des personnes, des organisations et des sociétés.

Parcours de formation :

2016 : Agir sur les risques psychosociaux : pour en finir avec les risques psychosociaux. Clinique de l'activité, Conservatoire national des arts et métiers

2010 : Master Développement des compétences en formation d'adultes. Spécialité Intervention et analyse de pratique, Université Nanterre La Défense

2007 : Intervenante en Thérapie sociale® certifiée, Institut Charles Rojzman, Cluny/Paris

1999 : DEA Espaces, sociétés et logiques économiques, Université Mirail-ENFA-INPT, Toulouse

2001 - 2008 : Théâtre-Forum, Arc-en-ciel du désir, Théâtre législatif

2002 - 2007 : Médiation, médiation transformative, dialogue territorial, résolution de conflits (IFMAN, Geysler, CNV-Evoluons, J. Salzer, Unipaz, École Ouvrard, dynamique des contraires, etc.)

* L'Itmd agit pour promouvoir une nouvelle approche de la performance économique des entreprises fondée sur le développement des métiers et des personnes. Ce réseau rassemble des entreprises, des syndicalistes, des chercheurs, des partenaires publics, des intervenants et des consultants.

Déjà-là : déployer l'intelligence collective des organisations

Déjà-là agit pour consolider les collectifs 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. **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 la performance collective sont 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 y est source de développement des personnes et des collectifs. Elle est régulée par une double structuration hiérarchique et transversale et par l'institution d'instances de controverse sur les pratiques professionnelles. Ainsi, l'organisation apprend du travail en train de se faire : l'activité y est source de développement des personnes et des métiers et le management est en soutien de l'activité.

Déjà-là co-construit avec les acteurs locaux des ateliers de dialogue territorial pour fonder des territoires apprenants. Là encore, 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. Cela concerne de manière particulièrement vive les professionnels en charge du Cep. Accompagner un parcours, c'est prendre place aux côtés d'autres professionnels tout autant que de l'utilisateur. Tel est le fondement des ateliers de dialogue territorial présentés dans cet article. Le recours à des méthodes d'intelligence collective permet aux conseillers et à leurs collaborateurs potentiels de construire ensemble une pensée collective et plurielle de l'accompagnement et de ses conditions d'exercice, hic et nunc.

Le fronton de l'organisation apprenante ? : *le travail, c'est la santé !*
... et c'est rentable.

Que peut le dialogue territorial pour l'accompagnement des parcours professionnels ?
Vitaliser des territoires apprenants.

Elsa Bonal,
Géographe et psychosociologue, intervenante en intelligence collective, Déjà-là,
elsa.bonal@deja-la.net

Résumé :

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. Cela concerne de manière particulièrement vive les professionnels en charge du Cep. Accompagner un parcours, c'est prendre place aux côtés d'autres professionnels tout autant que de l'utilisateur. Tel est le fondement des ateliers de dialogue territorial présentés dans cet article. Le recours à des méthodes d'intelligence collective permet aux conseillers et à leurs collaborateurs potentiels de construire ensemble une pensée collective et plurielle de l'accompagnement et de ses conditions d'exercice, hic et nunc.

A paraître :

Dossier hors-série 2018 AFPA-EDUCATION PERMANENTE

« Le conseil en évolution professionnelle (CEP) et l'ingénierie des parcours »

Publication : mars 2018.

« L'univers ressemble à un cerveau, pas à une machine. La vie est une histoire en train de se raconter. La toute première réalité, c'est cette histoire. Voilà ce que m'a appris le métier de mécanicien. »
Berger J., 2009.

Accompagner un parcours, c'est prendre place aux côtés d'autres professionnels tout autant que de l'utilisateur. Orchestrer cette pluralité, au plus près des spécificités territoriales, fait ici l'objet d'un travail collectif pour soutenir le travail accompli par les conseillers. C'est en tant que praticienne réflexive que nous restituons l'expérience d'*ateliers de dialogue territorial* réalisés avec et pour les professionnels impliqués dans les transitions professionnelles¹.

Ses caractéristiques seront d'abord exposées : contexte, finalité, structure, déroulement et méthodes utilisées. Puis sera mis en partage ce qui, pendant ces ateliers coopératifs, préoccupe les conseillers et leurs partenaires dans leur activité dédiée à la mise en œuvre du Cep. Enfin, seront esquissées certaines limites ou précautions pour son développement.

Du point de vue de l'intervention psychosociologique, ce dispositif à visée collaborative est travaillé en *milieu ouvert*, c'est-à-dire transversalement à différentes organisations ou institutions². Les professionnels y sont envisagés comme les acteurs principaux de leur développement ; et le processus de coopération comme le résultat d'une coconstruction. La plus-value que la notion de communauté professionnelle apporte au Cep sera argumentée.

Entrer en *dialogue territorial* revient à travailler les conditions de la mise en commun que doit susciter le Cep. Mais est-ce que mettre en commun est suffisant pour le déployer ? Ne faudrait-il pas que les professionnels agissent ensemble pour ce faire ? Alors comment s'y prendre pour qu'une *mise en commun* conduise les professionnels à *faire en commun* ? Nous explorerons ici ces questionnements au moyen des ateliers de dialogue territorial.

Le territoire : une réserve de performance collective

En France comme à l'international, en milieux urbain et rural, en interne d'organisations ou en inter, fleurissent des initiatives collectives variées, proposant à des groupes de mettre en commun des ressources matérielles et immatérielles. Un réflexe qui n'est désormais plus cantonné au champ de l'économie sociale et solidaire ou du développement durable. « La mondialisation coexiste avec la renaissance de ce qu'on peut appeler des économies territoriales, dont la compétitivité repose largement sur des formes de coopération et des capacités d'apprentissage hautement spécifiques. (...) Dans le contexte économique actuel, la compétitivité d'un tissu local peut reposer sur sa spécialisation, mais elle résulte surtout de sa qualité d'organisation et de sa capacité à favoriser les apprentissages collectifs³. » Dans ce contexte sociétal, nous témoignons ici d'une de ces actions collectives, dont la conception et l'initiative nous reviennent. S'il est juste que la performance économique passe par des territoires apprenants, qu'en est-il pour les transitions professionnelles ?

Ce dispositif de coopération revient à réunir autour d'un même objet, le Cep, une pluralité de contributeurs, privés et publics, tous attachés, pour des raisons différentes, à un certain territoire. Celui-ci est envisagé comme un espace vécu, auquel des institutions tentent de donner, par leur prescription, une cohérence. Pour le dire autrement, la territorialité du Cep est artificielle tant qu'un travail commun des professionnels qu'il concerne n'est pas

¹ Depuis 2015, Déjà-là conduit des ateliers de dialogue territorial avec les opérateurs du Cep de la Région Paca (avec le soutien du Fonds social européen) et en Région Occitanie. Nous remercions ici l'ensemble des professionnels qui ont contribué à leur vitalité.

² Dubost J., 2006. L'intervention en milieu ouvert a marqué l'émergence de la psychosociologie.

³ Veltz P., 2002.

sérieusement engagé. Si le territoire offre bien un substrat d'affect collectif qui facilite la mise en relation des acteurs, ce liant ne suffit pas. Le vécu nécessite d'être mis en partage.

Entre opérateurs du Cep, la diversité des procédures et des façons de les mettre en application peut constituer un atout tout autant qu'un frein à l'accompagnement des parcours professionnels. Cette dualité est un caractère intrinsèque à la diversité. A ce patrimoine, il s'agit d'adjoindre ceux d'une pluralité d'interlocuteurs des usagers : autant de collaborateurs potentiels des conseillers. Les ressources ne sont rien sans le crédit que leur accordent ceux qui sont en position de les qualifier, de les croiser, de les confronter, de les faire fructifier. Aussi la pratique de conseil nécessite-t-elle une toute autre densité d'interactions entre les acteurs que celles procurées par leurs relations partenariales initiales ; quand celles-ci existent : l'accompagnement des parcours demande à des secteurs qui ne se connaissent pas de travailler ensemble. Favoriser la capacité de négociation et de dialogue suppose d'améliorer la qualité des relations territoriales⁴. Au delà ou en deçà des investissements financiers et matériels, la fameuse attractivité territoriale repose sur un travail souterrain de lien. Il y a une transition à opérer d'un territoire artificiel vers un territoire dynamique, à même d'offrir un terreau à la créativité et à l'innovation.

La coopération apparaît comme une condition indispensable de réussite d'un service d'orientation de qualité au service des personnes⁵. Instaurer, sur la base d'une proximité géographique des relations de coopération entre gens de métier apparaît consubstantiel à l'enjeu de performance collective que suppose le Cep. La vocation d'un atelier de dialogue territorial est de créer les conditions pour que ça se discute au sein d'une communauté professionnelle !

Le conseiller, ses pairs et les autres

La finalité d'un atelier de dialogue territorial sérieusement conduit est d'organiser des relations durables de réciprocité entre des professionnels.

C'est évidemment entre conseillers, donc entre pairs, qu'un dialogue professionnel en inter est utile : une communauté de métier est à construire. La connaissance du métier, et celui-ci connaît un développement rapide, est renouvelée en croisant les contextes d'exercice des différents opérateurs. Les subtilités du tenir conseil peuvent donner lieu à des apprentissages continus. Dialoguer entre pairs révèle de nouvelles ressources, la prescription ne s'incarnant pas de la même façon selon les stratégies nationales, régionales et locales de pilotage des organisations. La pratique de dialogue territorial suppose une technicité, notamment en terme d'écoute et d'éprouvé, transférable à la relation de conseil avec l'utilisateur ; et vice-versa.

Les transitions qu'accompagnent les conseillers supposent non seulement d'avoir identifié les ressources d'une pluralité d'acteurs, mais de négocier avec eux des adaptations pour favoriser un accompagnement sur mesure en écho avec le parcours envisagé par le professionnel-utilisateur. Ce rôle d'intermédiation suppose de tisser une relation qualitative de confiance avec les collaborateurs territoriaux ; non pas pour les influencer mais pour instruire les dossiers de façon la plus ajustée possible.

Il y a une pluralité de contributions à un parcours professionnel. Cette notion demande à être intégrée aux critères d'une pluralité d'acteurs jouant un rôle dans le parcours des professionnels-utilisateurs. Ces contributeurs n'établissent pas d'emblée leurs complémentarités : cela doit se discuter entre tous ceux-là. Il n'y a pas de mobilité des

⁴ « L'investissement réalisé, tant dans les relations avec l'environnement et les institutions partenaires, que dans l'adaptation locale voire la construction d'outils, sollicite de la part des conseillers engagement, esprit d'ouverture, créativité, esprit d'initiative et rigueur. (...) De la qualité de ces relations territoriales et de la créativité collective qu'elle autorise dépend la capacité du dispositif à dépasser son aire d'impact immédiat sur le retour à l'emploi »
Dole P., 2013

⁵ Dole P., 2016.

usagers sans mobilité des professionnels qui les accompagnent, sans relations éprouvées de réciprocité.

En lien avec ces besoins, un atelier de dialogue territorial vise en premier lieu à améliorer *la connaissance* qu'a chaque partie prenante des ressources existantes et notamment des offres de service. Situer, ce n'est pas seulement savoir que cela existe. C'est relier sa propre activité à cette ressource potentielle et se préparer à la solliciter : soit pour l'utiliser directement ; soit pour établir un relai de l'utilisateur vers l'homologue qui lui permettra de les mobiliser.

L'enjeu de connaissance se double donc d'un lien d'*interconnaissance*. Travailler en économie servicielle suppose toujours de mobiliser un réseau relationnel⁶. On sait combien l'accès à différentes offres se trouve ralenti lorsque le professionnel est dans une relation dépersonnalisée à un organisme donné. Et à l'inverse, combien cet accès est facilité lorsque le professionnel est en relation avec quelqu'un *de l'intérieur*.

Une troisième dimension de la réciprocité à établir relève d'une dynamique de *reconnaissance*. Solliciter un tiers professionnel pour lui relayer l'accompagnement, c'est lui reconnaître un savoir-y-faire spécifique : il fait œuvre de métier. Cela suppose de créer les conditions d'une reconnaissance mutuelle de ce que chacun cherche à réaliser, au quotidien de son activité. C'est s'accorder, quitte à explorer des dissonances. Pour accéder à ce troisième stade, il faut avoir eu l'opportunité de parler travail ensemble, à partir de problématiques précises qui permettent d'éclairer ce que l'autre réalise. C'est la troisième vocation des ateliers de dialogue territorial.

Un établi pour les collaborateurs des transitions professionnelles

Cette démarche de coopération a été expérimentée sur six territoires différents. Cela a impliqué près de sept cents professionnels. Environ deux cents ont conduit les ateliers coopératifs lors d'un événement final, réunissant entre 80 et 150 participants par édition.

Les organismes concernés sont les suivants :

- **Contributeurs récurrents** : Pole Emploi, Fongecif, Apec, Mission locale, Centre d'information et d'orientation, Cap Emploi, Carif-Oref, Opacif (Faftt, Afdas), associations⁷.
- **Participants fréquents** : collectivités territoriales, chambres consulaires (Métiers-Artisanat-Commerce-Industrie), Maison de service public, Maison-Relais emploi, université, Opacif (Opalia, Unifaf, Uniformation, Constructys), Point-bureau d'information jeunesse, Cfa, cité des métiers, établissements publics de coopération intercommunale.
- **Acteurs jusqu'à présent non mobilisés** : organismes de formation, entreprises, entreprises et associations d'insertion, cabinets de recrutement, écoles, autres Opacif, syndicats employeurs, chambre régionale d'économie sociale et solidaire, chambre d'agriculture, fédérations de branche professionnelle, etc.

Le réseau potentiel d'acteurs est différent en milieu urbain et rural. Il est en fait spécifique à chaque territoire et évolutif dans le temps. Il a vocation à s'étendre : chaque événement permet de repérer des interlocuteurs à associer à la prochaine démarche. C'est la raison pour laquelle les acteurs non participants à ce jour sont identifiés.

La démarche territoriale s'appuie sur un petit groupe et une assemblée : leur mobilisation est initiée à deux étapes distinctes de la démarche. Le premier sera coproducteur de la

⁶ Pour l'économiste Christian Du Tertre, les trois actifs stratégiques immatériels de l'économie servicielle sont : la qualité des liens de confiance noués sur un territoire ; des compétences ; la pertinence des produits et services au regard des attentes des usagers.

⁷ On pense notamment aux associations dédiées aux minorités, parmi lesquelles les migrants.

démarche avec l'intervenante. Il s'agit de l'instance territoriale dédiée au Cep, qui n'est pas réservée aux conseillers. Là où elle n'existe pas (encore), il reviendra à un groupe plus largement dédié aux questions d'emploi ou d'orientation d'accueillir le processus. Concrètement, cela représente un groupe de 15 à 25 professionnels, qui va être constitué en *groupe de coopération*. L'assemblée désigne ceux que l'événement clôturant ce parcours de coopération réunit : l'ensemble des professionnels concernés par le Cep. Ce n'est pas autrement qu'en coopérant qu'on produit de la coopération : le dispositif vise à ce que chaque partie prenante puisse l'éprouver.

Mettre & faire en commun

La démarche se déroule sur une amplitude de trois à six mois, pour aboutir à la réalisation d'un événement d'une journée. Elle emboîte deux dynamiques de coopération. La stratégie est de coopérer entre opérateurs du Cep en vue de coconstruire un événement territorial qui génère à son tour de la coopération entre conseillers et collaborateurs.

Constituer un tel groupe de coopération suppose d'engager un processus de subjectivation. Celui-ci revient à ce que chacun ait l'opportunité de réfléchir puis d'énoncer ce qui le met au travail, à ce moment là, dans son activité de mise en œuvre du Cep : ce qui est difficile ou satisfaisant pour lui de réaliser. C'est convoquer l'expérience de ceux-là mêmes qui irriguent les territoires locaux de leurs actions pour accompagner les parcours professionnels : de tenter d'attraper le grain, ou le réel, de leur activité. Ces sujets sensibles sont à considérer comme des *difficultés du métier*. Ils représentent autant de biais durables d'échange entre pairs. Ce mode de socialisation des problématiques rencontrées dans l'activité a pour précieux effet d'installer durablement des liens de réciprocité au sein de la communauté professionnelle.

Une façon complémentaire de révéler le potentiel territorial est de faire la lumière sur des collaborations qui y ont déjà été tissées dans le territoire. Confrontés à des problématiques complexes, des professionnels ingénieux ont *bricolé* des réponses. Ce qui s'invente alors recouvre un vrai pouvoir d'inspiration pour des situations apparentées. Ce qui est stimulant ici est moins la recette, la bonne pratique, que le processus par lequel passent les acteurs pour transformer un obstacle en opportunité de coopération avec leurs pairs.

Un éventail de leviers et d'obstacles rencontrés par les opérateurs en matière d'appui aux parcours professionnels est ainsi établi. Traduit en problématiques, il constitue la trame de l'événement à venir : les ateliers coopératifs. A ce stade, le tiers intervenant désigne les méthodes d'intelligence collective adaptées pour mettre au travail chacune des problématiques ; et assure une formation des intéressés pour en permettre une utilisation autonome.

Le panel d'ateliers de coopération sera coanimé par les membres du groupe de coopération, à partir de problématiques qu'eux-mêmes ont identifiées. Un rôle d'animation revient à chaque membre volontaire. Un atelier réunira une vingtaine de participants. Il sera porté par un trinôme : l'exposant, centré sur la problématique ; le gardien de la méthode, légitime pour assurer son bon déroulement ; et le scribe, qui garde la trace de la richesse des échanges. Cette répartition des charges au sein du trinôme sécurise la conduite d'atelier ; animer un véritable groupe de réflexion ne va pas de soi. Mais surtout elle autorise un transfert et un partage de rôles : les professionnels sont très concrètement conduits à faire en commun. Ils font l'expérience d'être ensemble porteurs d'une dynamique d'échanges professionnels. Cela passe par des ateliers pratiques dont ils ont bâti le contenu en relation directe avec leur expérience professionnelle : à partir de ce qui fait question pour eux à ce moment là. Naît une réelle attente à l'égard de celles et ceux que l'événement territorial va réunir. Celui-ci commence à ne plus être une fin en soi, mais à s'inscrire dans une histoire.

Faire événement : partager l'opportunité d'ajuster des usages

L'évènement de coopération territoriale est constitué de séquences en grande assemblée, d'une vingtaine d'ateliers coopératifs et de moments informels de convivialité. Ceux-ci font partie intégrante des cadres soutenant la coopération : les professionnels y prolongent les relations engagées en ateliers.

Il s'agit qu'une pluralité de professionnels entre en dialogue : pour permettre le dialogue, empêchez le débat ! Sans le cadre d'une méthode, un travail de parole en groupe s'expose à de multiples écueils : monopole de la parole par quelques uns, parole convenue et consensuelle, affrontement idéologique, jugements de valeur, disqualification de la parole d'autrui par simplification, etc. La méthode est le point d'appui du cheminement de la pensée du groupe : elle soutient l'écoute, sans laquelle l'effort de pensée patine. Sans cet effort, on ne fait que dire ce que l'on sait déjà. Elle contient des balises pour favoriser un double mouvement d'écoute d'une autre personne, en résonance avec une écoute à soi-même.

L'originalité de cette démarche de travail en petits collectifs tient aux méthodes de dialogue professionnel mises en œuvre. Chacune est adaptée à la problématique d'atelier qui est à travailler par le groupe de contributeurs, accompagné par le trinôme. Speed-dating, débat mouvant, double-tour, accélérateur de coopération, méthode des échos, atelier-métier, forum-ouvert, cartes heuristiques, place du marché, world-café, champ des possibles, anti-problème, table d'instruction, etc.⁸ La plupart de ces méthodes sont simples d'utilisation pour en faciliter l'usage : elles évitent d'encombrer les praticiens réflexifs réunis avec autre chose que ce qui leur permet de penser efficacement une problématique en lien avec leur activité. Leur principal atout est qu'elles reposent sur une règle, qu'il s'agit de dérouler : la méthode (et non l'animateur) soutient le travail du groupe.

Une attention toute particulière est à accorder à la traduction de la problématique en questionnement. Une question engage un déplacement : mouvement des uns vers les autres nécessaire à la coopération. Elle n'est pas d'emblée vécue comme problématique par tous. Sa qualité est de nature subjective : elle mobilise les interlocuteurs car elle implique son auteur, qui est en attente de la réflexion qu'elle va susciter.

Ces méthodes développent le métier dans sa double maîtrise technique et sociale. La dynamique sociale dans laquelle s'insère le professionnel, et à laquelle il contribue, est tout aussi essentielle que les instruments qu'il a à sa disposition et qu'il manipule pour faire son travail. C'est une autre façon de penser la performance d'un collectif de travail, tant du côté de la technicité déployée que de la reconnaissance socialisée d'une pluralité d'usages professionnels. Ce dialogue attise le feu du désir de professionnalité : celui de bien faire son travail, de s'y reconnaître et de s'y déployer en relation avec une communauté professionnelle.

Ce qui est frappant au sortir de chaque événement⁹, c'est la satisfaction, mêlée de joie et d'enthousiasme, exprimée par les professionnels. Et c'est bien de parler boulot qui produit cet effet ! C'est d'avoir pu partager les difficultés du métier : « je ne suis pas tout seul à trouver cela difficile ; (...) à m'épuiser ; (...) à bricoler pour y arriver ; (...) à relever le défi ! ». Eveiller ou renouveler le plaisir de penser et de travailler ensemble est un impact essentiel de la coopération appliquée aux pratiques professionnelles. Les conseillers et leurs collaborateurs ressentent leur pouvoir d'agir renforcé, en lien avec une performance collective présentisée.

Champ d'œuvres pour le Cep

⁸ Nous ne sommes pas en mesure de détailler ces différentes méthodes dans le cadre des contraintes de cet article ; mais le lecteur retrouvera facilement sur la toile numérique la plupart d'entre elles.

⁹ Evènements de coopération territoriale en images : <https://www.youtube.com/watch?v=SGhjVaUWotE> ; <https://vimeo.com/210574034>.

Qu'est-ce que cette expérience d'une centaine d'ateliers coopératifs nous apprend des besoins des conseillers et de leurs homologues ? Quels enseignements en retenir pour mettre en corrélation l'activité d'accompagnement des parcours professionnels avec le potentiel territorial ?

La promesse de performance collective s'illustre dans les termes suivants : mise en relation, information circulante, compréhension renouvelée d'un dispositif, mise en perspective d'une diversité d'usage d'un même outil, clarification des problèmes, analyse collective de situations problématisées, solution en réponse à un blocage, etc. Le réseau professionnel n'est plus seulement un annuaire : il est expérimenté comme source d'élaboration d'une pensée sur l'action pleine de sens et de pragmatisme. Le partage des ressources s'en trouve banalisé. Revisitons les ateliers coopératifs dans cette perspective.

Une gamme d'ateliers offre à chaque participant l'opportunité de mieux situer son activité en lien avec celle d'une pluralité de parties prenantes. La connaissance mutuelle des différents réseaux d'opérateurs et de partenaires du Cep peut et doit être développée ; il y a encore une inégalité d'accès à l'information, qui a tendance à se concentrer en certains lieux. S'il s'agit de favoriser l'interconnaissance des offres de service, c'est la rencontre entre professionnels qui leur permettra de relier source, information et expérience d'accompagnement. Sans cela, il y a fort à parier que l'information s'accumule sans être mobilisée au moment où elle est requise. Cela revient à éclairer les conditions locales d'application des dispositifs prescrits. La meilleure circulation d'information renouvelle la compréhension des problèmes et leur résolution.

D'autres ateliers approfondissent les modalités de recours et d'usages des outils et ressources de l'activité de conseil. Ils visent à problématiser un aspect particulier d'un service, d'un règlement, d'une donnée socio-économique, d'un dispositif de financement ou de formation, d'un outil. Dans le fil des ateliers, sont explicitées des façons d'articuler, en situation d'accompagnement, des dispositifs de professionnalisation. Les conseillers découvrent d'autres usages d'outils qu'ils connaissaient déjà. Ils explorent des questionnements qui éclairent autrement leur activité.

Une autre nature d'atelier consiste à valoriser les initiatives et synergies locales, notamment lorsqu'elles engagent de la coopération inter-réseaux au sein des territoires. Des opérateurs ont su transformer des obstacles à la performance de l'accompagnement en opportunité de travail en chœur. Or, partout des professionnels élaborent des réponses qui existaient déjà : ils les mobilisent avec économie lorsqu'ils ont l'opportunité de travailler en réseau. Rechercher à promouvoir des actions collectives est un biais d'articulation des pratiques professionnelles d'accompagnement, par exemple en direction d'un public donné ou d'une branche d'activité. Le projet collectif favorise alors la mise en cohérence d'une pluralité d'usages et de ressources dédiés à tel public ou à telle branche économique. L'éventail de regards cerne mieux l'objet commun et facilite l'action commune.

Il n'est pas exceptionnel que les parcours réussis soient le résultat d'accidents, d'erreurs ou de détournement de règles : à savoir, des situations réelles que débrouillent les agents de la force publique et leurs collatéraux. Il est fort judicieux de revenir sur ces expériences et de prendre appui sur l'intelligence de la situation qui a alors été déployée. Les spécificités territoriales peuvent contrarier la traduction en actes des prescriptions. Autorisés à les travailler ensemble, au plus près du terrain, les conseillers et leurs homologues transforment ces contraintes en potentiels de développement¹⁰. Ils transforment des obstacles rencontrés pour accompagner les parcours en opportunités de collaboration.

Partageons quelques questionnements explorés dans ces ateliers coopératifs : mieux travailler ensemble pour faciliter l'ingénierie financière des parcours de formation ; faciliter l'achat groupé de formation ; adapter les usages de la plateforme numérique au premier accueil ; ajuster les actes d'accompagnement en prenant appui sur les données socio-

¹⁰ Mayen P., 2014. Nous ne développerons pas ici le concept de potentiel de développement.

économiques locales ; sensibiliser les usagers sur les métiers où il y a du travail à prendre ; avec et malgré tous les outils et les campagnes, mieux féminiser les métiers ; coconstruire des événements en direction des publics ; développer les opportunités de l'alternance en associant candidats et entrepreneurs locaux ; etc.

Pour le dire autrement, les conseillers sont en quête d'informations adaptées et de sensations ajustées pour accorder leurs gestes professionnels, entre pairs et avec leurs collaborateurs. Confronter différentes façons de faire un travail de qualité stimule la pensée sur l'activité. Explorer différents usages est une source féconde d'apprentissages et de convergence de vues entre professionnels. Cela n'est pas sans supposer quelques frottements : élaborer des conflits de normes ou de critères est un passage obligé du développement du métier¹¹. S'accorder, c'est aussi explorer certaines dissonances : cette capacité collective se construit. Ainsi, les notions de qualité du travail d'accompagnement et de communauté professionnelle sont intimement corrélées. On retrouve la notion de double composante de la performance collective : technique et sociale. L'expérience sociale de dialogue, possiblement conflictuel, et de lien améliore les actes techniques d'accompagnement et leur synergie.

Des événements éphémères aux effets durables ?

Un événement territorial suffirait-il à impacter durablement les pratiques des acteurs locaux ? Il est permis d'en douter. Le processus d'intégration des informations, apprentissages ou enseignements tirés de l'expérience n'est pas maîtrisable. C'est la même nature de difficulté éprouvée au retour de formation : les conditions d'exercice professionnel ne favorisent pas toujours l'application de ce qui a été appris. Les modes d'action envisagés en assemblée peuvent ne pas être repris par la stratégie interne de l'organisme de rattachement. Il est aussi possible que les pratiques d'évaluation individualisée des actes professionnels contrarient les logiques d'action collective : celles-ci s'inscrivent mieux dans un management du travail (plutôt que des salariés) favorable à la créativité et à l'autonomie.

Pourtant, il ne s'agit pas seulement d'un événement. Celui-ci s'inscrit dans un processus de coopération qui a le temps de s'ancrer. Mais surtout, les professionnels n'ont pas attendu cette démarche pour coopérer ! Elle ne vient donc que renforcer ce qui était déjà-là. La coconstruction du contenu, qui fait l'objet des échanges professionnels, offre une continuité à ce qui a été travaillé. Les professionnels impliqués en sont comptables.

Si la synergie déployée pendant les ateliers coopératifs dépend des méthodes d'intelligence collective utilisées, celles-là seules ne suffisent pas. C'est bien parce que l'on choisit de mobiliser les expertises d'usage des professionnels que ces pratiques collaboratives peuvent avoir un effet possiblement durable sur la qualité du travail d'accompagnement. La communauté professionnelle du Cep a besoin d'espaces de dialogue professionnel pour confronter les questions soulevées par le travail réel d'accompagnement et de collaboration. Avec la forte diffusion de l'idée d'intelligence collective, cette mise en garde d'usage est importante. Sans lien avec le réel de l'activité, ces méthodes ne mobiliseraient pas les troupes au-delà du temps de convivialité qu'elles auraient autorisé.

D'aucuns iront jusqu'à opposer que l'animation groupale est elle aussi affaire de métier. Il y aurait-il un risque à ce qu'un professionnel non psychosociologue anime ce type de processus groupal ? Encore une fois, c'est affaire de méthode. Celles qui sont employées dans ces séminaires, cadre et conditions d'usage inclus, font le filet de l'animation groupale. Ce qui est travaillé ici est d'une autre nature que ce qu'engage un groupe d'analyse de la pratique professionnelle. Ce dernier requiert qu'un tiers compétent accompagne un travail d'analyse conduit par le groupe, portant sur une situation particulière portée par un des

¹¹ Clot Y., 2008

participants. Mais en terme d'échanges professionnels, il y a plus de dommage à ce jour à ne pas favoriser de réel dialogue professionnel. Cela est affaire de rééquilibrage : l'espace offert à ce jour aux risques psychosociaux nous semble plus important que celui rendu disponible aux ressources psychosociales. Il s'agit de prendre le risque de faire ressource. La méfiance à l'égard des *effets de groupe* apparaît symptomatique de l'histoire politique de nos sociétés occidentales, peu enclines à envisager la pluralité comme un atout sociétal¹².

Nous insistons beaucoup à promouvoir la notion de communauté professionnelle. Le terme de communauté « désigne un ensemble dont les éléments sont liés par ce qui leur est commun, ou par ce qu'ils ont ou font en commun¹³ ». Ici, c'est la mise en œuvre du Cep qui lie cette communauté professionnelle : il ne s'agit pas d'un être ensemble flottant. Il n'y a pourtant pas à préciser quelles sortes de relations ou d'émotions sont associées à ce commun, ni à départager entre le réel et le virtuel du commun. Dans un monde *insuffisamment communé*¹⁴, un service public comme le Cep gagne à être travaillé à plusieurs mains. La citation de John Berger en exergue de notre article évoque la nécessité de faire récit ensemble. Une communauté professionnelle du Cep, traversée de fortes interactions et dotée d'une grande richesse de relations sociales reste à construire. Telle que nous l'envisageons ici, elle agrège une constellation de métiers, dont la communauté de métier des conseillers.

Il est pour autant nécessaire de se prémunir contre une image idéalisée des communautés professionnelles. Là aussi, par le recours aux méthodes : il nous faut porter attention à l'effet des outils sur ce que nous produisons. Le dialogue professionnel est un dialogue conflictuel. Il intègre la notion de conflictualité : il y a une pluralité de critères qui orientent l'action et c'est cela même qui stimule les échanges. Les méthodes d'intelligence collective ont vocation à favoriser la différenciation ; à la différence de la représentation d'un commun requérant à l'ensemble de s'aligner sur une seule position. La diversité est à préserver.

Ces évènements de dialogue territorial gagneraient à être réitérés et même pérennisés. Alternier les modes distancié et présentiel est une manifestation contemporaine de l'être-ensemble professionnel. Il est arrivé que certaines étapes de la démarche coopérative exposée dans ces lignes aient été réalisées en visioconférence. Les échanges générés en séminaire de dialogue territorial pourraient être soutenus et prolongés par des moyens complémentaires, à l'exemple de la fameuse communauté digitale de métier dédiée au Cep. Là aussi, il ne s'agit pas de prêter au support numérique des effets magiques sur le sentiment d'appartenance communautaire. C'est bien la qualité méthodologique de cette communauté digitale de métier qui en fait l'utilité sociale.

On peut s'attendre à ce que ces expériences collaboratives inspirent des pratiques collectives d'accompagnement de communauté d'utilisateurs. Car ce qui est vrai pour les professionnels de l'accompagnement l'est aussi pour les professionnels accompagnés : on pense mieux entre pairs, on cerne mieux les situations dans lesquelles on est pris, pour les transformer en situations dans lesquelles agir.

Conclusion

Que peut la coopération territoriale pour l'accompagnement des parcours professionnels ? Sur son territoire, l'action du conseiller en évolution professionnelle revient à construire les conditions d'un dialogue sans cesse renouvelé. Le dialogue avec le professionnel usager est plus performant quand il est réalisé dans un environnement social où le conseiller est en

¹² Harendt H., 2002.

¹³ Dubost J., 2013. p.75

¹⁴ Giust-Despraries F., 2009.

dialogue continu avec ses pairs. Celui-ci favorise une double maturité sociale et technique des gestes d'accompagnement professionnel.

Le dialogue professionnel à l'œuvre dans les ateliers de dialogue territorial situe l'accompagnement des parcours professionnels comme une performance collective. Celle-ci articule deux dimensions de l'activité d'accompagnement : technique, centrée sur les actes professionnels, et sociale, centrée sur le travail en réseau. Cela suppose de porter attention au développement du métier des professionnels, et donc à leur capacité de travailler avec d'autres : autrement dit, à soutenir l'effort de penser.

Que permet alors la coopération ? D'apprendre du travail réel : l'activité devient source de développement des personnes, de leur métier et des collectifs. Cette dynamique de reconnaissance mutuelle active le lien social ; et on sait combien il est devenu précieux pour nos sociétés contemporaines. Elle est aussi un moteur de développement de la qualité du travail au profit du service aux publics. La performance collective des gens de métier se construit aux moyens de systèmes apprenants, au cœur desquels les compétences collectives des collaborateurs sont soutenues, reconnues et développées. Sur les territoires apprenants, performance, qualité du travail et santé collective sont intimement liés¹⁵.

¹⁵ A ce sujet, voir les pistes explorées par l'Institut du travail et du management durable. www.itmd.fr

Bibliographie

- Barret P. et al., 2003. *Guide pratique du dialogue territorial*. La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube.
- Barus-Michel J., 2013. *Vocabulaire de psychosociologie*. Toulouse, Erès.
- Berger J., 2009. *De A à X*. Paris, Editions de l'Olivier.
- Bonal E. 2017. *A quelles pratiques d'accompagnement œuvrer pour développer l'intelligence collective ?* Auriol, Editions Kelvoa, p.117-124.
- Clot Y. 2008. *Travail et pouvoir d'agir*. Paris, PUF.
- Dole, P., 2016. *Rapport évaluatif sur la mise en place du Cep*. Paris, CNEFOP.
- Dole, P. 2013. *Le contrat de sécurisation professionnelle : Premier bilan d'un dispositif individualisé de retour à l'emploi et d'accès à la formation, analyses et préconisations*. Paris. Inspection générale des affaires sociales. RM2012-163P.
- Dubost J., 2006. *Psychosociologie et intervention*. Paris, L'Harmattan.
- Du Tertre, C. 2011. *Créer de l'activité sur les territoires. Les perspectives de l'économie servicielle*. Université ouverte des compétences. Vidéo Documentée Séquencée. N°125. Paris, Pratiques & Stratégies.
- Fauconnier D., Madrières A. 2010. *Comment travailler ensemble, sept outils simples pour faire émerger du collectif*. Paris, Eyrolles.
- Giust-Desprairies F. 2009. *L'imaginaire collectif*. Toulouse, Erès.
- Harendt, H. 2002. *Les origines du totalitarisme*. Paris, Gallimard. 1^{ère} pub. : 1951.
- Mayen P. (dir.publ). 2015. *Le conseil en évolution professionnelle, l'activité des bénéficiaires et le métier des conseillers : deux ans d'expérience en Bourgogne*. Dijon, Editions Raison et passions.
- Mayen P., 2014. « Apprendre à travailler avec le vivant : l'entrée par la didactique professionnelle ». Dans : Mayen P., Lainé A., *Apprendre à travailler avec le vivant. Développement durable et didactique professionnelle*. Dijon, Editions Raison et Passions.
- Thievenaz J. (dir. publ.). 2014. « S'étonner pour apprendre ». Paris, Education permanente. N°200.
- Veltz, P. 2002. *Des lieux et des liens. Le territoire français à l'heure de la mondialisation*. Avignon, Ed. de l'Aube.
- Zarifian, P. 2005. *Compétences et stratégies d'entreprise*. Rueil-Malmaison, Editions liaisons.

L'art d'accompagner autrement

A quelles pratiques d'accompagnement œuvrer pour déployer l'intelligence collective ?

Elsa Bonal, Déjà-là

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

Faire ensemble plutôt qu'en influencer d'autres

Lorsque Yann le Bossset 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 »¹. 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-

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

ci »². 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 »³.

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

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

³ Ibidem, p.256

le but de maximiser leurs chances de survie »⁴. 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 vivante⁵ 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 situationnels⁶ 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.

Un mouvement de coopération

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

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

⁶ Cf. axe 4 du guide d'action du DPA

« 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 »⁷. 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 possibles⁸ ». 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 »⁹. 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*¹⁰) 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 :

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

⁸ Le Bossé Yann, *Ibidem*, p.319

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

¹⁰ 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 wikipedia¹¹ 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. Répertorions 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 demain. Manipuler des outils suppose de développer son geste, avec pour alliée la contrainte

¹¹ 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>

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 »¹².

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'élu du collège Consultant ; elle y pilote l'atelier technique « Travail apprenant ».

¹² Fauconnier Dominique, *Comment travailler ensemble, sept outils simples pour faire émerger du collectif*, Eyrolles, 2010.

L'intelligence collective : un nouveau concept ?

Elsa BONAL

Directrice, Déjà-là

elsa.bonal@deja-la.net

« Si je n'y suis pas, je n'arrive ni à l'écrire ni à le dessiner »
Claude Ponti¹

L'intelligence collective est de ces abstractions qui fleurissent en trainée de poudre en quelques saisons : qui n'a pas lu, entendu, voire même prononcé ce terme ? Il prospère dans les milieux les plus divers, de la diatribe militante à la technologie organisationnelle entrepreneuriale, en passant par la conduite de politiques publiques. Elle semble désigner des pratiques sociales renouvelées, en tous les cas contemporaines². Elle évoque l'aspiration des hommes d'aujourd'hui à mieux vivre et travailler ensemble, et à agir dans un monde complexe.

En son sens le plus large, 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 eux et dans lequel ils puissent se reconnaître. Ce n'est pas une marque déposée, mais un ensemble hétéroclite de méthodes et d'outils, qui s'appuient sur des concepts différents selon ses opérateurs.

La visée de cet article n'est donc pas celle du chercheur, qui resituerait de façon exhaustive les différents courants d'intelligence collective, en délimiterait les territoires pour faire émerger les arrêtes d'une carte. C'est celui d'une praticienne réflexive qui propose de poser quelques balises et questionnements que lui ont permis d'élaborer et de réaliser l'accompagnement de groupes dans des processus vivants d'intelligence collective. Nous explorerons un certain paysage de l'intelligence collective, pour clarifier certains concepts, outils et pratiques qu'elle mobilise, en s'appuyant autant sur une quinzaine d'années d'expériences singulières que sur des lectures, des écrits et des rencontres avec des chercheurs et des praticiens.

Un détour apparaît judicieux pour éclairer la construction de ma propre pratique professionnelle³, dont la vocation consiste à déployer l'intelligence collective des organisations. Géographe et psychosociologue, j'aborde l'ascension de l'intelligence collective par deux faces : à l'adret, c'est « comment les hommes s'organisent pour choisir ce qu'ils valoriseront pour vivre ? » ; à l'ubac, c'est « comment les hommes tiennent ensemble ? ».

¹ Interviewé par Maylis Besserie, France Culture, La grande table, 22 juillet 2015

² Je n'ai pas connaissance de travaux d'historien qui relise l'histoire des peuples, des institutions ou de la gestion des ressources en terme d'intelligence collective.

³ J'ai toujours travaillé dans le champ de l'intervention sociale, en France et dans les Andes. En 2004, j'ai cofondé l'association « Actions pour des territoires d'intelligence collective » (ATIC) et la biennale « Le plus beau théâtre du monde ». La première était dédiée à l'intervention en intelligence collective au sein d'associations et de collectivités territoriales. La seconde avait vocation à diffuser des pratiques créatives d'intelligence collective, élaborées par des praticiens et des praticiennes français, européens et d'autres coins du monde. Depuis 2015, c'est l'entreprise Déjà-là qui abrite mon activité.

Ma pratique de l'intelligence collective repose sur un postulat : les ressources pour faire face aux situations problématiques qui génèrent les sentiments d'impuissance sont déjà présentes, de façon latente. Elles sont *déjà-là*. Ce qui importe c'est que les personnes concernées s'accordent, au plus près du réel auquel elles sont confrontées. En tant que tiers intervenant, ma vocation n'est pas de répondre à une demande par l'application de modèles préexistants mais en ajustant des méthodes. Elle est de créer les conditions de la coopération, qui vont permettre aux parties prenantes, ici et maintenant comme demain, de s'entendre, sans évacuer les désaccords, sur certaines façons d'agir de sorte à être efficaces ensemble⁴.

Nous tenterons ici d'explorer, du strict point de vue de notre expérience, les critères de qualité d'un processus d'intelligence collective. Notre propos est structuré en trois parties : trois chapitres visent à éclairer ce qu'est l'intelligence collective ; les quatre suivants explorent certaines conditions de mise en œuvre ; les deux derniers rendent compte de ce qu'un processus d'intelligence collective permet d'obtenir dans une organisation. Deux exemples d'intervention ponctuent cette dernière partie.

Qu'est-ce que l'intelligence collective ?

- **Réunir des personnes autour d'un problème**

Une méthode d'intelligence collective est un processus que l'on choisit de mettre en œuvre au sein d'une organisation ou à une échelle territoriale donnée. De nombreuses initiatives d'intelligence collective se construisent de façon déterritorialisée, en prenant appui sur le cyberspace. D'autres s'élaborent au sein d'un service, d'une entreprise ou d'une organisation. D'autres encore réunissent de façon transverse des organisations tant publiques que privées sur un territoire de proximité.

Ces dernières concernent particulièrement le travail social qui, par nature agrège une diversité de professionnels autour des personnes en situation de dépendance, de pauvreté ou de précarité⁵. La croissance de la précarité et la diversification de ses formes ne sont d'ailleurs pas pour rien dans ces initiatives de mise en réseau. Celles-ci peuvent alors impliquer : les professionnels d'un seul service, en équipe mono ou pluridisciplinaire ; les professionnels d'un ou de plusieurs réseaux partenariaux ; les professionnels et leurs publics, usagers ou bénéficiaires ; les professionnels, les bénévoles, les administrateurs et les publics ; etc. Le dispositif relève d'un choix, qui sera avant tout fonction de la façon dont les parties prenantes envisagent le problème de départ.

⁴ « L'intelligence collective est la capacité d'un groupe à atteindre dans l'action une performance de niveau supérieure » Penalva Jean-Michel.

⁵ Pour des exemples de coopération territoriale en développement social, se reporter à : Bonal Elsa, « Une thérapie sociale pour agir ensemble : l'intelligence collective comme processus de coopération », Nouvelle Revue de Psychosociologie, n° 12, *Quartiers populaires : dynamiques sociopolitiques et interventions*, automne 2011, Erès ; et Bonal Elsa, « Comment rendre la santé contagieuse », Education Permanente, n°195, *Apprendre du malade*, juin 2013

Ce qui est commun à toutes ces initiatives est de chercher à réunir des personnes, avec le désir ou la nécessité de faire face à un problème complexe. Le processus d'intelligence collective repose sur les personnes impliquées : la seule prescription ne peut suffire à le générer. De notre point de vue, il est essentiel de compter sur chacune des personnes concernées. Bien souvent le concept d'intelligence tend à différencier des niveaux d'intelligence⁶ ; le risque latent est alors d'accorder à certains une plus grande légitimité qu'à d'autres. De mon point de vue, même les personnes qui sont considérées comme de mauvaise volonté ont une intelligence de la situation qu'il s'agit d'intégrer pour faire vraiment avec le réel.

Nos contemporains tendent souvent à faire disparaître le problème sous le tapis : il engendre alors des sentiments négatifs (honte, culpabilité, dépression, défiance, sentiment d'impuissance, agressivité, disqualification, etc.). En intelligence collective, il devient vecteur de coopération. Le problème complexe abrite un potentiel vertueux : il donne l'occasion aux hommes d'élaborer du sens, de relever la tête, de faire corps, de chercher ensemble et de créer de la valeur, notamment au moyen de solutions nouvelles. Il y a du plaisir à réussir à se dépêtrer d'un sac de nœuds ! Visiter le problème, traverser l'obstacle, explorer la résistance et en tirer des enseignements : c'est un des axes méthodologiques de l'intelligence collective. Cela implique qu'en amont, tous se soient profondément et clairement entendus sur la nature de la problématique qui les réunit : c'est l'objet de la contractualisation qui amorce tout processus d'intelligence collective.

Autre point d'appui de l'intelligence collective : se faire en faisant⁷. Le tâtonnement, l'erreur, le détour deviennent des points d'appui des processus d'intelligence collective. C'est la variation des points de vue, des expériences et des sensibilités qui est recherchée. Pour qu'émerge ce qui sera propre à l'assemblée engagée dans un processus d'intelligence collective, il faut compter avec le temps nécessaire à l'observation et à la rencontre. Les difficultés rencontrées, communément appelées les « plantages », ne seront pas contournées. On appréciera la proximité entre « se planter » et « planter », ce dernier terme augurant que quelque chose pousse, advient, naît à la vie grâce à l'erreur...

Enfin, certains opérateurs iront jusqu'à proposer de traduire les enseignements tirés de l'expérimentation en intelligence collective et de pérenniser ses résultats en nouvelle organisation du travail. C'est le propos de *l'organisation apprenante* : une organisation axée sur l'apprentissage continu, à travers le travail des hommes et des femmes.

- **Mobiliser des outils plutôt que piloter des comportements**

⁶ « L'intelligence est la capacité d'un système à réagir par lui-même aux évolutions de son environnement pour atteindre son but. (...) 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 le but de maximiser leurs chances de survie » D'Herbemont Olivier, *Booster l'intelligence collective, la stratégie agile de transformation des organisations*, Armand Colin, 2013, p.26.

⁷ « Caminando se hace el camino », écrit le poète Antonio Machado (« C'est en cheminant que se fait le chemin »).

L'émergence de la notion d'intelligence collective est intimement liée à la visibilité que le développement d'internet donne à certains de ses outils. Si la numérisation des échanges contribue à en concevoir de nouveaux, les outils et les méthodes de l'intelligence collective préexistaient à la croissance d'internet. Il me paraît utile de distinguer la notion d'intelligence collaborative, dont l'objet est de partager de la connaissance principalement au moyen d'outils numériques, de l'intelligence collective, qui consiste non seulement à favoriser la circulation des savoirs, mais à développer l'habileté à créer de nouveaux savoirs, ainsi que l'habileté à les transmettre et à les mettre en œuvre.

Il existe donc une multitude d'outils collaboratifs et de méthodes pour traduire en actes le concept d'intelligence collective. Leur usage dépend de différents critères caractérisant les situations de travail collectif et leurs finalités : nombre de personnes impliquées, en intra ou en inter institutionnel, avec ou sans la hiérarchie, avec ou sans les usagers ou les publics, temps imparti, en présentiel ou à distance, etc. Le choix de ces outils⁸ sera fonction de la maturité de la culture de coopération : commencez par tester l'animation tournante de réunions (éventuellement en binôme) aujourd'hui et c'est par le double-tour que vos réunions de demain s'échafauderont ; essayez le compte-rendu partagé, puis adoptez les cartes heuristiques ; au printemps, le séminaire d'équipe vous donne l'occasion d'explorer le théâtre-forum et à l'automne votre équipe se lance dans une conférence de consensus ; cette année vous explorez une problématique avec le cycle des sept questions et l'année suivante vous ferez appel à des psychosociologues pour mettre en œuvre l'instruction au sosie...

Dotée de ces outils et méthodes, l'intelligence collective renouvelle en profondeur l'attention portée aux humaines ressources des organisations. La gestion des ressources humaines (GRH) me semble avoir deux caractéristiques : l'approche individualisée de la qualification et de la performance ; la séparation entre la gestion des ressources humaines et celle de l'activité de production, que ce soit de biens ou de services. L'intelligence collective procède en reliant la sphère de l'activité, donc des ressources psycho-sociales mobilisées pour réaliser le travail, et celle de la production, dont le résultat traduit l'efficacité collective à produire. Par conséquent, le moteur de l'intelligence collective est plutôt de chercher à créer les conditions de la coopération que de changer des comportements individuels. Celui du management classique est de promouvoir certains comportements, voir d'influer les personnalités. En ce sens, l'intelligence collective nous paraît procéder à une double réconciliation : entre les personnes, à quelque niveau de l'organisation que leur statut les place, entre les personnes et les résultats de leur activité.

Nous prendrons un exemple simple, celui de la réunion⁹. Il est courant qu'au sein d'une réunion, qui est censée être un temps de travail, souvent fort long, sur le travail, on parle de tout sauf de ce qui importe vraiment : les véritables problèmes dans lesquels les personnes sont engluées. Les problèmes généraux sont discutés *ad vitam aeternam* tandis qu'on ne sait comment faire place aux problèmes

⁸ Se reporter à la bibliographie et à la webographie.

⁹ Un cadre passerait en moyenne 16 ans en réunion (sur 40 ans d'activité professionnelle) ! Et si 98 % d'entre eux estiment qu'elles sont nécessaires, les trois quarts considèrent aussi y perdre leur temps. (Etude Cabinet Profiny, publiée par Le Figaro le 17/02/2014)

concrets ! Pour éviter de quitter la réunion avec l'étrange sentiment de ne pas se souvenir de ce qui a été décidé, un nouveau plan d'action sera adopté. Un nouveau plan d'action, qui, comme le dénonce finement Yves Clot, laissera à nouveau l'action *en plan* !

Mais alors, qu'est-ce qui différencie une réunion d'une *ré-union* de personnes, celle que manifeste l'intelligence collective ? Et si la réunion devenait l'outil privilégié du collectif dans les organisations ? Elle deviendrait l'affaire d'hommes et de femmes *en travail*. Elles seraient notamment le lieu où les professionnels partagent en équipe ce dont ils ont besoin pour lever les obstacles à une activité efficace. Cela favoriserait la qualité de leur travail... et donc la qualité du service assuré par l'organisation.

- **Conditionner ces outils à leur usage**

Ces différents outils et méthodes ont chacun leur intérêt, s'ils sont utilisés à bon escient, pour développer et maintenir l'efficacité collective des groupes. C'est le propre de l'outil que de dépendre de son usage : celui-ci implique de s'appuyer sur des règles de fonctionnement. « 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 »¹⁰.

Autrement dit, il ne suffit pas de disposer d'outils, numériques ou autres, fussent-ils ajustés de façon optimale à leur usage, et donc à leur destination, pour engendrer de l'intelligence collective. Il serait malvenu de réduire l'échange à son support ! Certains promoteurs de la mise en réseau numérique ne s'y trompent d'ailleurs pas : pas de réseau ou de communauté sans animation, pas de recours aux usages collaboratifs sans culture de coopération.

Un autre piège dans l'utilisation de ces outils consiste à réduire l'échange à la communication. La communication numérique via l'internet présente des atouts indéniables pour faciliter les échanges. Elle est asynchrone : différentes personnes communiquent à des moments différents. Elle est a-topique : des personnes qui ne sont pas situées dans le même lieu échangent de l'information. Les technologies numériques de l'internet présentent le potentiel de transformer les usages et les modalités d'échange de la production de la connaissance et de la reconnaissance mutuelle. Pourtant, cette potentialité se traduit peu souvent dans les faits. Lorsque la communication n'est pas soutenue par l'échange relationnel, la dynamique de changement (et encore moins celle de l'innovation) n'a pas l'espace d'advenir.

Conditions de mise en œuvre

- **S'intéresser au mouvement**

¹⁰ Fauconnier Dominique, *Comment travailler ensemble, sept outils simples pour faire émerger du collectif*, Eyrolles, 2010.

« 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 »¹¹. Cette intelligence est une affaire de mouvement. Il existe des façons d'agir qui favorisent la fertilité, donc l'état d'intelligence. Plutôt que d'accorder tous les égards au résultat tant attendu de l'intelligence, à savoir la bonne idée, il est plus utile de porter son attention au mouvement, de créer les conditions de l'intelligence partagée pérennisée, donc d'engager un processus.

Car à quoi sert-il de disposer d'une bonne idée aujourd'hui si le terrain est sec demain ? Sec, parce que la bonne idée suscite des résistances. Sec, parce la bonne idée dans une situation donnée ne l'est plus dans une autre. Sec, parce que les riches idées émises en cénacle peuvent apparaître étonnamment pauvres en situation où on aurait besoin de les concrétiser. Sec, parce qu'à vouloir convaincre de la pertinence de la bonne idée, son adoption s'est faite au forceps. Sec, parce que ceux qui se sont mobilisés sont déçus que leurs idées n'aient pas été concrétisées. Sec, parce que la réalisation de la bonne idée a eu pour effet de dresser des obstacles latents que l'on n'envisage pas de traverser. Sec, parce que la bonne idée n'a favorisé qu'un traitement partiel du problème de départ ou n'a mobilisé qu'un échantillon des parties prenantes, souvent celles considérées comme les plus expertes, volontaires ou aptes. Sec, parce qu'on a fait fi des désaccords. Sec parce que ceux qui étaient en désaccord hier sont devenus des opposants. Sec, parce que les bonnes raisons des désaccords d'hier n'ont pas été prises en compte et le seront encore moins dans la situation où les personnes ont finalement plus de difficulté à travailler ensemble, où la qualité relationnelle n'est plus parce que certains n'ont pas été pris en considération ; etc.

Les idées ne sont rien ! Notre propos est de ne pas confondre savoir, savoir transmis et compétence transmise. Communiquer un savoir ne le rend pas effectif. Il en va de même pour la compétence, qui n'est rien d'autre, *réellement*, que la disposition à agir de manière pertinente *en situation*. Si un professionnel transmet son savoir à un usager ou à un pair, ou encore à un hiérarchique, ce savoir risque bien souvent de rester lettre morte. Certes, un professionnel mobilise des savoirs : en terme de métier comme de connaissance des procédures, des droits et de leur évolution, des acteurs de proximité avec lequel il travaille en réseau et qui disposent de ressources complémentaires, etc. Pourtant, pour que la transmission de ce savoir se traduise en mouvement, en changement, il faut quelque chose de plus... ou de moins ! 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.

- **Permettre à chacun de prendre place**

L'intelligence collective nécessite que le sujet prenne place, et avec lui, sa subjectivité. Le quotidien professionnel, ce n'est pas simplement travailler tel que les choses doivent être. C'est travailler avec ce que l'on est, depuis soi, avec son expérience propre, qui se loge même dans les gestes qui paraissent anodins. Entrer en dialogue professionnel permet de révéler tout un écheveau de bonnes raisons, spécifiques à chacun, d'agir de telle ou telle façon en situation. Ce qui est

¹¹ Lévy Pierre, *L'intelligence collective, pour une anthropologie du cyberspace*, La Découverte, Paris, 1997.

conscientisé permet potentiellement d'agir autrement. C'est construire des voies de personnalisation de l'action¹².

Le professionnel devient actif des choix qui lui permettent de bien vivre son métier ; et ce dialogue facilite le même mouvement chez ses pairs. Il s'étonne alors de ce qu'il fait ; il voit l'autre comme lui-même, un sujet en proie à des contradictions. Il peut être affecté par le travail de ses collègues et les affecter à son tour. Chez Vygotski, cette capacité à être affecté permet de faire de l'expérience émotionnelle vécue l'objet d'une nouvelle expérience. Cette reconnaissance des affects engagés dans l'activité déploie l'activité de penser et développe le pouvoir d'agir en situation. C'est une intelligence collective ancrée dans le réel : elle permet de témoigner personnellement, entre pairs et auprès de la hiérarchie, la reconnaissance non seulement de la tâche réalisée mais du geste singulier et des identités de métier.

Guy Jobert a exploré, au moyen d'un captivant ouvrage restituant plusieurs années de recherche avec les agents de l'industrie nucléaire, *l'énigme de l'investissement subjectif au travail*, qui fonde la coopération, et donc le lien social. « Pourquoi les agents de conduite continuent-ils à donner, au-delà des équilibres de la relation salariale¹³, à donner sans assurance de retour des objets aussi précieux que leur intelligence, leur peur, leur anxiété ou leur angoisse ? Tout se passe comme si, à côté, en deçà, du lien salarial qui règle les termes de la coopération entre les agents et leur entreprise, le lien social au travail reposait sur une autre économie, structurée sur le modèle du don-contredon étudié par les anthropologues »¹⁴. Ainsi, dans son travail, chacun contribue à tisser ce qui nous fait tenir ensemble, ce fameux lien social. C'est sur ce patrimoine que s'adosent les pratiques d'intelligence collective.

Aussi un processus d'intelligence collective se souciera de favoriser l'expression de la subjectivité de chacun. Aborder la question ou le problème de départ comme une énigme, c'est poser que sa résolution nécessite l'investissement de chacun. Cette posture aboutit à de précieux résultats, j'ose même écrire à *des pépites*, efficaces et durables pour trouver des solutions aux problèmes, des réponses aux questions. Et de nouvelles questions¹⁵.

- **Construire le collectif : transformer la violence en conflit**

Les procédés de l'intelligence collective peuvent conduire à tomber dans les mêmes ornières que celles auxquelles ils tentent de remédier. Ses outils peuvent se révéler être des moyens contraignants efficaces pour constituer des communautés coercitives. Un groupe non constitué aura tendance à amenuiser les différences, voir cherchera à les faire disparaître : le commun rime alors avec un. La différenciation est vécue comme une menace pour l'intégrité du groupe. De là à éviter l'expression de la différence, et donc des désaccords, il n'y a qu'un pas facilement franchi. Les pratiques des responsables hiérarchiques conduisent souvent à fabriquer ce type de communautés coercitives. Et ils en sont alors les premières victimes, car ce sont eux

¹² Jobert Guy, *Exister au travail, les hommes du nucléaire*, Eres, 2014, p. 229.

¹³ Les économistes eux-mêmes constatent l'incomplétude du contrat de travail.

¹⁴ Jobert Guy, op. cit., p. 294.

¹⁵ « La réponse est le malheur de la question », avertit Bion. Autrement dit, ce qui importe est moins la réponse que le processus de recherche, car il est générateur de lien social.

qui sont désignés coupables des dysfonctionnements et qui deviennent la cible de toutes les plaintes.

A la différence du groupe, qui est un agrégat instable d'individus, la communauté est une affiliation exclusive, qui est soudée par une forte identité commune et qui se distingue selon un principe d'exclusion du dissemblable. Le collectif représente plutôt une communauté d'intérêt : une même personne peut se reconnaître dans différents collectifs. C'est en élaborant son ouvrage que le collectif se constitue, parce qu'il traverse les épreuves qui seraient à même de le séparer. Cette capacité collective à mettre en dialogue les différences requiert sécurité et confiance et cela se construit avec méthode, précieusement. S'entendre sur une finalité qui fait sens pour chacun, s'accorder sur la nécessité à venir de s'ajuster entre personnes, questionner la méthode, clarifier et discuter les règles qui vont organiser les échanges... autant de points qui façonnent la phase de contractualisation qui inaugure tout processus d'intelligence collective.

Entrer en dialogue professionnel, c'est pour chacun prendre conscience de ce qu'il fait, de comment il le fait, de pour quoi il le fait. C'est en dépliant le réel qu'on accède à une pluralité de façon d'agir : nous n'avons pas la même façon de bien faire notre travail et selon les situations, un même professionnel ne mobilisera pas les mêmes critères de choix pour agir. Cette pluralité est intrinsèquement conflictuelle. Entrer en dialogue avec l'autre, c'est aussi accéder à un dialogue intérieur, vivre à l'extérieur de soi le conflit en soi. Taire ce conflit, c'est faire le lit de la violence : violence contre soi (par épuisement psychique), contre l'autre sur lequel est projeté la contradiction. En effet tant que le dilemme reste en soi et non avénu, c'est-à-dire que la parole ne lui a pas permis d'émerger, la tension interne est évacuée en attribuant à d'autres certaines raisons d'agir contradictoires. Les pensées inavouables sont prêtées à un tiers. Ce dialogue professionnel permet de réconcilier en soi et avec ses pairs les gestes contradictoires de métier.

- **Faire dialoguer le travail prescrit et le travail réel**

S'engager en intelligence collective nécessite de croire que le travail requiert certes de la prescription, ne serait-ce que pour planifier et coordonner l'activité d'une équipe, mais aussi de s'intéresser au travail en train de se faire. Or, pour accéder à cette réalité, l'intelligence collective devient un atout précieux : elle donne accès à une pluralité de points de vue, d'expériences, de compétences, de sensibilité. La coexistence de ces différences, de part leurs interactions, génère une appréhension du réel supérieure à la somme des parties.

La prescription s'est construite sur de l'expérience ; c'est au moins le cas des référentiels de métier, d'activité ou de bonnes pratiques. Notre proposition est de mettre ces repères en dialogue, de sorte à réguler la prescription au moyen de l'expérience du travail réel, autrement dit des situations de travail réelles. Ce dialogue va faciliter la réflexion des professionnels dans ce qui est proposé en terme de prescription, la reconnaissance de leur activité, la prise en compte de la spécificité des conditions de travail de l'organisation concernée et la régulation des modèles prescrits. C'est en revenant à la vie vécue dans sa complexité que l'on peut apprendre sans cesse et infléchir l'action en fonction de ce qui arrive. Au sein d'une

équipe qui travaille en intelligence collective, des cadres institués donnent l'opportunité aux professionnels de dialoguer entre pairs autour de problèmes complexes : ces derniers deviennent autant d'opportunités de déployer de la compétence et de la reconnaissance.

La logique de la prescription implique de prévenir le problème, pas d'agir en situation problématique. Le problème est *éventuellement* traité a posteriori par le biais du *reporting*. Lorsqu'un professionnel fait savoir à sa hiérarchie l'existence d'un problème, il court le risque d'en être désigné comme responsable : son intérêt lui commande souvent de taire le problème. Pourtant, il serait pertinent de discuter entre pairs de l'écart entre ce que l'on se propose de faire, ou ce qu'on espère qui soit fait (le prescrit), et ce qui est effectivement fait (le réel). Cela permettrait de réguler l'activité, d'ajuster les pratiques. Un professionnel, parce qu'il fait son travail, est de fait confronté à des situations délicates, qu'il rattrape, ou pas. C'est le « *near miss* », le « presque-raté »¹⁶, dont le collectif de travail peut tirer des enseignements, pour peu que la parole entre pairs soit rendue possible.

Pour Edgard Morin¹⁷, l'entreprise - mais cela est vrai pour toute organisation confrontée à la production de biens ou de services - s'autoproduit sans cesse. Elle produit des biens ou services *et* fabrique le tissu social qui rend possible cette production primaire. C'est la qualité de ce tissu social qui va déterminer la performance collective : tel est le sujet de l'intelligence collective, valoriser les ressources psycho-sociales des organisations.

Résultats d'un processus d'intelligence collective

- **Développer les ressources psycho-sociales**

Les hommes et les femmes travaillent ensemble et produisent en fonction de la qualité du tissu social qui les tient ensemble. Et cette étoffe se tisse. Jusqu'ici la qualité de ce tissu social a rarement été un sujet. Désormais, la qualité groupale devient centrale. Lorsque la plainte envahit l'espace social d'un service donné, il est opportun de s'interroger quant à la nature de la coopération qui s'est établie. La santé sociale ne peut se faire sans nous : elle doit devenir un objet de travail collectif. En filant la métaphore du tissu, dans de nombreuses architectures d'organisations, la maille n'est pas ajustée au potentiel humain existant.

Trop serrée : les tâches à réaliser sont dictées par la hiérarchie et les tableaux informatisés, l'interstice ayant pour seule fonction de convaincre du rattrapage. L'accompagnement des ressources humaines incite chacun à travailler sa personnalité et donc à s'améliorer pour compenser ses défauts. Les professionnels ne disposent pas d'un espace physique, temporel et psychique pour élaborer leur façon propre de bien faire leur travail.

¹⁶ Drouillon Philippe, Communautés professionnelles de pratiques et réseaux, Université ouverte des compétences, 31 janvier 2012.

¹⁷ Morin Edgard, *Présentation des fondements de la chaire d'enseignement de la complexité*, ESSEC Business School, publié le 27 février 2014.

Trop lâche : l'injonction à l'autonomie et l'individualisation de la performance sont poussées à l'extrême, les individus sont interchangeables, les réunions ne sont jamais des espaces d'expression où prendre la mesure de ce qu'est le travail de ses pairs de manière à situer le sien propre ; etc.

Accorder distinction et récompense aux plus méritants n'est pas durable pour l'organisation, car la qualité et la densité du tissu social en sont profondément détériorées. Avant d'en arriver à porter atteinte à la santé individuelle, la dégradation de ce tissu social se manifeste sous la forme d'une psychologisation des relations sociales. C'est ce que je rencontre de façon récurrente dans les organisations au sein desquelles j'interviens. Les individus se mettent à se reprocher mutuellement ce qu'ils sont et à disqualifier mutuellement leurs pratiques professionnelles, de façon plus ou moins cachée.

Travailler le tissu social d'une organisation avec les moyens de l'intelligence collective, c'est tisser chaîne et trame de façon à ce qu'elles conservent leur mobilité, dans des configurations variables, adaptées aux situations de travail réelles. Ce tissu social devient vivant. Développer l'intelligence consiste alors à développer l'activité et la capacité de penser. Pour Patrick Mayen¹⁸, si travailler avec d'autres requiert de coopérer avec eux et donc de combiner leurs efforts pour co-agir avec la situation de travail, une organisation vivante a quelque chose à apprendre de l'activité de travail. Il y a authentiquement matière à penser.

- **Construire la coopération**

Je vais présenter ici différentes étapes qui permettent à un groupe de se constituer en collectif et de traverser différents stades de coopération : coopération négative, coopération positive et enfin, coopération conflictuelle. Cette présentation adoptera la forme du témoignage, pas de la modélisation. Je prendrai deux exemples à partir d'interventions en intelligence collective au sein de deux organisations distinctes. Dans la première, le relationnel s'est dégradé au sein de l'équipe et la hiérarchie est pointée du doigt pour endosser cette responsabilité ; nous nommerons Violette cette organisation, une grande entreprise mutualiste. Dans la seconde, c'est avec le public que le relationnel s'est dégradé et l'équipe se sent impuissante dans un environnement hostile ; nous la nommerons Camomille : un centre social.

La notion de coopération négative renvoie à l'idée de coopération subie. De fait, le travail en équipe implique de collaborer. Rendre cette coopération volontaire demande que chacun prenne place dans le collectif de travail ; autrement dit que sa voix puisse être entendue et prise en considération pour orienter l'activité. S'exprimer sur ce qu'on engage de sa subjectivité professionnelle nécessite de tisser des relations de confiance, pour assurer un cadre de sécurité.

Chez Violette, la plainte domine. Tensions interpersonnelles et disqualification entre pairs sont les symptômes de la méfiance qui dégrade le relationnel. Chacun tend à taire les problèmes par peur d'en être désigné responsable ou d'être considéré incompetent. Le ressentiment à l'égard de l'autorité managériale est généralisé.

¹⁸ Mayen Patrick, Lainé Armelle, Apprendre à travailler avec le vivant : développement durable et didactique professionnelle, Raison et passions, 2014.

Chez Camomille, le sentiment d'impuissance paralyse la dynamique d'équipe d'hier et c'est le public accueilli qui suscite la défiance. Plus exactement, il s'agit d'une minorité de jeunes, pourtant usagers du centre social, qui, lorsqu'ils se retrouvent en bande, commettent différents actes de violence à l'encontre de l'équipement public ou de son personnel. Plusieurs tentatives de sécurisation de l'environnement (caméras vidéos, suppression des bancs, aménagement de sas pour clôturer l'espace, etc.) n'ont eu qu'un effet de courte durée. La violence est maligne : elle demeure, en se déplaçant, tant que ses auteurs désignés ne sont pas reconnus pour un peu plus que ce qu'ils font. C'est en travaillant la qualité du tissu social de l'équipe que celle-ci va renouer avec son propre pouvoir d'agir. Cela se fait en animant la controverse entre ces professionnels à partir de ce qu'ils sont en capacité d'exprimer sur leurs pratiques en situation significatives, celles là-même qui génèrent leurs sentiments d'impuissance.

Un premier réflexe pour construire les conditions d'émergence de l'intelligence collective : les personnes ont de bonnes raisons de faire ce qu'elles font et de penser ce qu'elles pensent. Autrement dit, les résistances à la coopération sont aussi des formes d'intelligence de la situation. Second réflexe : prendre soin au moyen d'une parole habitée. La coopération négative altère la santé individuelle et collective : ce travail en collectif doit aussi être un temps de réparation, où il s'agit de transformer les *passions tristes* (Spinoza) en passion du métier. Troisième réflexe : faire avec tous. Ce sont toutes ces personnes-là qui continueront de vivre et de travailler ensemble : chacun a un bout du problème, même si certains points de vue sont politiquement incorrects ! L'incertitude dans les rapports humains est source d'insécurité : il s'agit de faire l'expérience des bénéfices individuels et collectifs de la coopération.

Chez Camomille, des exercices coopératifs en grand et en petits groupes vont permettre de ramener à l'intérieur du groupe les différenciations qui ont été reportées à l'extérieur. Situer la responsabilité de ce qui arrive du côté des jeunes usagers, c'est mettre l'équipe en situation d'impuissance. La formule de la coopération négative est le « coopérer contre », tout contre. Camomille est aux premières lignes de la guerre de l'exclusion ; or, coopérer, c'est aussi exclure. Ce risque social se rejoue à l'intérieur. Il y a une énigme à résoudre et c'est aux parties prenantes de s'y atteler : qu'est-ce que l'équipe a perdu qui lui permettait de faire face aux situations complexes d'hier ? Les exercices coopératifs (jeux de déplacement dans l'espace à partir de questions leviers, cartes mentales, théâtre-forum à partir de situations d'impuissance, atelier des métiers¹⁹, etc.) rétablissent la différenciation au sein de l'équipe et cherchent à réconcilier chacun avec sa singularité : retrouver la singularité en soi pour l'accorder à l'autre, en l'occurrence la reconnaître chez le jeune usager. Un jeu révélateur de miroir : le miroir, outil à portée de ma main sur ma commode professionnelle.

Violette va plonger au plus près des problèmes du quotidien qui rendent difficile l'exercice professionnel. Ici, le « coopérer contre » se traduit sous la forme d'identités défensives de métier²⁰. Les professionnels s'opposent à l'arrière des lignes de leurs statuts. Il s'agit dès lors de prendre appui sur les protagonistes et de revenir au

¹⁹ Se reporter à la webographie (Atelier des métiers) et à la bibliographie (Fauconnier Dominique)

²⁰ Jobert Guy, op. cit., p. 378

travail. Celui-ci a peu de visibilité, caché derrière les injonctions de la prescription et sans cadres institués pour le mettre en controverse. Ce que j'ai nommé « la stratégie du petit-pois » réhabilite la parole sur le travail : sortez le petit pois du placard et posez-le au centre de la table qui réunit les convives. Pour faire une place au réel, faites une place à chacun, avec ses ambivalences et ses contradictions, et questionnez le travail prescrit sur la base du travail réel. Un forum-métier met à plat leurs réelles préoccupations : les situations qui leur empêchent de jouir de la satisfaction de bien faire leur travail. Le professionnel sort de lui-même les soucis de conscience qui empoisonnaient son existence²¹. Ecoutez comme ils s'écoutent. L'intelligence collective s'installe à pas de velours : celui-ci est entendant, celui-ci est éclairé, et vice-versa. Dénouer ces situations de travail empêché libère du temps, donc de la performance, mais surtout l'énergie que génère le sens retrouvé.

On en arrive à la dernière étape, celle qui va pérenniser cette culture de coopération au sein de l'organisation, au cœur de l'activité : la coopération conflictuelle. Les résultats diffèrent chez Camomille et Violette, de par la nature de leur activité de service mais surtout parce-que la durée de cette expérience de coopération est bien plus courte (2 jours de séminaire) chez Camomille. Violette a impliqué l'ensemble de son personnel, une soixantaine de personnes, équipe managériale et dirigeante incluses, et la totalité de l'expérimentation a duré une quinzaine de jours, sur une amplitude de neuf mois. Cela a permis d'intégrer à l'expérience le changement organisationnel du service.

Le contrepoids de la plainte est la reconnaissance et celui de la violence est le conflit. Il s'agit de faire de la reconnaissance et du conflit deux principes actifs de la culture de coopération distillée dans l'organisation de travail. La finalité est d'irriguer l'ensemble de l'organisation avec l'information contenue dans les savoirs professionnels, advenus et à venir. Or le cadre à créer doit intégrer le fait qu'il existe des obstacles à l'information circulante : c'est un espace qui permet aux professionnels de les traverser ensemble parce que ceux-ci auront recouvré du sens. Mais surtout, cette information circulante n'est que le résultat de la reconnaissance accordée à la singularité et à l'intelligence des gestes de métiers. Il y a une corrélation étroite entre plainte et manque de reconnaissance, comme entre reconnaissance et extinction de la plainte.

Les ateliers de Dilemmes-Métiers (DiIM) que j'ai animés chez Violette et qu'elle a ensuite institués dans sa nouvelle organisation du travail, sont issus d'une adaptation singulière des travaux conduits par le Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), et plus précisément par l'équipe de Psychologie du travail et de clinique de l'activité dirigé par Yves Clot. C'est un dispositif simplifié au regard de ceux que met en place cette équipe²², mais il partage avec eux une démarche identique : cela consiste à animer la controverse entre professionnels. A partir de situations-problèmes de l'activité professionnelle, définies par les parties prenantes, celles-ci situent sur un axe bipolaire (dont les deux polarités ont été définies par le collectif de travail) leurs façons d'agir, autrement dit, les critères qui les conduisent à agir de telle ou de telle manière en fonction des situations. De ce dialogue émerge un diapason

²¹ Clot Yves, *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010.

²² Instruction au sosie, autoconfrontations simple et croisée.

professionnel, avec lequel les pratiques des professionnels vont pouvoir entrer en résonnance.

Si ce processus implique de traverser le déplaisir lié aux désaccords sur la façon de bien faire son travail, il fait émerger en même temps qu'il structure le collectif professionnel : un bien précieux pour pérenniser l'intelligence collective au cœur même de l'organisation de travail. Comme le précisent Yves Clot et son équipe²³, le but n'est pas de faire remonter les problèmes mais de permettre à la direction et aux représentants syndicaux, de descendre au niveau du terrain, du travail concret, pour trouver des solutions, donc des compromis dynamiques, pour résoudre les problèmes concrets rencontrés par les professionnels.

Violette est allée jusqu'à restructurer l'organisation du travail, sur la base d'organisation en petits collectifs de métiers et en collectifs transverses thématiques. Là où hier les managers n'étaient que des courroies de transmission descendante, ils disposent désormais d'un collectif managérial, qui leur permet de partager les difficultés de leur métier. Les ateliers DilM ont été institués. La dirigeante témoigne : « Au début on ne comprenait pas grand chose aux DilM ! A présent, les professionnels identifient spontanément ces situations de dilemme professionnel et partagent entre eux leurs façons de faire leur travail. Ils ne cherchent pas forcément une solution car ce dialogue est éclairant en lui-même. Faut voir de là où nous sommes partis : on avait de collectif que le costume ; aujourd'hui, ils construisent ce collectif ». La plainte à l'égard de la hiérarchie s'est éteinte : l'organisation a su changer pour adopter de nouveaux modes de régulation de l'activité de production, étalonnée sur la passion du métier. Cela se traduit en développement de l'efficacité professionnelle, qui elle-même est génératrice de santé des personnes au travail.

En guise de conclusion

Les pratiques d'intelligence collective ne peuvent faire l'économie de s'inscrire dans le contexte historique du développement social. Or, celui-ci questionne profondément la valeur accordée à l'activité humaine. Car l'émergence du concept d'intelligence collective est concomitante de l'affaiblissement des liens sociaux, que ni la croissance ni la crise économique ne réussissent à endiguer, et qui génère de la souffrance au sein des organisations modernes du travail, comme plus globalement dans la société. Aussi les pratiques d'intelligence collective doivent-elles contribuer à créer, consolider et institutionnaliser les cadres qui favorisent la reconnaissance de la subjectivité engagée dans l'activité.

C'est bien en ré-encadrant le social dans les organisations de travail que la coopération peut déployer des ressources insoupçonnées, et engendrer santé individuelle et collective, tant du côté des professionnels que des publics. Ce que nous avons évoqué ici n'est rien de moins qu'un modèle de développement qui réconcilie performance individuelle et performance collective, performance sociale de

²³ Voir également les travaux de l'Institut du travail et du management durable (Itmd) sur l'organisation apprenante

l'activité²⁴ et performance économique. L'intelligence collective est génératrice de valeur.

En cela, l'expérience d'intelligence collective peut devenir une forme d'éducation à la démocratie, qui mériterait d'être instituée. Elle permet de répondre à l'exigence du troisième terme du triptyque qui fonde notre démocratie, la plus délicate selon Edgard Morin : « On peut instaurer la liberté et l'égalité par des lois, pas la fraternité. La fraternité est devenue la question primordiale » (op. cit.) Elle est une voie de solidarité, un moyen pour des « je » de s'insérer dans des « nous », pas entre des « mêmes » de l'entre soi communautaire. Vivre en démocratie implique de partager le sens de nos actions avec des personnes avec qui nous ne sommes pas toujours d'accord, voir avec lesquels nous n'avons pas grand chose en commun. Et si le monde du travail était impacté, lui aussi, par cette injonction démocratique si difficile à concrétiser ? Et si le travail social était le lieu où se jouait le contrat social ?

²⁴ Définie comme « Activité située, finalisée, attribuée à un sujet individuel ou collectif engagé par et dans cette activité, et donnant lieu à une attribution de valeur ». Barbier Jean-Marie, *Vocabulaire d'analyse des activités*, PUF, 2011

Bibliographie

Algan Y, Cahuc P, Zylberberg A, 2012. *La fabrique de la défiance... ou comment s'en sortir*, Albin Michel.

Alinsky S., 1971. *Etre radical, manuel pragmatique pour radicaux réalistes*, Aden.

Ameisen J., *Dans la lumière et les ombres, Darwin et le bouleversement du monde*, Points Seuil, 2011.

Arendt H., 1961. *La condition de l'homme moderne*. Calman-Lévy.

Barbier J., 2011, *Vocabulaire d'analyse des activités*, PUF.

Barret P. et al., 2003. *Guide pratique du dialogue territorial*. La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube.

Barus-Michel J., 2013. *Vocabulaire de psychosociologie*. Toulouse, Erès.

Belet D., Cramier J., 2014 *L'action learning en 10 questions*, UsefulBook.

Bion W. R., 2008. *Recherches sur les petits groupes*, Puf (1965).

Bonal E. , 2018, Que peut le dialogue territorial pour l'accompagnement des parcours professionnels ? Vitaliser des territoires apprenants, *Hors-série Education permanente/AFP*A.

Bonal E. 2017. *A quelles pratiques d'accompagnement œuvrer pour développer l'intelligence collective ?* Auriol, Editions Kelvoa, p.117-124.

Bonal E. , 2015. L'intelligence collective : un nouveau concept ?, *Revue Française de service social* n°259 (pp 18-32).

Bonal E., 2013. « Comment rendre la santé contagieuse », *Revue d'éducation permanente*, n°195, *Apprendre du malade*.

Bonal E., 2011. « Une thérapie sociale pour agir ensemble : l'intelligence collective comme processus de coopération », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 12, *Quartiers populaires : dynamiques sociopolitiques et interventions*, Erès.

Cannat N., 1990. *Le pouvoir des exclus*, L'Harmattan.

Cérézuelle D., 1996. *Pour un autre développement social, au-delà des formalismes techniques et économiques*, Desclée de Brouwer.

Clot Y., 2010. *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte.

Clot Y., 2008. *Travail et pouvoir d'agir*, Puf.

- Clot Y. (sld), 2001. *Clinique de l'activité et pouvoir d'agir*, Education permanente n°146.
- Cornu J., 2014. *Comment produire de la valeur à plusieurs centaines de personnes*, Vidéo séquencée de l'Université ouverte des compétences.
- Cristol D., Joly C., 2017. *Management et intelligence collective, 60 méthodes et exercices*, EST, Paris
- D'Herbemont O., 2013. *Booster l'intelligence collective, la stratégie agile de transformation des organisations*, Armand Colin.
- Dubost J., 2006. *Psychosociologie et intervention*. Paris, L'Harmattan.
- Dumas B., Séguier Michel, 2010. *Construire des actions collectives, développer les solidarités*, Chronique sociale.
- Giust-Desprairies F. 2009. *L'imaginaire collectif*. Toulouse, Erès.
- Enriquez E., 1983. *De la horde à l'Etat, essai de psychanalyse du lien social*, Gallimard NRF.
- Enriquez E., 1997. *Les jeux du pouvoir et du désir en entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Fauconnier D., 2015. *Accéder à nos imaginaires professionnels*, Chronique sociale.
- Fauconnier D., Madrières A., 2010. *Comment travailler ensemble, 7 outils simples pour faire émerger du collectif*, Eyrolles.
- Jany-Catrice F., 2012. *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*, Septentrion.
- Jobert G., 2014. *Exister au travail, les hommes du nucléaire*, Eres.
- Karsenty L., 2013. *La confiance au travail*, Octarès.
- Ledun M., 2011. *Les visages écrasés*, Seuil.
- Levesque A., 2004. *La relation ou la dynamique des contraires*, C.E.R.S.
- Lévy P., 1997. *L'intelligence collective, pour une anthropologie du cyberspace*, La Découverte, Paris.
- Lhuillier D., 2014. *Qualité du travail, qualité au travail*, Octarès.
- Linhart D. (sld), 2010. *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Erès.
- Maisondieu J., 1997, *La fabrique des exclus*, Bayard.
- Maltcheff I., 2011. *Les nouveaux collectifs citoyens, pratiques et perspectives*, Yves Michel.
- Mayen P., Lainé A., 2014. *Apprendre à travailler avec le vivant : développement durable et didactique professionnelle*, Raison et passions.
- Mnouchkine A., 2015. *Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre*, Université ouverte des compétences.

Morin E., Ardoino J., 1984. « Entretien avec Edgard Morin », in Atlas Christian, Le Moigne J., *Morin, science et conscience de la complexité*, Librairie de l'université d'Aix en Provence.

Roche P. (sld), 2010. *Et si on poussait les murs... Une démarche de coéducation dans des quartiers populaires de Marseille*, Raison et passions.

Rojzman C., 2008. *Sortir de la violence par le conflit, une thérapie sociale pour apprendre à vivre ensemble*, La Découverte.

Sennet R., 2014. *Ensemble, pour une éthique de la coopération*, Albin Michel.

Séverac P., 2011. *Spinoza*, Vrin, Paris.

Thievenaz J. (dir. publ.). 2014. « S'étonner pour apprendre ». Paris, Education permanente. N°200.

Bernard V., Le Bossé Y., 2006. « Le développement du pouvoir d'agir (*empowerment*) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement », *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle, Travail social 1 – Intervention sociale : nouveaux défis, nouvelles réponses*, vol. 39, n° 3, pp. 87-100.

Veltz, P. 2002. *Des lieux et des liens. Le territoire français à l'heure de la mondialisation*. Avignon, Ed. de l'Aube.

Viveret P., 2004. *Reconsidérer la richesse*, La Tour d'Aigue, L'Aube.

Vygotski, L.S., 2017. *Conscience, inconscient, émotions*. Paris, La Dispute.

Webographie

Atelier des métiers : http://www.atelierdesmetiers.com/?page_id=418

Cartes heuristiques, un exemple de réalisation : document de restitution de l'atelier collectif sur le Lean de l'Institut du travail et du management durable (Itmd) : <http://www.itmd.fr/>

Compte-rendu partagé : voir Pad de co-écriture, Google Doc, Mindmap en ligne

Conférence de consensus, un exemple de mise-en-œuvre : http://www.c2r-bourgogne.org/06328701/0/fiche_pagelibre/

CRTD – CNAM ; l'équipe **Psychologie du travail et clinique de l'activité** est dirigé par Yves Clot : <http://tof-ms.cnam.fr/le-centre-de-recherche-sur-le-travail-et-le-developpement-crtd--558809.kjsp>

Fondation internet nouvelle génération (Fing) : <http://fing.org> ; et : Cornu Jean-Michel, *Comment produire de la valeur à plusieurs centaines de personnes*, Vidéo séquencée de l'Université ouverte des compétences, N° 170, mardi 14 janvier 2014.

| [Geyser \(Dialogue territorial\)](http://www.geyser.asso.fr) : <http://www.geyser.asso.fr>

Institut du travail et du management durable (Itmd) : <http://www.itmd.fr/>

Kelvoa : <http://www.kelvoa.com/>

Morin Edgard, *Présentation des fondements de la chaire d'enseignement de la complexité*, ESSEC Business School, publié le 27 février 2014.
<https://www.youtube.com/watch?v=8YduGns819w>

Outils-réseaux : <http://outils-reseaux.org/PagePrincipale>

Pouvoir d'agir (collectif) : <http://pouvoiragir.com/>

Société pour l'organisation apprenante (SOL) :
<http://www.solfrance.org/thematiques/organisation-apprenante/>

Université ouverte des compétences (Uodc) : www.uodc.fr
Communautés de métier de l'Uodc : <http://www.uodc.fr/les-communaut.es.html>

•UNE THERAPIE SOCIALE POUR AGIR ENSEMBLE : L'INTELLIGENCE COLLECTIVE COMME PROCESSUS DE COOPERATION

•SOCIAL THERAPY METHOD TO WORK TOGETHER : COLLECTIVE INTELLIGENCE AND COOPERATIVE PROCESS

Mots clés : Thérapie Sociale - dialogue conflictuel - intelligence collective

Keywords : Social Therapy Method - conflict resolution - collective intelligence

Résumé :

Cette communication rend compte d'une intervention mettant en œuvre la thérapie sociale® de XX au sein d'une banlieue du sud de la France. L'objectif de l'action était de générer une nouvelle mobilisation des habitants et des professionnels au profit des jeunes de ce quartier.

L'intelligence collective est le résultat d'un processus de coopération. Il s'agit de faire tenir ensemble des savoirs et ceux qui les produisent. Si la finalité est de construire une capacité de dialogue entre les participants, ceux-ci sont envisagés comme des sujets, donc des êtres humains constitués de volontés contradictoires, d'inertie involontaire et de résistances. Et le groupe, rencontre plus ou moins effective entre des sujets, est fait de cette même matière incohérente, antagoniste et trouble.

Abstract :

This paper describes an intervention in the heart of a southern French suburb and the implementation of XX's Social Therapy Method®. The objective of the action was to stimulate and mobilise locals and professionals to the benefit of youth living in the area.

Collective intelligence is the result of a cooperative process. It is about bringing together knowledge, understanding and those responsible for it. Whilst the goal is to build a capacity for dialogue between participants, the participants themselves can be considered as subjects, human beings of conflicting will, involuntary inertia and resistance. And the group, being a coming together of these subjects, may therefore reflect such traits as inconsistency, antagonism and disorder.

Cette action, conduite de mars 2008 à juin 2009, dans la banlieue (8000 hab.) d'une grande ville du sud de la France réunit des habitants (jeunes/mères/pères) et des professionnels (social, éducation, sécurité). L'objectif est de mieux traiter les problématiques des jeunes perçus en danger (précarité économique et sociale, discriminations, victimes de violences) et/ou dangereux (délinquance, agressivité, émeutes).

L'animation de ce processus de coopération a autorisé l'expression de ressentiments mutuels entre habitants et professionnels, habitants et habitants, professionnels et professionnels. A l'issue du dispositif se dégagent des propositions concrètes et recommandations stratégiques pour une politique locale favorisant la mise en cohérence des acteurs agissant auprès des jeunes. Mais au-delà de ce résultat, l'expérience partagée a été à même de nourrir « les aspirations à être, à vivre et à travailler autrement et maintenant, (...) aspirations collectives à agir dans la vie quotidienne et à vivre des formes sociales d'où l'exercice d'un certain pouvoir ne serait pas systématiquement absent » ().

Nous exposons ici les différentes étapes méthodologiques du processus d'intelligence collective spécifique à la thérapie sociale, telles qu'elles se sont déroulées dans ce groupe et au moyen d'éclairages théoriques.

Une prévention actualisée du malheur : car « les sociétés se refusent de penser ce qu'elles sont » ()

Le point de départ de la démarche n'est pas d'apprendre au groupe à bien travailler ensemble, aux moyens d'outils formatifs, mais d'accompagner une prise de conscience des symptômes que chacun manifeste dans le groupe dans ses interactions avec les autres membres du groupe. Selon XX, si beaucoup de méthodes modernes d'intervention groupale consistent bien à restaurer les capacités de coopération sociale, et/ou à équilibrer la mobilisation des intelligences par le recours au déchiffrement des sens contenus dans l'expression émotionnelle, la spécificité de la thérapie sociale est de révéler ce qui, dans le groupe et chez les participants du groupe, est la folie à l'œuvre dans le monde social et institutionnel. XX définit la thérapie sociale comme « un processus thérapeutique dont l'objectif ultime n'est pas de guérir des personnes mais l'amélioration des relations sociales, la mise en place d'espaces démocratiques et la résolution des problèmes par l'intelligence collective. Elle se pratique en mettant en évidence les filtres émotionnels et idéologiques qui empêchent de voir la réalité dans toute sa complexité (...). La prise de conscience des blocages personnels et institutionnels permet d'apprendre à vivre et à travailler ensemble, y compris en intégrant le conflit comme valeur positive » ().

A qui la faute ?...

Un même sentiment d'impuissance face à la violence fonde leur engagement dans ce dispositif mais les grilles d'interprétation diffèrent en fonction des participants. Actes de violence de certains jeunes à l'encontre d'équipements du quartier, de visiteurs, de professionnels, mais aussi de personnes âgées du quartier : formes de résistances à la violence institutionnelle et à l'abandon des élus qui délaisseraient ce territoire pour les uns, impunité et absence de compétence éducative pour les autres.

Le groupe se fait l'écho de ce qui se pense dans la société d'aujourd'hui. Des conflits d'interprétation des origines de la violence opposent ceux pour qui le chemin causal est de l'ordre individuel (psychofamilial) à ceux pour qui l'étiologie est rapportée à la dégradation des rapports sociaux. Les premiers seront tentés de psychologiser les rapports sociaux et les seconds de les pédagogiser. En thérapie sociale, la violence est considérée comme une réaction de l'individu confronté à sa propre impuissance ; en cela elle est un symptôme de la déstructuration du vivre-ensemble.

« Ce que le groupe peut trouver, il ne le sait pas lui-même. Le sentiment d'impuissance est même la justification de la naissance de ce groupe : c'est parce que ces personnes ne savent plus comment agir sur leur environnement qu'elles sont là. Le groupe part en quête de sa propre énigme » (XX). Ce que les individus vont rejouer en tant que participant, c'est la tendance à s'affilier à un groupe d'appartenance positive, en dehors duquel est située l'origine de la violence ; la responsabilité de ce qui arrive est alors renvoyée sur d'autres groupes. Or, tant que les acteurs situent l'origine de la violence à l'extérieur de leur groupe, ils restent impuissants.

Revivre au dedans le dehors : partir en quête de ce qui est déjà là

Le groupe de coopération est un échantillon de la société du dehors : l'enjeu est de créer les conditions de la ré-apparition au sein du groupe des attitudes et comportements en vigueur à l'extérieur du groupe. Ce que nous allons vivre dans le groupe comme freins à la mise en œuvre de leurs aspirations à agir avec les autres participants du groupe, nous apprendra ce qui freine les aspirations à agir collectivement dans leur quartier. C'est la raison pour laquelle la composition du groupe ne doit pas se limiter aux acteurs de bonne volonté, ceux qui persistent dans leur aspiration à construire des relations avec les usagers qui induisent moins de dépendance et plus d'émancipation. Des personnes *non-volontaires*, celles qui ne sont pas désignées comme étant de bonne volonté, sont nécessaires à un groupe de thérapie sociale : des ennemis à rencontrer. Dans ce groupe, il a été demandé à la Direction régionale de la sécurité publique (DRSP) de ne pas seulement mobiliser un policier qui agisse au quotidien en faveur des jeunes du quartier. Le travail nécessitait un policier croyant que rien ne peut être fait avec cette jeunesse là, cette *racaille*. Les *non-volontaires* sont donc ceux qui expriment une vérité qui n'est pas entendable par la communauté de référence ; ici, cette dernière est composée des gens de bonne volonté qui pensent agir au quotidien en faveur de la jeunesse du quartier. Or, cette vérité exprime une part de la réalité du quartier. Si on ne travaille

qu'avec les gens de bonne volonté, ils élaborent les modalités d'intervention qui leur correspondent ; et il y a fort à parier que les autres ne s'y conformeront pas.

« La démocratie est le pouvoir de n'importe qui, la contingence de toute domination. Ce n'est pas l'idée que le pouvoir doit travailler pour le bien du plus grand nombre mais celle que le plus grand nombre a vocation à s'occuper des affaires communes. L'égalité fondamentale concerne d'abord la capacité de n'importe qui à discuter des affaires de la communauté et à les mettre en œuvre. (...) Pour qu'il y ait communauté politique, il faut que les supériorités concurrentes soient ramenées à un niveau d'égalité première entre les "compétents" et les "incompétents" » (XX). Le dialogue entre compétents et incompetents que XX recommande ne peut être le résultat d'un simple vœu. Si ces acteurs antagonistes ne se réunissent pas, ne construisent pas de vision partagée des affaires communes, ce n'est pas seulement la conséquence d'une politique élitiste, mais l'illustration du refus de la part de l'autre. La rencontre avec l'autre implique d'entrer en conflit avec une pensée supposée opposée à la sienne et personnifiée par une personne perçue comme socialement antagoniste.

Il y a un autre intérêt majeur à mettre en présence des petits groupes qui d'habitude ne se rencontrent pas. Leur rencontre authentique, au moyen du dialogue conflictuel, va leur permettre de prendre conscience des filtres, des exagérations et des préjugés qu'ils véhiculent les uns sur les autres et qui sont habituellement concentrés sur le groupe antagoniste. En rencontrant le monstre, celui qui est perçu comme agissant contre les jeunes, ils vont prendre contact avec leur ombre : une partie agissante en eux qui les rend impuissants. L'élaboration de dynamiques transférentielles va permettre de nouvelles relations intersubjectives dans le groupe. Derrière les masques, les vraies personnes démunies auront la possibilité d'apparaître, de se montrer dans leur vulnérabilité.

1

2 Constitution du groupe de coopération : créer les conditions de la coopération

Le cadre commun ne réside pas seulement en la clarification de règles relativement contraignantes que chacun s'engage à respecter mais également en l'émergence d'un contrat qui constituera l'ancrage commun des participants et du groupe. L'idée de contrat commun n'a rien en soi d'original dans le champ de l'intervention groupale. En thérapie sociale, il fonde la *pré-tache* qui va permettre de constituer le groupe au fur et à mesure que chaque participant du groupe se positionne, se frotte aux autres et situe ce qu'il a vraiment à gagner dans l'aventure. Avant de se mettre à la tâche, soit l'objet qui (ne) fait (pas encore) question pour les participants, l'intervenant en thérapie sociale s'attelle à la *pré-tache*, qui est centrée sur les sujets et les relations inter-subjectives.

Je crée l'espace de la rencontre en me présentant et clarifiant les règles : obligation de présence, liberté de participation et confidentialité. Lorsqu'un participant exprime son désaccord quant à une règle, j'accompagne cette expression : à approfondir son point de vue, pas à le justifier. Nous avons chacun quelque chose à apprendre de la parole des participants : la parole doit permettre d'éclairer

les motivations et les raisons d'agir des parties en présence. Cela se construit dès l'amorce du groupe : l'énonciation et la discussion des règles de fonctionnement sont un cadre pour permettre l'émergence d'une parole authentique.

Puis vient le temps d'élaboration du contrat. A partir de la demande du commanditaire, objectif qui explique la participation des personnes volontaires et non volontaires, il s'agit de construire au sein du groupe un objectif acceptable. Acceptable en terme de moyens dont les participants du groupe disposeraient pour une mise en œuvre ultérieure. Il s'agit déjà d'entendre différentes perceptions du problème de départ. Et de construire une motivation commune minimale. Il est essentiel que cette réflexion autour de l'objectif commun installe l'expression du négatif comme voie de compréhension pour le travail du groupe : que chacun exprime ce qu'il ne veut pas. C'est le processus d'élaboration de l'objectif qui importe, plutôt que sa formule finale. C'est un premier ressort et un fil rouge pour le processus d'intelligence collective qui va suivre, qui commence déjà.

1

2La confiance, condition préalable au conflit

Sans un certain niveau de confiance entre les participants, la violence ne cèdera pas la place au conflit. Le type de confiance que l'on cherche à construire dans un groupe de thérapie sociale n'est pas une confiance a-priori entre les participants ; de fait elle restera fluctuante. Notre objectif est plutôt de révéler et de déconstruire la méfiance qui empêche l'expression mutuelle, autrement dit les mauvaises raisons que l'on a de ne pas entendre la part de vérité contenue dans le discours de l'autre, les aprioris. Il ne s'agit pas de chercher à être d'accord mais de s'ouvrir aux *bonnes* raisons que l'autre a, avec sa subjectivité, de dire ou d'agir de telle manière. Donc de laisser la place aux sujets, de leur laisser la possibilité d'éclairer leurs motivations. L'erreur peut alors retrouver son statut de voie d'apprentissage.

Je propose un exercice pour approfondir la question de la confiance dans ce groupe : ce qui la favorise ou pas.

Exercice :

1^{ère} étape : Réfléchissez à une idée dont vous avez honte, sur les jeunes, les quartiers ; un échec dont vous vous sentez responsable ; une difficulté de relation dans laquelle vous vous reconnaissez une part de responsabilité et vous éprouvez des sentiments négatifs.

Dans ce groupe, avec qui vous pourriez en parler et avec qui vous ne pourriez pas ?

2^{ème} étape : Identifier les personnes et noter leur nom (la restitution sera anonyme); en face de chaque nom, un adjectif qui qualifie ce que vous ressentez vis-à-vis d'elle

3^{ème} étape : Restitution ; échanges à partir de ce qui a été compris, sans nommer les personnes concernées

Des liens sont établis pour chacun entre les adjectifs qualifiants les personnes à qui l'on n'accorde pas sa confiance et des peurs personnelles ; entre les personnes à qui l'on se confie et les besoins que

ces personnes satisfont. Lorsque l'autre est perçu comme méprisant, hautain et supérieur, la peur d'être jugé et méprisé est identifiée. Lorsque l'autre est perçu comme violent, méchant, agressif, c'est la peur d'être attaqué, agressé, accusé et remis en cause qui est active. Enfin, la peur d'être rejeté et exclu s'exprime quand l'on pense que cet autre ne nous aime pas. En établissant une relation authentique entre ces personnes auxquelles sont accolées des adjectifs négatifs, les besoins de chacun s'en trouvent révélés, des besoins en écho à des failles qui révèlent les personnes dans leur vulnérabilité.

Les préjugés se nourrissent à la source de cette souffrance, et l'expression de ces peurs est une façon de rendre visible ce qui reste actif de l'histoire de chacun et qui est transposé dans les relations au sein du groupe. Après la violence du préjugé, le groupe tente d'élaborer de la reconnaissance mutuelle entre les sujets.

1 Rendre visibles les alliance défensives qui rendent la pensée aveugle : le conflit comme valeur coéducative

Dans ce groupe, le processus de coopération s'est construit autour de l'opposition *eux/nous*. Les discours opposaient d'abord le *nous* du groupe aux *eux* agissant dans le quartier, donc à l'extérieur du groupe, les *eux* qui « ne nous laissent pas avancer », « nous empêchent d'agir » : les bailleurs empêcheraient la mixité des logements ; les entreprises de la zone franche, malgré les exonérations fiscales dont ils bénéficient, pratiqueraient la discrimination à l'égard des habitants du quartier, expliquant ainsi le taux de chômage ; les politiques abandonneraient le quartier, *sabotant* ce qui y crée du lien social. Puis les participants ont souhaité comprendre qui étaient ces *eux* : « même les petits ont déjà un ennemi qui n'est pas défini ; ça m'a frappé en formation de sécurité routière », observe l'un d'eux. A vouloir trouver l'origine du mal qui frappait supposément ce quartier, ils ont posé le constat qu'ils cherchaient à trouver ceux *par qui le mal arrive* et dont ils étaient les victimes. Tant qu'ils ne se considéraient pas en partie responsables de ce qui se passait dans le quartier, les ennemis restaient nécessaires aux victimes ; et les victimes impuissantes.

Lors d'une session de travail ultérieure, les *eux* et les *nous* ont émergé au sein du groupe : les *eux* sont alors les deux policiers nationaux. C'est en autorisant l'expression du négatif, que l'intervenante permet que *le dedans du groupe* reflète ce qui se passe à l'extérieur du groupe. Ces *eux* sont les auteurs du mal pour ce groupe : boucs émissaires, ils justifient la victimisation, l'irresponsabilité des participants vis-à-vis des maux qui frappent le quartier.

Lors de la session suivante, les conflictualités émergent. Tous étaient d'accord pour rendre responsables les policiers nationaux de la situation du quartier. A présent ce paravent se déchire pour laisser apparaître d'autres responsabilités. Mais le groupe résiste encore à s'engager en lui-même, à se laisser en proie à l'énigme que seule l'intelligence collective pourrait déchiffrer. Chacun continue de raisonner au sujet de cette solution à la violence, en faisant valoir sa propre réponse à la

question. Des idéologies s'opposent : chacune fait une lecture spécifique du sens de cette violence et des moyens d'y remédier. Pour Gérard, le policier, il s'agit d'éduquer les parents. Pour Farid, l'imam, il s'agit de lutter contre la discrimination que subissent les musulmans. Il s'oppose souvent à Samir, Conseiller principal d'éducation qui revendique la laïcité de la République et donc des espaces publics. Michèle, l'assistante sociale, exprime des doutes quant à la pratique bénévole de Fatimah, qui tente de mobiliser les femmes de son quartier. Daroush, le médiateur, dénonce l'incompétence des animateurs du centre social sans faire le lien avec le manque de formation qu'il déplorait un peu plus tôt pour son équipe.

Transformer la violence en conflit : le dialogue conflictuel

Les tensions sont vécues comme des dualités. Faute d'écouter la part de vérité contenue dans le discours de l'autre, ce qui est en tension dans l'accompagnement qu'assurent les différents acteurs, est caricaturé sous formes de dualités aux pôles qui s'excluent mutuellement. La violence consiste à ne pas laisser à l'autre la possibilité de s'exprimer, de permettre à l'autre d'aller jusqu'au bout de sa pensée. Faute de l'entendre, on ne remet pas en cause ni on ne complète sa propre vision partielle de la réalité. La peur du conflit empêche la rencontre. Le moment est venu pour que les acteurs éprouvent la possibilité d'une pensée complexe, qui associent leurs points de vue. L'accompagnement des conflits permet alors de rendre visible les peurs cachées derrière la dénonciation caricaturale des propos de l'adversaire. Traverser le conflit permet de clarifier les besoins mutuels : derrière le conflit apparaît un besoin de reconnaissance de ce que chacun essaie de faire. Tant qu'on ne reconnaît pas le changement ou les efforts fournis par l'autre (une professionnelle, une mère, une bénévole), on la condamne. Ne pas laisser s'exprimer des peurs légitimes empêche de voir la personne derrière le masque contestataire ou non volontaire.

« Le conflit fait partie de la vie, il est même la caractéristique principale de la démocratie. Vivre en démocratie signifie être en permanence dans le désaccord, le débat, la contradiction, les pensées multiples. La violence est, en quelque sorte, le contraire du conflit puisque, dans la violence, on se contente de fuir l'autre ou de l'agresser sans qu'il y ait une véritable confrontation de points de vue ; d'ailleurs on s'aperçoit que bien souvent, il y a de la violence quand il n'y a pas d'espace pour le conflit. La violence est liée à une représentation de l'autre très fantasmée, parfois diabolisée, quelquefois dévalorisée. En thérapie sociale, nous partons de situations de violence pour faire la part des choses entre le fantasme et la réalité, de manière à faire émerger les conflits réels et leur permettre de s'exprimer, même sous une forme agressive qualifiée, à tort de « violente ». L'objectif n'est donc pas de calmer la violence, mais de la dégager de sa gangue de haine ou de mépris, pour extraire de cette confrontation une étincelle d'intelligence collective » (XX).

Des exercices adaptés, élaborés en temps réel, permettent de revivre à l'intérieur ce qui se passe à

l'extérieur. L'expression des désaccords et des antagonismes est favorisée. En écoutant les exagérations et les préjugés, en découvrant combien les idéologies tendent à plier les faits à leurs certitudes, et en trouvant appui sur les difficultés partagées, le groupe chemine vers un peu plus d'authenticité.

J'accompagne un conflit naissant entre Michèle et Fatimah. J'invite Fatimah à poursuivre son propos : elle donne à l'assistante sociale des preuves de son dévouement pour les femmes de son quartier (présente à la sortie de l'école, accompagnant une mère isolée au service social, etc.). Je l'invite à exprimer son ressenti vis-à-vis des paroles que Michèle a prononcé un peu plus tôt. Fatimah affirme que Michèle n'apprécie pas ce qu'elle fait pour les femmes du quartier. Je lui propose de poser directement la question à Michèle. Fatimah ne semble pas écouter la réponse de Michèle. Je partage mon observation selon laquelle on ne s'écoute pas vraiment dans ce groupe. Je propose un exercice d'écoute et invite Samir et Farid, Michèle et Fatimah, et tous les autres participants qui ont le sentiment de ne pas se comprendre mutuellement, de se réunir deux à deux. A la suite de l'exercice, Michèle et Fatimah exprimeront les peurs qui sont les leurs et qu'éveille l'action de l'autre : après avoir identifié qu'elles se perçoivent mutuellement disqualifiées, chacune exprime besoins et difficultés respectives. Je complète l'expérience d'un apport théorique.

L'expression des peurs a permis d'éclairer les méfiances réciproques. Les peurs convoquent les histoires personnelles : tout ce qui est vécu dans le groupe ne correspond donc pas à l'ici et maintenant des relations entre les participants, le passé agite ses fantômes que le présent transforme en fantasmes. Derrière la méfiance à l'égard du religieux, apparaît la peur d'une autorité parentale qui a été vécue comme arbitraire. Derrière la peur du chaos, s'expriment la peur d'un enfant à l'égard d'une autorité dominatrice et fusionnelle et le besoin de lois qui offrent un cadre dans lequel se situer. L'histoire de chacun s'exprime à travers la faille creusée par notre histoire de vie, faille dans laquelle il arrive que la raison bascule, commettant exagérations, tordant les représentations pour les conformer aux angoisses intérieures.

Après ces temps successifs de clarification, les émotions dirigent moins la vie du groupe : elles sont dépliées pour lire en elles le besoin non reconnu qu'elles tentaient maladroitement d'exprimer. Le tableau de bord du groupe est alors moins occupé par les clignotants émotionnels qui obstruaient la vision. L'attention peut se concentrer sur le chemin à parcourir, la raison de chacun laisse la place de celle des autres participants, y compris des *ennemis* et des antagonistes sociaux. Les interactions entre les sujets ne sont plus vécues comme un obstacle mais comme une nourriture, développant la capacité de penser ensemble. Une communauté de pensée s'élabore, qui s'appuie sur la capacité élaborative du groupe ; une communauté de pensée, non pas une pensée commune.

1L'intelligence collective

La thérapie sociale est un dispositif de formation collective qui donne la possibilité de prendre

conscience du soi collectif, en développant la capacité à vivre dans un groupe en étant soi-même (XX). Les conflits exprimés dans le groupe de coopération ont permis de faire tomber certaines certitudes, les méfiances réciproques ne sont plus là pour alimenter les défenses du prêt à penser. En thérapie sociale, c'est ce que nous appelons la *circulation d'information*. Les freins à la confiance ayant été levés, le désir de comprendre l'autre motive le questionnement. Vouloir comprendre l'autre, c'est s'ouvrir à la cohérence qu'il met en place pour s'assurer une sécurité psychique. Au cours du processus d'intelligence collective, il y a un déplacement de l'objet de savoir (des individus qui se concentrent sur un même objet) vers la relation entre des êtres de savoirs qui se questionnent mutuellement. La question devient prééminente sur la maîtrise de l'objet. Il devient plus important pour chacun de recueillir ce qui fonde les motivations et les aspirations de l'autre. Cela active le désir de savoir et traduit l'intelligence collective. Le groupe a besoin de chacun pour penser. Une pensée en acte.

« Nos sens ne tendent pas à travailler ensemble » (XX) : il faut développer la capacité de coordonner les différentes informations de ce qui est entendu, senti, vu dans le groupe pour élaborer du sens commun et articuler au niveau du groupe le morcelé des individus. « L'homme est en conflit avec lui-même. C'est un être qui, contrairement à tous les autres êtres vivants, est en mesure de s'éviter lui-même, de se mentir, de se tromper et de fermer les yeux devant ses propres taches qui sont indubitablement complexes et peut-être même impossibles à accomplir. Lorsqu'il lui paraît trop difficile d'assumer ses propres lois, il a recours à (la rationalisation et la mystification) qui dissimulent mal son angoisse devant son propre destin. C'est un être qui fuit par peur de sa propre responsabilité. » (XX). Là où le médiateur assure la traduction des peurs en besoins, l'intervenant en thérapie sociale permet aux participants de traverser différentes zones de turbulence émotionnelle. Il s'agit alors d'élaborer dans le groupe une bienveillance à l'égard du dénuement ; tenir ensemble démunis. C'est cette expérience de coexistence négative qui rend possible l'émergence d'une fraternité.

C'est en s'appuyant sur la capacité à traverser cette errance, que peuvent advenir de nouvelles ressources : « c'est quand l'homme est capable d'être dans l'incertitude, les mystères, les doutes, sans d'irritables aspirations au fait et à la raison » (XX). XX définit la turbulence émotionnelle « comme un état de remous permanent, avec des intrusions permanentes de toutes sortes d'éléments (...) De temps à temps, l'individu se rend compte de ce genre de tumulte ; il se rend compte qu'un certain développement s'efforce de prendre place ; il craint que la pression provenant d'une région particulière ne finisse par déferler et par détruire le mode de comportement qu'il a adopté. Il va donc mobiliser l'assistance des autres, essayant de les inclure dans le système pour qu'ils l'aident à supprimer ces forces qui poussent de l'intérieur. Les autres vont, à leur tour, haïr les forces qui les poussent de l'extérieur ». Cette turbulence est un moment déclencheur du groupe, qui devient un corps traversé de tensions, d'intériorisation et d'extériorisation de la souffrance. Et le groupe est

témoin de la turbulence qu'il est en train de traverser. Le recours ponctuel à des idéologies refuges dissimule l'angoisse, comme les attaques en règle de l'autorité, de laquelle on attendrait la solution finale, celle qui extirperait le groupe de ce malaise affolant. Les idéologies ne fournissent plus leur baume, les mentalités se *défossilisent* et les personnes du groupe ont alors la possibilité de « réviser leurs opinions s'ils le souhaitent, plutôt que de devoir penser toujours la même chose » (XX). Ce mouvement doit être commun, concerner tout le groupe, pour que la pensée bouge afin que la pensée commune émerge.

L'intériorisation du conflit par le groupe, l'acceptation du conflit folie-raison consubstantiel à chaque individu est un chemin de co-éducation. « Une société coéducative poserait avant tout le conflit comme valeur, permettant ainsi de « diminuer la culpabilité inconsciente (du sujet) afin que lui devienne tolérable de vivre avec ses conflits, sans devoir recourir aux traditionnelles lignes de fuite que sont les projections, idéalizations, illusions » (XX). Ce recouvrement de ses projections et de ses idéalizations par le sujet (...), c'est très exactement l'acceptation et l'assumption du phénomène-conflit comme nouvelle Valeur et comme nouveau consensus » (XX).

Les conflits ont dessiné de nouvelles cartes de la réalité qui désarçonnent les positions antérieures. On situe bien la tranquillité perdue des certitudes nourries des préjugés mutuels et on ne voit pas encore ce qui pourrait faire sens, lien ou acte commun. La perméabilité du groupe aux fantasmes et aux pulsions, au sens où celles-ci ne sont pas refoulés mais traversés, ponctue l'errance. Ces temps d'errance fondent pour le groupe qui les éprouve, une culture de l'action collective en ce que cet inconfort est traversé ensemble. Avec la mémoire des moments de conflits et de ce qu'ils ont permis d'apprendre de chacun, le partage de l'errance fondent une fraternité offensive entre les acteurs.

La fonction du tiers : « Puis-je savoir ce qui me convient ? » (XX).

C'est la question engageante de l'avant groupe, celle qui me concerne intimement avant de me mettre au travail. Il s'agit d'élaborer ce qui m'implique personnellement, du fait du contexte et/ou de l'objectif et/ou des acteurs impliqués, etc. Il s'agit pour l'intervenant-e de préciser les conditions d'acceptabilité de la tension que représente l'animation du groupe. Lire mes propres tensions psychiques et soulager mes peurs en les rendant conscientes par l'élaboration, me rend plus accueillante au groupe. Par la suite, dans l'animation du groupe, c'est bien l'élaboration de mes contre-transferts, qui m'offrira des pistes à soumettre.

Mon accompagnement consiste à dire ce dont je suis témoin, non pas mes opinions, en me tenant éveillée quant à l'ordre que je suis tentée de calquer sur les interactions à l'œuvre dans le groupe. J'attise sans cesse ma vigilance quant à mes mouvements internes qui visent à m'assurer une sécurité psychique ; je témoigne d'une façon plus ou moins directe au groupe de mes désordres intérieurs, pour inciter chacun à en faire autant. Et aller au présent.

Les participants emprunte la posture de l'intervenant : se mettre en situation d'ignorance, ne rien

savoir pour être à l'écoute de ce qui sera apporté par les participants. Cet état de fraîcheur, de ne rien savoir, renvoie à la *tabula rasa*. Il implique un état d'incertitude tranquille : l'implication subjective de l'accompagnant autorise celle des participants. Elle est un instrument de la recherche commune. C'est parfois l'animateur-trice du groupe qui accompagne l'expression du fantasme, qui écoute le sujet et pousse son expression jusqu'à ce qu'émerge la peur cachée, puis qu'ensemble, ils cheminent jusqu'au besoin d'action ou d'être. D'autres fois, ce sont les sujets du groupe qui assurent ce cheminement, sans exclure une certaine agressivité, qu'il ne s'agira pas de chercher à désamorcer.

Le tiers est le support des fils qui vont relier les membres du groupe. Il accompagne mais il ne doit pas être le seul à accompagner l'expression dans ce groupe. Les participants s'accompagnent, le rôle tiers est tournant. Le groupe a besoin du tiers « animateur-trice » pour tenir le cadre du processus ; mais l'animateur-trice ne doit pas tenir la maîtrise du groupe.

C'est la préparation à recevoir l'énigme et à la travailler qui fortifie le sujet dans ses interactions, plutôt que d'être pétrifié par l'injonction de trouver une solution. « La réponse est le malheur de la question (XX), elle la tue. Il y a toujours urgence à se jeter sur la réponse de façon à prévenir les débordements dus aux crues de la béance qui est là. L'expérience vous montre que vous pouvez fournir ce que nous appelons des réponses, mais que, à dire vrai, elles ne sont que des bouche-trous (...) Toujours cette même pression sur l'analyste pour qu'il connaisse toutes les réponses ; toujours cette même pression sur le guide pour qu'il connaisse toutes les réponses... Mais ce serait peut-être la mort de la communauté s'il en était ainsi. Et l'anéantissement de toute révolte contre le guide qui sait tout » (XX).

La relation à l'autorité est une des aspérités de nos sociétés démocratiques. Pouvoir entrer en conflit avec l'autorité que l'animateur représente, est un passage de l'émancipation. Quand le groupe traversera la désillusion qui résulte de ce que *le guide* n'a pas la solution, il lui faudra agir par lui-même. Le processus d'intelligence collective lui permettra de recouvrir un certain pouvoir collectif d'agir.

1 Une forme d'éducation à la démocratie : le conflit comme valeur d'une société coéducative

L'intelligence collective ne consiste pas seulement à articuler des compétences ou des analyses d'acteurs. Elle est un processus de changement social, nécessaire pour éviter le totalitarisme. Selon XX, la démocratie d'aujourd'hui ne se prémunit pas contre le risque totalitaire. Celui-ci ne repose pas seulement sur un système d'institutions mais sur la manière dont ces structures s'incarnent. « Une démocratie faible, qui ne favorise pas le dialogue conflictuel et donne aux citoyens un sentiment d'impuissance crée beaucoup de désordres, d'inégalités et d'injustices. Si les citoyens ne sont pas formés à la vie démocratique et en mesure de *savoir vivre ensemble*, le danger est grand qu'ils aspirent à des solutions radicales et exclusives. Le totalitarisme n'est pas seulement un régime, il est aussi une attitude qui consiste à répondre aux souffrances vécues par la nostalgie d'une société

parfaite, débarrassée du mal définitivement » (XX).

L'intervention en thérapie sociale répond à une demande sociale de changement. Il ne s'agit pas seulement de soulager une situation de violence mais de faire émerger au sein d'un groupe d'acteurs sociaux une capacité de transformation sociale, qui imbrique changement personnel et institutionnel.

XX, dans son dernier ouvrage, remarque que si des institutions et des lois peuvent construire des cadres qui favorisent la liberté et l'égalité (deux pôles en tension), la fraternité, elle, ne peut être instituée, même quand les institutions tentent de la préserver. La thérapie sociale contient un projet d'émancipation politique : fonder une fraternité offensive. La fraternité, en dehors des cadres d'une idéologie spirituelle, ne peut être le résultat d'un mouvement empathique envers l'autre. Il n'y a pas d'enjeu politique à aimer un autre soi-même ; le dialogue conflictuel permet par contre de reconnaître la part de vérité qui est contenue dans le discours de l'autre, perçu comme antagoniste. Le résultat de ce mouvement est de reconnaître la part de l'autre dans la nécessaire émergence d'identités collectives évolutives. L'intelligence collective requiert la part de chacun pour s'élaborer. En cela, la finalité de la thérapie sociale est éminemment politique et nourrit le projet démocratique. Quand bien même le corps élu institué par la démocratie représentative ne se saisirait pas des préconisations élaborées par ce groupe de coopération, celui-ci aura fait l'expérience d'un espace politique où le bien commun aura été débattu.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Quand travailler ensemble ne va pas de soi
Ce qu'apporte l'intervention en intelligence collective

- Partie II -

■ **Développer l'intelligence collective pour mieux travailler ensemble..... pp. 54-127**

- Le jeu de l'intelligence collective
Lévy Pierre, Revue Sociétés n°79 (pp. 105-122), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2003
- De l' « habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'*empowerment*
Le Bossé Yann, Revue Nouvelles pratiques sociales n°16 (pp. 30-51), *Erudit* (www.erudit.org) 2003
- Les environnements collaboratifs de travail au service de l'intelligence collective économique ?
Comtet Isabelle, Revue Communication & Organisation n°42 (pp. 61-72), *OpenEdition Journals* (<https://journals.openedition.org>), 2012
- Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique
Detchessahar Mathieu et alii, Revue @GRH n°16 (pp. 63-89), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2015
- Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas
Zaïbat Greselle Olfa, Revue Management & Avenir n°14 (pp. 41-59), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2007



LE JEU DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Pr. Pierre LÉVY ^[1]

Université d'Ottawa, le 10 février 2003

INTRODUCTION

Un nouveau champ de recherche et d'enseignement, centré sur l'étude et l'aménagement de *l'intelligence collective humaine techniquement augmentée*, émerge à l'échelle internationale. Je parle d'un nouveau « champ » – et non pas d'une discipline – parce que l'unité de la connaissance ici visée tient d'abord à son objet (la coopération intellectuelle entre humains), et n'exclut aucune information ou résultat en provenance tant des sciences de la vie ou des sciences sociales constituées que de pratiques de type managérial, architectural ou artistique. L'étude de l'intelligence collective constitue une interdiscipline qui vise à faire dialoguer les savoirs sur l'homme ainsi que les traditions techniques et artistiques afin de mieux comprendre, et peut-être d'améliorer, les processus d'apprentissage et de création collective.

L'émergence de ce nouveau domaine de recherche intervient dans le contexte de la croissance remarquable de modes de communication interactifs, collectifs et décentralisés par l'intermédiaire d'un réseau de plus en plus étendu, dense et puissant d'ordinateurs interconnectés. Le nouveau mode de communication se répand en même temps que s'intensifient les relations économiques internationales (mondialisation), que les structures économiques et organisationnelles connaissent une rapide mutation (économie de la connaissance, virtualisation des organisations) et que de nouveaux modes de production et de communication des signes culturels s'inventent (numérisation, déterritorialisation, communautés virtuelles).

La finalité *théorique* de la nouvelle « science » (il faudrait dire « art-science » ou « culture-science ») de l'intelligence collective est de comprendre de manière de plus en plus précise et opératoire le fonctionnement des groupes humains engagés dans une activité coopérative au moyen d'ordinateurs – ou de terminaux mobiles – en réseaux. Au-delà des différences de modèles et de terminologies qui distinguent les différents penseurs de l'intelligence collective, *l'approche cognitive* semble bien être l'élément unificateur du nouveau champ. Selon cette approche, les communautés humaines exercent les principales facultés d'un *système cognitif*: perception, mémoire, raisonnement, apprentissage, etc.

Quant aux enjeux *pratiques et esthétiques*, ils sont liés à des projets d'enseignement, de formation et d'intervention ayant pour finalité de stimuler ou d'améliorer les *processus de coopération intellectuelle*, que ce soit dans les réseaux de recherche, les groupes se livrant à l'apprentissage collaboratif, les entreprises, les marchés en ligne, les administrations, les associations et les communautés virtuelles de tous ordres. Ceci implique non seulement une meilleure compréhension des processus en jeu (science) et un meilleur outillage logiciel (technique), mais aussi une ouverture des possibles esthétiques et anthropologiques (création culturelle, évolution des esprits).

Les processus d'échange et de créativité intellectuelle expriment le dynamisme des cultures (ce terme étant entendu au sens le plus large), à quelque échelle qu'on les considère : villes, communautés virtuelles, entreprises, régions, nations, institutions et réseaux internationaux de toutes sortes. En explorant le nouveau domaine de connaissance et de pratique que constitue l'intelligence collective, la communauté de recherche et d'enseignement en voie de constitution se tient à la pointe de l'innovation dans la nouvelle société du savoir tout en contribuant à promouvoir dans le monde les valeurs et les pratiques du développement humain. Le but de ce texte est de proposer une *contribution* à la fondation du nouveau champ en présentant un

modèle particulier de l'intelligence collective qui prend la forme d'un « jeu » complexe à support informatique.

LA RECHERCHE EN INTELLIGENCE COLLECTIVE PORTE SUR L'ÉCOLOGIE DES IDÉES

Le langage articulé a ouvert à l'humanité la possibilité de poser des questions, de raconter des histoires et de dialoguer. Il a permis le surgissement d'entités inconnues des sociétés animales : les nombres, les dieux, les lois, les œuvres d'art, les calendriers, l'aventure technique et l'univers entier de la culture. Je désigne ici sous le nom d'*idées* ces formes complexes qui n'apparaissent, ne se reproduisent et n'évoluent que dans le monde de la culture, dans l'espace de signification ouvert par le langage.

Le langage a permis aux communautés humaines un *saut d'intelligence collective* par rapport aux ruches, aux troupeaux et aux meutes parce qu'il crée un lien de coopération compétitive plus fort et plus souple que celui qui unit les insectes des fourmilières ou les singes des hardes de babouins. En mettant l'idée au centre de mon modèle, j'ai choisi une approche de l'intelligence collective humaine qui la distingue radicalement de celle des autres sociétés animales. Dans ma perspective, le langage marque le seuil à partir duquel se constituent des *écosystèmes d'idées* – des sortes d'hypertextes spirituels – vivant en symbiose avec les sociétés de primates parlants que forment les humains. Ces écosystèmes d'idées se complexifient, dépérissent, se diversifient ou se mélangent, entraînant les sociétés qui les nourrissent sur un chemin partiellement indéterminé d'évolution culturelle. Teilhard de Chardin a baptisé « Noosphère » l'écosystème mondial de toutes les idées que la mondialisation et le développement des moyens de communication qui culmine dans le cyberspace commencent à nous faire toucher du doigt.

Les communautés humaines ne peuvent survivre qu'en *entretenant des cultures*, à savoir des intelligences collectives semi-fermées propres à l'élevage (reproduction et sélection) des idées. Une personne morale, une entreprise, une institution, une nation, une religion, un parti politique, une science, une communauté virtuelle ou une tribu cultivent – *volens volens* – des écosystèmes d'idées. Au cours de son existence, une culture explore une direction d'évolution viable pour ses idées. Les *compétences* sont les organes reproducteurs et nourriciers que nos esprits offrent au monde des idées. Ce sont les facultés humaines grâce auxquelles nos principaux symbiotes – les symboles – sont conçus, reproduits et entretenus. La culture « élève » donc (au-dessus des autres) certaines qualités humaines, ou compétences, qui sont des affinités-familiarités avec les idées dont cette culture explore l'évolution.

La relation symbiotique entre populations et écosystèmes d'idées (chacun se nourrissant de la vie de l'autre) a d'importantes conséquences. Certaines populations permettent aux idées une meilleure reproduction, notamment grâce à l'écriture, aux médias de communication et à des institutions et « valeurs » qui favorisent l'intelligence collective et la floraison de la vie de l'esprit. De telles populations bénéficient en retour de moyens culturels étayant leurs performances démographiques et leur santé. Les écologies d'idées qui offrent aux populations les meilleurs avantages compétitifs obtiennent, de ce fait même, des ressources humaines et techniques qui leur assurent durée, abondance et diversité. Inversement, les populations sélectionnant des écosystèmes d'idées qui les amènent à s'affaiblir, ou à s'autodétruire d'une manière ou d'une autre, ne peuvent se reproduire longtemps, et ne pourront donc pas non plus reproduire les écosystèmes d'idées en question. En somme, le processus d'évolution culturelle consiste essentiellement en une sélection mutuelle des deux « moitiés » symbiotiques (ou symboliques) : écologies d'idées et populations humaines, *sans point fixe ou terme causal absolu*.

Une nouvelle idée (un nouveau circuit d'actes cognitifs complexes) ne dure (ne se reproduit) que si ses « retombées » sont favorables aux populations d'idées qui l'alimentent : les idées qui n'ont aucune retombée coopérative positive ne sont pas « viables ». L'idée qui détruit l'environnement qui la nourrit en pillant toutes ses ressources sans rien lui rendre n'est pas « durable ». Les processus de mutation, reproduction et sélection d'idées, comme l'influence qu'ils ont en retour sur les populations qui les abritent, obéissent évidemment à des rythmes et à des durées multiples et complexes. Ils sont également *très dépendants des contextes historiques et géographiques*. La communauté de recherche sur l'intelligence collective n'a donc

pas vocation à porter des jugements prétendument « scientifiques » (et encore moins « définitifs ») sur les bonnes ou les mauvaises idées. Dans notre perspective, le bon et le mauvais ne sont pas des qualités stables et bien définies d'idées particulières. Une idée n'est pas bonne ou mauvais « en elle-même ». Mais dans les circonstances où elle intervient, elle favorise ou défavorise la culture qui l'abrite en fonction de la situation particulière d'un système écologique complexe et ultrasensible. C'est une des raisons pour lesquelles j'ai choisi le modèle du jeu : une pièce (une idée) n'est ni bonne ni mauvaise, elle est seulement porteuse d'une puissance. En revanche, dans le cours d'une partie, il est indispensable d'évaluer et de hiérarchiser la valeur des coups possibles au moyen de cette pièce (de cette idée).

L'évolution des écosystèmes d'idées a été le plus souvent orientée par les rétroactions en provenance des effets (éventuellement défavorables) produits sur les êtres humains qui nourrissent ces écosystèmes. Mais une autre forme d'évolution est possible, celle qui consiste à *cultiver délibérément les écosystèmes d'idées de telle sorte qu'ils évoluent dans le sens d'un accroissement de l'intelligence collective*, et donc de la santé, de la prospérité économique et de la richesse culturelle des communautés qui les soignent, les élèvent et les sélectionnent. La seconde option est à tous égards plus sage parce que moins coûteuse pour les populations humaines.

L'humanité a franchi un cap important en apprivoisant et en sélectionnant de manière délibérée des espèces animales et végétales (élevage, agriculture). Elle a parcouru d'autres étapes majeures en maîtrisant de nouvelles formes d'énergies (révolutions industrielles). Elle est aujourd'hui confrontée au défi de la gestion délibérée des connaissances et de leur évolution, et cela à un rythme et à une échelle inconnus jusque-là. Les idées et connaissances constituent désormais « la richesse des nations ». C'est cette nouvelle phase de l'aventure humaine que l'art-science de l'intelligence collective doit accompagner. Je le répète, dans le cadre métaculturel esquissé ici, une démarche délibérée d'intelligence collective consiste, pour une communauté, à « cultiver » de manière optimale l'écologie d'idées avec laquelle elle vit en symbiose et à orienter judicieusement son évolution. Le développement de modèles testables et opératoires de l'intelligence collective est un moyen pour cette fin et le jeu ici proposé veut exercer les esprits à ce modelage dynamique de l'écosystème culturel.

EXPLOITER AU MIEUX LES NOUVEAUX MOYENS DE COMMUNICATION

De même que l'imprimerie avait transformé la pratique des clercs et des savants, celle d'Internet est en train de bouleverser la communauté des chercheurs... et n'a pas fini de le faire. Cette mutation – loin de s'y opposer – *prolonge* le projet multiséculaire de la République des Lettres qui consiste à mettre en commun les connaissances et à organiser le dialogue entre les créateurs. Internet n'existe que depuis trente ans et le Grand Hypertexte depuis dix ans. Il nous est donc difficile de prévoir les transformations à venir. Néanmoins, quelques pistes se laissent d'ores et déjà deviner. Citons-en trois.

La plus importante est sans doute le partage en temps réel des données primaires. Une fois numérisés, les fonds documentaires, les archives et les sources d'information sont à disposition immédiate et directe partout où se trouve une connexion au réseau. De même, les œuvres dont la matière même est numérique (musique, images, textes, mondes simulés...) sont en principe virtuellement omniprésentes sur Internet.

Deuxièmement, les règles de la « publication » sont redéfinies. Les nouvelles observations et théories peuvent être rendues publiques sans passer par les revues scientifiques classiques. Les artistes peuvent « exposer » ou publier en sautant par-dessus les avis des galeries, musées, maisons de disques, éditeurs, etc. La conséquence de cette mutation éditoriale est double. D'une part, la circulation des nouvelles idées est beaucoup plus rapide ; d'autre part, leur évaluation *a posteriori* par la citation, le commentaire et la référence se fait également plus vite.

Troisièmement, d'étroites collaborations associent de vastes « équipes virtuelles » dispersées géographiquement et institutionnellement mais qui travaillent sur les mêmes objets. Pour ceux qui craindraient la « disparition du corps » ou « l'isolement devant l'écran », rappelons que tous ces phénomènes, comme chacun peut le constater, s'accompagnent généralement d'une multiplication des voyages, des colloques et des contacts physiques.

Instituer un nouveau champ de recherche et de pratique au XXI^e siècle suppose que l'on exploite au mieux, de manière créative, l'existence des nouveaux moyens de communication et des nouvelles technologies intellectuelles et que l'on encourage tout particulièrement les trois pistes d'évolutions que je viens de mentionner. Par exemple, on peut envisager la possibilité de faire, non pas d'une revue mais d'une *communauté virtuelle et d'un portail* le centre de ralliement et d'échange du nouveau champ de connaissance. En outre, on peut également envisager que des *logiciels libres* servent à cristalliser, à partager et à faire évoluer les modèles qui sont l'objet de discussions et d'expérimentations. Les membres du réseau de recherche sur l'intelligence collective pourraient alors détecter des imperfections et proposer des améliorations ou des mutations concernant les logiciels qui incorporent les modèles, exactement comme des programmeurs dispersés dans le monde font évoluer les logiciels libres de versions en versions et mettent au pot commun de nouveaux modules pour de nouvelles fonctions. C'est dans cet esprit que je propose ici un modèle particulier de l'intelligence collective, modèle qui devrait, dans les années qui viennent, être implémenté sous forme d'un logiciel de « jeu » à sources ouvertes par un réseau international de chercheurs.

UN LOGICIEL LIBRE : LE JEU DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Pour faire de l'intelligence collective un bon objet de connaissance, il semble utile de la rendre *visible* par des images symboliques. Il existe en effet un lien qui a souvent été souligné entre le développement d'une science et celui de ses instruments d'observation, de visualisation et de représentation. Le télescope, le microscope, la cartographie ou les nouvelles images médicales illustrent cette relation de manière évidente. De plus, les grandes époques d'invention culturelle ont souvent tissé une relation forte entre le dessin, la « mise en espace » et la pensée. On peut évoquer à ce sujet les écritures idéographiques qui ont présidé à l'éclosion des civilisations égyptiennes et chinoises, le rôle de la géométrie dans la culture grecque classique et celui de la perspective géométrique à la Renaissance. Toutes ces grandes périodes de création culturelle ont également cultivé des formes remarquables d'urbanisme, d'architecture et de monumentalité.

Au XXI^e siècle, l'image calculée par ordinateur semble initier une nouvelle dialectique entre espace, vision et raison. On ne compte plus les disciplines scientifiques qui utilisent des images numériques afin de visualiser leurs données. Parallèlement, dans l'industrie, le *design* et la gestion de processus complexes passent de plus en plus souvent par des simulations graphiques informatisées. Finalement, le lien entre l'architecture, l'urbanisme et les mondes virtuels, déjà bien initié, est appelé à se nouer de manière de plus en plus étroite dans l'avenir. Les instruments d'observation traditionnels avaient ouvert l'accès à l'infime, au lointain, à l'immense, au caché. Aujourd'hui, l'informatique permet de transformer des masses de données numériques en images, voire en univers explorables, ouvrant ainsi l'accès à la vision (indirecte) du *très complexe et de l'abstrait*. On peut faire l'hypothèse que l'espace sémantique, l'univers des informations, des intérêts, des savoirs et des compétences, est appelé à devenir *structurant* par rapport aux autres espaces. C'est donc tout naturellement que l'on doit envisager la conception de logiciels calculant – à partir de flux de données empiriques provenant des communautés réelles – des *représentations visuelles de l'intelligence collective, de ses conditions de développement et de son environnement*. Ces représentations devraient être lisibles et explorables dans l'espace virtuel afin d'aider les personnes et les groupes à s'orienter dans l'espace abstrait (et néanmoins fort influent), dont tout dépendra de plus en plus.

Le réseau de recherche auquel je participe projette de construire un tel logiciel. Celui-ci – baptisé « Jeu de l'intelligence collective (JIC) » – comprendra des fonctions d'aide au recueil et au formatage de données, de modélisation visuelle et de simulation interactive. À partir des informations qui lui seront fournies, le Jeu de l'IC renverra aux communautés concernées, comme dans un miroir, une image réflexive de leur intelligence collective. Cette image leur fournira des indications sur les problèmes à résoudre (puisque la forme d'une intelligence collective est en rapport étroit avec celui de son paysage de problèmes) et les aidera à gérer et à perfectionner leurs modes de coopération intellectuelle. Parmi tous les facteurs qui entrent dans sa composition, le modèle proposé ci-dessous accorde, on le verra, un poids important à la réflexivité, c'est-à-dire aux informations et aux idées (organisées de manière

cohérente) qui portent sur le fonctionnement cognitif de la communauté considérée. La construction et la mise à disposition gratuite sur Internet du JIC veut contribuer à une meilleure « connaissance de soi » des communautés qui désirent s'engager dans l'aventure de l'autotransformation cognitive. En outre, le logiciel – qui est comme son nom l'indique, le support d'un « jeu de l'intelligence collective » – devrait favoriser l'apprentissage d'une pensée stratégique adaptée à une société du savoir ultracomplexe en voie de mondialisation.

L'utilisation de ce logiciel suivrait les étapes suivantes :

21

1. recueil des données concernant l'économie de la connaissance d'une communauté (faire le « point »);
2. alimentation du modèle informatique au moyen des données afin d'obtenir une cartographie de la structure et de la position de l'intelligence collective de cette communauté (porter sa position sur la « carte »);
3. à partir de cette structure et position singulière, le JIC pourra simuler des scénarios d'évolution des idées de la communauté en direction d'un accroissement de l'intelligence collective (la « boussole » montre le « Nord »). Ces simulations seront censées donner des indications pertinentes sur le cap à suivre afin de progresser – dans chaque situation différente – vers un accroissement d'intelligence collective.

STRUCTURE GÉNÉRALE DU MODÈLE : UN JEU DE LANGAGE

Dans le JIC, les idées sont représentées par des idéogrammes dynamiques. Ces idéogrammes possèdent une image visuelle caractéristique et sont affectés, selon leurs définitions, à des zones spécifiques de l'espace sémantique. Ils ont également des comportements propres qui leur permettent d'interagir les uns avec les autres, de s'associer, de se reproduire et d'évoluer de concert selon des règles définies. Les idéogrammes composent ensemble – sur une face – un langage d'images animées capable de figurer les facettes infiniment variées de l'univers de l'intelligence collective et – sur l'autre face – un instrument de simulation des écologies d'idées (ou des économies cognitives). On peut considérer le modèle ici proposé comme un « jeu de langage », au sens de Wittgenstein, dont je vais expliquer le fonctionnement en suivant la distinction classique opérée par la sémiotique entre la sémantique (identification et signification des pièces et structure de l'échiquier), la syntaxe (règles de mouvement et capacités opératoires des pièces) et la pragmatique (buts du jeu et principes de stratégie).

22

1. La description d'un langage doit comprendre celle de sa sémantique, à savoir l'identification et la signification de ses symboles. La sémantique répond aux questions « Qu'est-ce que ces symboles veulent dire ? », « Qu'est-ce que cela représente ? ». Notre modèle dispose donc d'un dictionnaire de plusieurs centaines de symboles idéographiques, chacun d'eux correspondant à des listes de mots-clés sémantiquement apparentés dans les langues naturelles. Cette dimension du modèle de l'intelligence collective peut être considérée comme une proposition de cartographie rationnelle de l'espace sémantique. Bien entendu, quoique rationnels – c'est-à-dire cohérents, fondés et justifiables –, ces principes de cartographie ne peuvent être que conventionnels et non pas absolus. C'est grâce à sa sémantique que le jeu peut espérer capter et représenter des données en provenance de situations réelles ou simuler des situations possibles.
2. Outre la sémantique, un langage doit aussi posséder une syntaxe. On définit la syntaxe comme la partie de la grammaire qui régit la formation correcte des énoncés d'une langue. La syntaxe ne traite que des aspects formels de la langue, souvent conçus comme indépendants du sens (domaine de la sémantique) et de l'usage qui en est fait (domaine de la pragmatique). Pour ce qui nous occupe, la syntaxe du jeu de l'intelligence collective n'est pas complètement indépendante du sens des symboles qu'elle régit, ni des actes accomplis en contexte au moyen de ces symboles : au contraire, elle établit l'interface entre ces deux domaines. La syntaxe du jeu concerne en effet l'algorithme associé à chaque idéogramme, algorithme qui spécifie ses interactions avec les autres idéogrammes et qui exécute effectivement sur eux des opérations analogues à celles que les idées qu'il représente exerceraient sur leurs cibles dans de véritables écosystèmes d'idées. La syntaxe du modèle

23

fonde sa capacité prédictive. Comme elle meut les simulations et que les simulations peuvent être comparées aux évolutions réelles, la théorie implémentée dans le JIC est « testable ».

3. Finalement, la pragmatique concerne l'usage des symboles et les effets de ces usages dans des contextes sociaux particuliers. Le mot « pragmatique » vient d'une racine grecque désignant *l'action*. Ici, l'usage du langage est un acte, c'est-à-dire un événement qui trouve son origine dans les intentions, les connaissances et les compétences d'un acteur intervenant à certaines fins, dans une situation donnée, en manipulant des symboles. Dans notre modèle, la pragmatique comprend la structure générale des « situations de jeu » et les principes stratégiques qui gouvernent l'usage pertinent des possibilités syntaxiques pour l'amélioration de l'intelligence collective dans différents contextes. Ces principes stratégiques peuvent être décrits de manière formelle et programmés. Ainsi, le jeu pourra-t-il suggérer des orientations aux acteurs réels. De plus, en situation d'exercice ludique ou pédagogique, les joueurs pourront se mesurer à la machine et améliorer leurs compétences en « stratégie de l'intelligence collective ».

Je vais maintenant évoquer à grands traits la pragmatique, la sémantique et la syntaxe du modèle qui sera implanté dans le Jeu de l'intelligence collective. On en trouvera des descriptions plus détaillées dans les références Web qui seront indiquées.

PRAGMATIQUE

En son sens le plus général, l'Intelligence Collective peut être définie comme le comportement émergent d'une dynamique de réseau hétérogène impliquant des gens, des dispositifs techniques et des messages (composés de symboles). Afin de représenter, de comprendre et d'améliorer ce réseau, il peut être utile de *distinguer* conceptuellement certaines de ses dimensions. Mais en nous livrant à cette analyse, nous ne devons pas oublier que le véritable réseau vivant est finement mélangé et complètement interdépendant. Une fois lancé cet avertissement, on peut démêler quatre sous-réseaux composant l'Intelligence Collective d'une communauté.

- Un réseau de personnes est représenté dans le modèle par des *rôles sociaux* interconnectés. Ce réseau de personnes constitue le *capital social* (KS) de la communauté, capital dont la valeur dépend de la quantité et de la qualité des liens sociaux et dont l'expression globale est le climat de *confiance* qui règne dans la communauté.
- Un réseau d'infrastructures physiques et techniques comprend non seulement le cyberspace et les médias de communication mais également les équipements urbains, les réseaux de transports, l'infrastructure industrielle, etc. Ce réseau matériel constitue le *capital technique* (KT) de la communauté, capital dont la valeur dépend lui aussi de la qualité et de la quantité des liens et qui se manifeste par son *utilité* et son efficacité.
- Un réseau de documents enregistrés, ou d'archives, réunit l'ensemble des messages accessibles à la communauté, qu'il s'agisse du contenu des médias, de celui des musées et bibliothèques, ou de celui du Grand Hypertexte du Web. Ce réseau sémiotique constitue le *capital culturel* (KC) de la communauté, un capital dont la valeur, là encore, dépend de la quantité et de la qualité des liens entre documents et qui s'exprime par la *cohérence* de la médiathèque accessible.
- Un réseau de relations entre les personnes et les idées forme finalement le *capital intellectuel* (KI) d'une communauté. On notera que les trois précédents réseaux étaient homogènes (relations entre des êtres pour le KS, entre des choses pour le KT et entre des signes pour le KC) tandis que le capital intellectuel est hétérogène par nature. C'est lui qui représente la relation symbiotique des humains et des idées, le « lieu » abstrait où les idées sont conçues, reproduites, entretenues et sélectionnées. Le capital intellectuel produit et reproduit les trois précédents capitaux tandis que ceux-ci constituent les conditions de possibilité de sa fécondité.
- Le capital intellectuel peut lui-même être décomposé en trois *puissances* distinctes (le mot français « faculté », employé pour désigner des fonctions cognitives, traduit le latin philosophique médiéval «*potentia* ». Il me semble que *puissance* est une meilleure traduction). La *puissance réflexive* éclaire et informe les actes de la communauté. Il s'agit de sa mémoire vivante, de ses connaissances déclaratives et

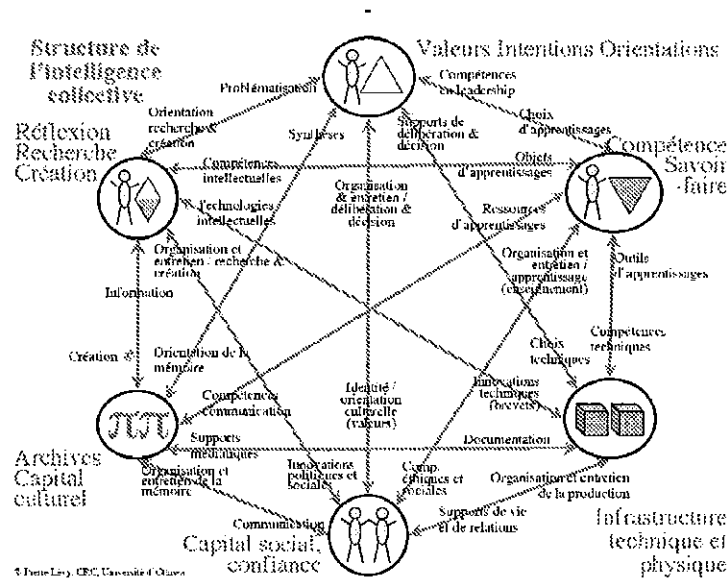
des réseaux de représentations qui figurent la situation du collectif. La *puissance de décision* comprend le réseau des intentions, principes abstraits et critères qui orientent et motivent les actes de la communauté. La *puissance pratique*, enfin, désigne le réseau des compétences, savoir-faire et connaissances procédurales qui permettent à la communauté d'agir effectivement.

Les quatre capitaux étant tous des réseaux, ils peuvent être mesurés et analysés de la même manière, en fonction du nombre de nœuds, du nombre de liens, de la densité des liens, de la fréquence d'activation des liens, de la variété sémantique des nœuds ainsi que d'autres paramètres exprimant la structure des réseaux. Toutes ces variables sont mesurables et peuvent être combinées dans un indice synthétique de la *santé* d'un réseau. Par exemple, des liens denses et des nœuds largement distribués sur l'espace sémantique sont l'indice d'une meilleure santé du réseau que des liens rares et des nœuds presque uniformes (on pourra trouver des formules plus précises en suivant ce lien :

<http://www.collectiveintelligence.info/documents/CI-THEORY-1.ppt>).

Les quatre capitaux – et à l'intérieur du capital intellectuel, les trois puissances – sont interdépendants, chacun d'eux fournissant aux autres les ressources indispensables à leur bon fonctionnement. Du fait de leur interdépendance, les différents pôles de l'intelligence collective doivent être dynamiquement équilibrés. Si certains pôles sont très spécialisés ou d'autres peu développés, une bonne santé de l'intelligence collective exige que ceci soit compensé par des *échanges* avec d'autres communautés, de telle sorte qu'aucun des pôles ne se trouve à court de ressources. Afin de pouvoir échanger, les pôles spécialisés doivent produire des idées désirables pour les autres communautés. On suggère ici que l'économie classique pourrait n'être qu'un sous-ensemble de l'économie de la connaissance.

Jouer au « jeu de l'intelligence collective » consiste donc à augmenter autant que possible les indices de santé des quatre capitaux (et, dans le capital intellectuel, ceux des trois puissances) tout en maintenant un équilibre dynamique entre tous les pôles. Ce pilotage requiert une attention soutenue aux tendances évolutives en cours, aussi bien dans l'intelligence collective elle-même que dans l'environnement dont elle est dépendante pour son équilibre et ses échanges vitaux.



SÉMANTIQUE

La structure des idées incorporée dans le JIC est fondée sur des observations faites depuis des siècles par des générations de philosophes et de linguistes. Selon cette ancienne tradition, le processus de signification est lié à trois fonctions interdépendantes – représentation, référence et conception – qui sont autonomes par rapport aux langues, aux systèmes de signes et aux cultures. Je suppose ici que ces trois fonctions sont universelles.

1. La fonction de représentation est portée par le *signifiant* pour la linguistique, les scolastiques médiévaux parlaient de *vox* tandis que pour C. S. Pierce, il

s'agissait de la *fondation du signe*. Dans mon propre vocabulaire théorique, j'appelle le support de la représentation un « signe » (représenté par un *pi* dans le schéma ci-dessous).

2. La fonction de référence est portée par le référent (c'est-à-dire la chose désignée par le signe) pour la linguistique, les scolastiques appelaient le référent *res* tandis que C. S. Pierce l'appelait *objet*. Ici, j'appellerai « chose » le support de la référence (représenté par un *cube* dans le schéma ci-dessous).
3. La fonction de conception, finalement, est portée par le *signifié* pour la linguistique, un signifié que les scolastiques appelaient *conceptus* et C. S. Pierce *interprétant* (afin de bien marquer l'opération active d'interprétation qui consiste à relier un signe à d'autres signes et à un référent). Pour ma part, je nomme ce troisième terme « être » (représenté par un *bonhomme* dans le schéma ci-dessous) car un esprit quelconque doit relier le signe à la chose ; sinon, aucune signification n'a lieu.

À partir de cette analyse classique du processus de signification, les idées peuvent être modélisées dans notre jeu comme des relations orientées entre les trois fonctions : « être », « signe » et « chose ».

Les combinaisons les plus simples, celles qui associent deux des trois fonctions fondamentales, définissent les neuf archétypes culturels de l'idéographie du Jeu de l'intelligence collective.

- L'être s'implique dans la chose : faire monde. L'environnement physique est humanisé par les hommes qui *nomment* ses traits pertinents, y *travaillent* pour le transformer et y instituent des *valeurs*, positives ou négatives. Le mouvement d'homínisation lié au langage, à la technique et à l'éthique ne peut être séparé de la création d'un *cosmos*.
- Le signe s'implique dans la chose : faire temps. Il s'agit de l'acte élémentaire d'*inscription* sans lequel la mémoire, et donc toute forme possible de temps, est impossible.
- La chose implique la chose : faire espace. L'enveloppement réciproque des choses constitue l'espace.
- L'être s'implique dans le signe : faire société. Je m'engage dans une promesse, nous nous engageons dans un contrat, nous avons pour ancêtre le même animal totemique, nous nous battons sous le même drapeau. Autant de manières de faire société.
- Le signe implique le signe : faire pensée. Les signes s'engendrent mutuellement, sans fin, dans la pensée : déduction, induction, interprétation, imagination...
- La chose s'implique dans le signe : faire vérité. Un message est vrai s'il contient une description correcte d'un état de chose.
- L'être implique l'être : faire sentiment. Les sentiments, quelles que soient leurs qualités, tissent les relations entre les êtres.
- Le signe s'implique dans l'être : faire message. Il n'y a de message que parce qu'un être le reçoit.
- La chose s'implique dans l'être : faire corps. Lorsqu'un être acquiert des qualités matérielles, il prend corps ou s'incarne : naître, grandir, manger, vieillir, mourir, etc.

Ces relations abstraites simples entre les termes élémentaires de la signification sont les fonctions principales que les idées accomplissent au sein des écosystèmes culturels. En effet, toutes les cultures ont besoin de structurer un espace et un temps, d'organiser leur société par des systèmes d'obligations, de nourrir et de soigner les corps, de distinguer la vérité de l'erreur, etc.

La plupart des grandes orientations philosophiques prennent comme fondement une ou quelques-unes des neuf fonctions primaires des écosystèmes culturels.

- Nietzsche (qui accordait un rôle central à la création des valeurs) et la pensée anthropologique fondent leur approche sur « faire monde ».
- Bergson, les évolutionnistes, ou les philosophies de l'impermanence et du *karma* (comme le bouddhisme) soulignent la notion de temps.
- Les géomètres, topologues, atomistes, matérialistes et physiciens fondent leurs conceptions sur « faire espace ».
- Rousseau, Marx ou les sciences sociales mettent en exergue un « faire société » essentiel.
- La tradition idéaliste (Platon, Hegel, etc.) part de « faire pensée ».

- La tradition analytique s'intéresse essentiellement à « faire vérité ».
- Freud et une bonne part de la psychologie clinique insistent sur l'importance du « faire sentiment ».
- La philosophie du langage et de la communication se spécialise dans « faire message ».
- La tradition empiriste, phénoménologique ou biologiste se fonde sur « faire corps ».

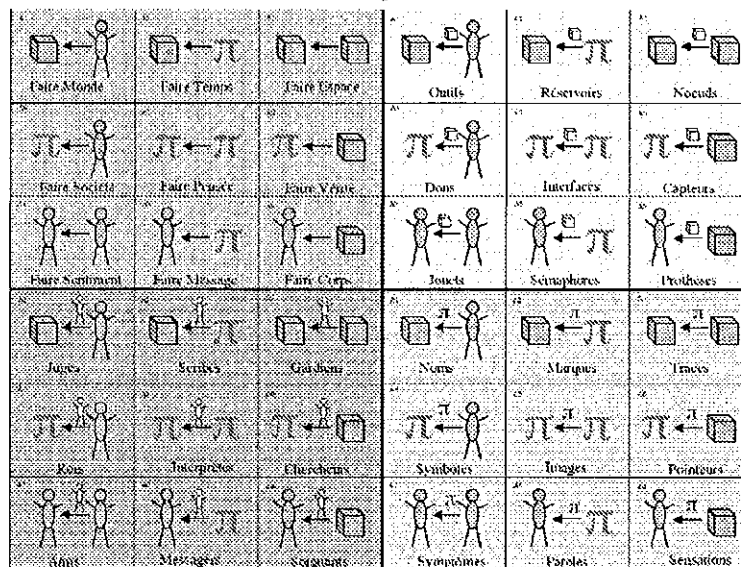
Dans notre jeu, chaque philosophie particulière apparaît comme l'exploration partielle d'un espace sémantique qui les accueille toutes. Aucun archétype n'est un principe absolu et ils doivent coopérer et s'impliquer réciproquement pour permettre le déploiement de l'intelligence collective. En effet, à partir de ces neuf archétypes, on obtient 81 « types » qui les combinent deux à deux. Par exemple :

- « faire temps » qui implique « faire vérité » donne *l'apprentissage*,
- « faire vérité » qui implique « faire temps » donne *l'opportunité*,
- « faire temps » qui implique « faire société » donne *l'histoire*,
- « faire société » qui implique « faire temps » donne *la tradition*, etc.

On pourra trouver l'ensemble des types en suivant ce lien :

<http://www.collectiveintelligence.info/documents/CI-THEORY-3.ppt> Les archétypes et les types *abstrait*s que je viens d'évoquer vont essentiellement alimenter le pôle de la puissance de décision, ou les intentions, de l'intelligence collective. Pour être représentés, les capitaux sociaux, techniques et culturels de l'intelligence collective ont besoin de figures *d'acteurs concrets*. À cette fin, nous avons besoin d'acteurs concrets capables d'accomplir effectivement (ou d'actualiser) les intentions représentées par les neuf archétypes abstraits. En devenant les intermédiaires du rapport qui les fonde...

- les *êtres* déterminent des acteurs politiques ou sociaux,
- les *signes* composent des acteurs sémiotiques ou esthétiques,
- les *choses* composent des acteurs techniques ou bien les fonctions réelles d'artefacts (voir le schéma ci-dessous).



Les 36 archétypes

De la même manière que les archétypes abstraits, les archétypes concrets se combinent entre eux pour déployer plusieurs centaines de types commandant autant de zones sémantiques.

SYNTAXE

Comme la sémantique de l'intelligence collective partait des trois fonctions élémentaires du processus de signification, la syntaxe de l'intelligence collective est fondée sur les trois fonctions élémentaires de la « vie » des idées (puisqu'il s'agit d'une écologie). On verra qu'à l'égard de ces trois fonctions, la vie cognitive ressemble beaucoup à la vie organique. Ces fonctions primaires sont les suivantes :

1. fonction d'alimentation (l'énergie cognitive pourrait se mesurer en « quantité d'attention »);
2. fonction de reproduction (réplication et mutation des représentations et des idées);
3. fonction de communication (établissement et entretien des liens entre idées).

L'alimentation. À travers le processus de signification qu'elle alimente, l'attention vise une référence qui la meut, ou l'attire. La référence peut donc être considérée comme la source ultime du processus cognitif. C'est pourquoi la fonction d'alimentation est associée à la « chose ». De plus, l'alimentation est aussi associée à la « chose » parce que les acteurs techniques offrent un support matériel aux processus cognitifs (les technologies intellectuelles) et libèrent du temps et de l'attention pour des tâches intellectuelles complexes. 43

La reproduction. Cette fonction est associée au « signe » parce que les signifiants sont – plus que toute autre entité – facilement multipliés. Un signe est une *re-présentation*. Ainsi, dans son essence même, un signe ne peut être séparé d'un processus de réplication. 44

La communication. La fonction de connexion est liée à « l'être » parce que l'esprit est précisément ce qui associe un signifiant à son référent. L'être – un système cognitif individuel ou collectif – peut aussi être envisagé comme le *milieu* dans lequel s'effectuent les connexions entre les idées. Sans être, pas de liens entre idées et *vice versa*. 45

- La vie cognitive

	Symbole : <i>bonhomme</i>	Symbole : <i>pi</i>	Symbole : <i>cube</i>
Pragmatique (conditions de l'acte)	Vouloir	Savoir	Pouvoir
Sémantique (fonctions de la signification)	Être	Signe	Chose
Syntaxe (opérations élémentaires)	Connexion	Reproduction	Alimentation

La vie cognitive

Comme les idéogrammes sont construits à partir d'une combinaison des trois symboles de base, la correspondance entre pragmatique, sémantique et syntaxe permet à chacun d'eux de porter les trois dimensions du jeu de langage de manière *cohérente*. En particulier, chacun des idéogrammes porte une opération spécifique, exactement comme il représente un champ sémantique particulier. Dans le JIC, ces opérations seront activées par les agents logiciels animant les idéogrammes. 46

« L'échiquier » fondamental est représenté par les six pôles de l'intelligence collective, chacun d'eux étant visualisé par un mandala portant 90 zones sémantiques distinctes (voir <http://www.collectiveintelligence.info/documents/CI-THEORY-4.ppt>). 47

Un « coup » du jeu de l'intelligence collective suppose le choix d'une zone sémantique à partir de laquelle le joueur lance un lien vers une autre zone sémantique. Le résultat d'un tel « coup » dépend du nombre d'idées dans les différentes zones, des liens qui en partent et y mènent, de la disponibilité d'énergie cognitive pour les opérations impliquant une reproduction et finalement de la disponibilité de compétences pour les opérations impliquant la création, la reproduction ou l'entretien de liens. On trouvera plus de détails sur les conditions de survie des idéogrammes et de leurs opérations syntaxiques à l'adresse suivante : <http://www.collectiveintelligence.info/documents/CI-THEORY-5.ppt>. Afin de donner une idée de la manière dont les idéogrammes (et donc les familles d'idées qu'ils représentent) agissent les uns sur les autres, j'esquisse dans les lignes qui suivent les règles opératoires associées aux neuf archétypes. 48

- L'être s'implique dans la chose : faire monde. Cet idéogramme 1) multiplie et fait 49

circuler le long des liens sortants l'énergie présente dans la zone sémantique où il s'applique et 2) suscite en retour de la part des zones réceptrices une création de liens vers la source de l'énergie.

- Le signe s'implique dans la chose : faire temps. Cet idéogramme ajoute de la durée de vie aux idéogrammes résidant dans la zone sémantique où il s'applique.
- La chose implique la chose : faire espace. Cet idéogramme crée de l'énergie cognitive dans les zones sémantiques qui entourent la zone où il s'applique (autrement dit, il crée un « territoire » pour les idéogrammes qu'il vise).
- L'être s'implique dans le signe : faire société. Cet idéogramme multiplie les idéogrammes de la zone où il s'applique et déclenche la création de liens partant de la zone visée et aboutissant vers les zones voisines.
- Le signe implique le signe : faire pensée. Cet idéogramme multiplie la quantité d'idéogrammes dans la zone où il s'applique (reproduction) et, dans une moindre mesure, dans les zones voisines (mutations).
- La chose s'implique dans le signe : faire vérité. Cet idéogramme augmente l'énergie cognitive des idéogrammes vivant dans la zone où il s'applique (il facilite donc leur reproduction).
- L'être implique l'être : faire sentiment. Cet idéogramme « déclenche » – ou rend actifs – tous les liens qui partent de la zone où il s'applique. Plus « l'émotion » est forte et plus le nombre des activations consécutives est élevé.
- Le signe s'implique dans l'être : faire message. Cet idéogramme amène les zones voisines de la zone où il s'applique à multiplier leurs idéogrammes et à créer des liens en direction de la zone où il s'applique (opération symétrique de celle de « faire société », la société humaine et le langage étant en relation spéculaire).
- La chose s'implique dans l'être : faire corps. Cet idéogramme amène la zone où il s'applique à importer de l'énergie à partir de tous ses liens entrants et à créer en retour des liens sortant vers les sources d'énergie. (opération symétrique de celle de « faire monde », le microcosme étant évidemment le miroir du macrocosme).

CONCLUSION

Il n'existe aujourd'hui aucune théorie générale de la coopération intellectuelle qui tienne compte à la fois de ses facteurs sociaux, culturels, techniques, psychologiques et économiques. Le management de la connaissance, qui fleurit aujourd'hui dans les entreprises, pointe évidemment vers une telle théorie générale mais n'offre le plus souvent que des outils pratiques, des recettes utiles et des expériences à reproduire. Les théories générales, quand elles existent, ne proposent pas de modèles formels. De plus, le *knowledge management* ne considère le plus souvent que l'échelle de l'entreprise ou de l'organisation. Les approches les plus courantes de mesure du capital intellectuel sont pertinentes sur un plan pratique, mais fondées sur des listes hétérogènes d'indicateurs qui permettent difficilement le passage à une intelligibilité générale de la nature de ce capital et de la manière dont il se crée et fructifie. En outre, on sait encore mal mesurer le capital intellectuel d'une région ou d'une nation. La psychologie cognitive et l'épistémologie se centrent plutôt sur les fonctions cognitives des individus que sur celles des groupes. Même la sociologie cognitive ne considère pas franchement les communautés humaines comme des sujets cognitifs engagés dans la culture d'une écologie d'idées en évolution.

50

Contrastant avec les approches partielles souvent adoptées, notre jeu de l'intelligence collective articule quatre réseaux : réseaux de personnes – ou capital social; réseaux d'objets techniques – ou capital technique ; réseaux d'archives – ou capital culturel; réseaux de relations entre personnes et idées cultivées – ou capital intellectuel. Il intègre ainsi toutes les dimensions de l'intelligence collective, y compris les dimensions essentielles que constituent la réflexivité et l'ouverture d'esprit. Notre Jeu utilise une méthode de cartographie sémantique propre à situer les idées et connaissances sur un espace anthropologique universel. En effet, par son mode de constitution idéographique et combinatoire, cette méthode originale de balisage des connaissances se veut indépendante de toute langue, de toute théorie épistémologique et de toute hiérarchie particulière (culturelle, économique, etc.) des connaissances. Ce dernier point est particulièrement important parce que la nouvelle société de la connaissance se fonde non seulement sur une économie du savoir mais aussi sur une dynamique des interactions humaines en voie de mondialisation accélérée, et cela d'autant plus qu'elle emprunte les voies du cyberspace. Dans ce contexte, le système idéographique de repérage du savoir incorporé dans le logiciel libre que nous nous proposons de mettre sur Internet à la disposition des chercheurs

51

et du public pourrait se révéler un outil particulièrement favorable à une *compréhension transculturelle* des processus d'intelligence collective. La mise à l'épreuve de cette approche par une communauté internationale travaillant sur des terrains de recherche situés sur plusieurs continents permettra de tester et de raffiner ce système de cartographie pratique du savoir collectif sur la surface visible et partageable des écrans.

Le dynamisme social et culturel contemporain repose sur la capacité des groupes humains à coopérer dans la production, l'échange et la diffusion des connaissances et cela – de plus en plus – en utilisant de manière pertinente les outils du cyberspace. Le jeu de l'intelligence collective, en un sens plus général que le modèle particulier présenté ici, pourrait représenter la nouvelle forme que prend la culture dans la société de connaissance informatisée. En effet, je fais l'hypothèse que le mouvement essentiel de la société de l'avenir consistera à faire converger délibérément l'épistémologie (le savoir sur la connaissance) et l'économie (le savoir sur la production et les échanges). L'intelligence collective se trouve précisément au point focal de cette convergence.

<http://www.collectiveintelligence.info/documents/01-FRENCH-REF.doc>

- [1] Pierre Lévy, professeur à l'Université d'Ottawa et directeur de la Chaire de Recherche du Canada sur l'Intelligence Collective dans la même université. <http://www.collectiveintelligence.info>.

❖ De l'« habilitation »
au « pouvoir d'agir » :
vers une appréhension
plus circonscrite de la
notion d'*empowerment*¹

Yann LE BOSSÉ²
Faculté des fondements et pratiques en éducation
Université Laval

Bien que de plus en plus utilisée, la notion d'*empowerment* ne renvoie pas encore à un cadre conceptuel très précis. Par ailleurs, son utilisation dans la littérature francophone a donné lieu à la formulation de plusieurs « équivalents » français dont les valeurs respectives n'ont jamais fait l'objet d'une démonstration explicite. L'objectif de cet article consiste donc à clarifier les bases conceptuelles de la notion d'*empowerment* pour ensuite examiner la pertinence des traductions actuellement en usage. Cette analyse conduit à proposer une nouvelle traduction susceptible de mieux refléter la réalité à laquelle on associe l'idée d'*empowerment* dans le champ des pratiques sociales.

-
1. Cette étude a été réalisée grâce au soutien de l'Association de recherche et de développement d'initiatives sociales (ARDIS).
 2. Professeur agrégé au Département des fondements et pratiques en éducation de l'Université Laval. Pour informations complémentaires : <yann.lebosse@fse.ulaval.ca>.

The concept of empowerment is still unclearly related to a specific theoretical framework. Moreover, the use of this term in the French literature has given rise to different translations without a clear demonstration of their effectiveness. This paper aims to clarify the conceptual framework of empowerment, to have a closer look on the translations used in the French publications, and to propose a new French translation more grounded with an updated theoretical framework.

Au cours des deux dernières décennies, les pratiques sociales ont été soumises à une remise en question majeure. La source la plus puissante et récurrente de cette remise en question est probablement la crise économique engendrée par le choc pétrolier de 1973, elle-même à l'origine de l'abandon progressif du modèle de l'État-providence dans toutes les démocraties occidentales (Riessman, 1990 ; Renaud, 1988). L'augmentation des coûts sociaux due au déclin économique, conjuguée à la rareté croissante des ressources permettant d'y faire face, a forcé la rupture avec la logique de l'accroissement exponentiel des services. Parallèlement, l'éclatement du système de protection sociale traditionnel a nécessité un renouvellement en profondeur des pratiques (Vaillancourt, 1993 ; Lesemann, 1988).

En écho à cette conjoncture difficile, on assiste à une remise en question de plus en plus ouverte du caractère technocratique et dominateur du traitement des problèmes sociaux. Les tendances à la double victimisation (par exemple, blâmer les personnes pour les difficultés qu'elles éprouvent) ; à l'infantilisation (par exemple, traiter les personnes comme si elles étaient dépourvues de compétences) et à la stigmatisation (assimiler la totalité des personnes à ce qu'elles vivent (femme battue ou assisté social) sont aujourd'hui bien connues pour leur effet iatrogène sur la population (Lee, 1994 ; Seidman et Rappaport, 1986 ; Sarason, 1976 ; Ryan, 1971). De telles tendances ont eu des conséquences directes sur l'incapacité des personnes concernées à prendre part activement à la résolution de leurs difficultés (Breton, 1994 ; Sarason, 1981). Devant l'effet conjugué de cette pénurie de ressources professionnelles et la remise en question des pratiques qui les accompagnent, on a vu progressivement émerger une nouvelle logique d'action, fondée sur le partage des expertises et des perspectives d'intervention (souvent baptisée le « *welfare mix* » ; Lesemann, 1988).

Hier cantonnés dans des rôles secondaires, la communauté et les aidants naturels sont aujourd'hui devenus des partenaires aussi précieux qu'incontournables dans un contexte de désinstitutionnalisation et de désinvestissement de l'État (Mercier, 1989-1990). C'est en bonne partie en raison de ce contexte de convergence pragmatique que la notion d'*empowerment* a gagné en popularité. Sommairement, on peut définir l'*empowerment* comme

la capacité des personnes et des communautés à exercer un contrôle sur la définition et la nature des changements qui les concernent (Rappaport, 1987). Dans la conjoncture actuelle, un tel objectif permet d'envisager simultanément la modification des pratiques professionnelles actuelles et une utilisation plus optimale des ressources encore disponibles (Renaud, 1995). Autrefois revendiqué par les seuls groupes d'actions populaires (Lee, 1994), l'objectif d'*empowerment* est donc récemment devenu un objectif de changement très populaire auprès des professionnels des pratiques sociales.

Cet apparent enthousiasme collectif contraste toutefois avec le caractère encore très embryonnaire des connaissances actuellement disponibles sur ce phénomène de l'*empowerment* (Perkins et Zimmerman, 1995). L'enjeu n'est pourtant pas négligeable, puisque de plus en plus de fonds publics sont consacrés à l'atteinte de cet objectif général, bien qu'on ne sache toujours pas en quoi il consiste précisément ni comment l'évaluer ! On se trouve donc aujourd'hui dans une situation paradoxale dans laquelle l'objectif d'*empowerment* des personnes et des collectivités est élevé au rang de vertu incantatoire alors que pour un observateur novice et rigoureux, ce concept apparaît au mieux comme un vœu pieux, au pire comme un leurre sophistiqué (Argyris, 1998 ; Carroll, 1994 ; Stufflebeam, 1994).

Plusieurs auteurs sont donc tentés de ranger la notion d'*empowerment* parmi les euphémismes à la mode, dépourvus de tout potentiel réformateur dans le domaine des pratiques sociales (Argyris, 1998 ; Stufflebeam, 1994). Néanmoins, l'observation systématique des réalités associées à ce concept conduit à constater qu'il existe effectivement un *noyau dur* de phénomènes qui témoignent d'un processus commun et d'impacts comparables (Lord et Dufort, 1996 ; Perkins, 1995 ; Renaud, 1995 ; Perkins et Zimmerman, 1995 ; Bernstein *et al.* 1994 ; Robertson et Minkler, 1994 ; Wallerstein, 1992 ; Labonté, 1989). Mais, en l'absence de connaissances plus précises, il faut craindre que cette perspective de changement ne parvienne pas à dépasser le stade des déclarations d'intentions. De quoi parle-t-on lorsqu'on applique la notion d'*empowerment* au vaste domaine des pratiques sociales ? Une telle finalité d'intervention peut-elle s'incarner concrètement à l'aide d'indicateurs précis ? Sommes-nous en présence d'une véritable alternative ou d'un de ces néologismes à la mode vides de sens à force d'être galvaudés ?

Pour les chercheurs francophones, le problème de la traduction du terme *empowerment* s'ajoute aux difficultés engendrées par la multiplicité des points de vue en présence. Au flou conceptuel initial s'ajoutent les approximations linguistiques qui créent une telle cacophonie que toute progression collective de la connaissance devient particulièrement ardue. Une telle absence de convergence nuit gravement à l'élaboration d'un cadre de

référence commun et systématique. L'adoption d'une traduction plus rigoureuse permettrait de mieux cerner la réalité à l'étude et ainsi d'établir sa pertinence pour les pratiques sociales. Si elle repose explicitement sur les connaissances acquises à ce jour, une telle traduction pourrait également servir de point d'ancrage à l'ensemble des pratiques qui se réclament de cette perspective. De là, il deviendrait plus envisageable de développer des indicateurs de performance communs qui permettraient une véritable évaluation de son potentiel réformateur. À notre connaissance, aucune des traductions actuellement disponibles n'a fait l'objet d'une argumentation formelle basée sur les connaissances disponibles sur la notion d'*empowerment* lorsque celle-ci est associée aux pratiques sociales. Le présent article propose d'initier ce travail de clarification conceptuelle essentiel à la progression des connaissances dans ce domaine de recherche.

Dans un premier temps, par l'intermédiaire d'un regroupement de cinq composantes principales, nous tentons de dégager un portrait synthétique des acceptions et pratiques actuellement associées à la notion d'*empowerment*. Ce regroupement est fondé sur l'analyse de la littérature disponible sur ce sujet. Étant donné la grande variété des champs d'études qui font appel à cette notion, les efforts de recension ont été concentrés sur les travaux relatifs aux pratiques sociales concrètes (recherches évaluatives, analyses d'interventions, travaux de recherche-action, réflexion théorique sur les pratiques, etc.) plutôt que sur un ensemble de champs disciplinaires particuliers. Les composantes proposées seront ensuite utilisées pour apprécier la pertinence des traductions actuellement utilisées dans les milieux francophones. Nous terminons par une nouvelle proposition de traduction susceptible d'évoquer les caractéristiques centrales de *l'empowerment*, sans pour autant emprunter au langage spécialisé.

LA NOTION D'EMPOWERMENT DANS LE CHAMP DES PRATIQUES SOCIALES : UNE APPROCHE INTÉGRÉE DU CHANGEMENT SOCIAL

Avant d'aborder le problème de la traduction de la notion d'*empowerment*, il convient de faire une synthèse des principales dimensions qui forment l'univers conceptuel de cette réalité. On peut ainsi articuler autour de cinq composantes essentielles l'approche centrée sur *l'empowerment* des personnes et des collectivités.

Première composante :**Prise en compte *simultanée* des conditions structurelles et individuelles du changement social**

Que l'on s'intéresse aux parents d'élèves (Gruber et Trickett, 1987), à ceux d'enfants handicapés (Dempsey, 1995), aux personnes sans abri (Banyard et Graham-Bermann, 1995) ou plus généralement aux populations opprimées (Breton, 1994; Lee, 1994), le propos des tenants de l'approche centrée sur l'*empowerment* des personnes et des collectivités consiste à augmenter la capacité des personnes, individuellement ou collectivement, à influencer leur réalité selon leurs aspirations. Seule l'unité d'analyse retenue (personne, petits groupes, entreprises, collectivités locales, régionales ou nationales) et les modalités privilégiées (changement personnel, changement structurel) changent. Une telle finalité *force* à prendre simultanément en considération l'influence des forces sociales et des caractéristiques individuelles dans l'analyse de toute réalité sociale (Renaud, 1995; Newbrough, 1992). L'exercice effectif d'un pouvoir d'action dépend à la fois des possibilités (les ressources, mais aussi le cadre législatif et le contexte politique) offertes par l'environnement et des capacités des personnes à exercer ce pouvoir (les compétences, mais aussi le désir d'agir, la perception des possibilités d'action, la capacité de projection, etc; Renaud, 1995). Ainsi, une personne ou une collectivité très désireuse d'exercer un plus grand contrôle sur son devenir se trouverait incapable de le faire dans un milieu dépourvu de ressources (matérielles, mais aussi informationnelles et sociales). De la même manière, un milieu très disposé à soutenir concrètement une démarche d'affranchissement d'un groupe d'individus ne pourra rien faire si les protagonistes n'envisagent pas une telle possibilité. Ces deux conditions minimales de faisabilité constituent des pierres d'achoppement bien connues des praticiens qui privilégient la perspective d'*empowerment* (Bernstein *et al.*, 1994; Wallerstein, 1992; Cox, 1991; Delgado-Gaitan, 1991). On peut donc avancer que toute démarche d'*empowerment* des personnes et des collectivités repose prioritairement sur la possibilité d'influencer la disponibilité et l'accessibilité des ressources du milieu et sur la volonté et la capacité des personnes à prendre leur destinée en main, et ce, indépendamment de la perspective (structurelle ou individuelle) et de l'unité (la collectivité ou l'individu) d'analyse retenue.

Deuxième composante :**L'adoption de l'unité d'analyse *acteur en contexte***

La prise en compte simultanée des conditions structurelles et individuelles du changement social nécessite d'adopter une unité d'analyse qui tient compte de *la personne dans son environnement* (Newbrough, 1992). Comme

l'empowerment est un processus interactif qui repose simultanément sur l'implication active des personnes et sur l'aménagement des conditions de réalisation de l'action visée, il nous paraît plus juste ici de parler *d'acteur en contexte* que de *personne en environnement*. Ces termes offrent l'avantage de mieux cerner le cadre d'observation de cette réalité. En effet, qu'il soit simplement décrit comme phénomène d'étude ou ciblé en tant que finalité d'une démarche d'intervention, *l'empowerment* s'exprime toujours sous une forme très concrète et très contextualisée. Il s'agit toujours de modifier une réalité précise à l'aide d'acteurs clairement identifiés et selon des formes qui varient en fonction des contextes (Rappaport, 1987 ; Swift, 1984).

Troisième composante :

La prise en compte des contextes d'application

Les quelques tentatives pour concevoir des indicateurs du pouvoir d'agir ont mis en évidence la grande sensibilité de cette réalité aux changements de contextes (Zimmerman, 1995 ; Bernstein *et al.*, 1994). En fait, il apparaît que les impacts du développement du pouvoir d'agir sont intimement liés à la nature du changement visé (Maton et Salem, 1995 ; Zimmerman, 1995, 1990 ; Rappaport, 1990, 1987 ; Swift et Levin, 1987). Pour cette raison, toute intervention qui vise *l'empowerment* des personnes et des collectivités doit reposer sur une prise en compte systématique de son contexte d'application tant dans la définition de ses objectifs que dans ses méthodes (Wallerstein et Bernstein, 1994).

Quatrième composante :

La définition du changement visé et de ses modalités avec les personnes concernées³

L'exercice d'un pouvoir d'influence sur le cours des événements implique que l'on puisse déterminer la direction du changement que l'on cherche à provoquer. Dans le contexte des pratiques sociales, cela signifie que les personnes concernées doivent être au cœur de la définition du changement anticipé. Un grand nombre des définitions de *l'empowerment* actuellement

3. Dans le cadre de ce texte, l'expression « personnes concernées » renvoie exclusivement aux individus qui doivent personnellement composer avec la situation à l'étude. Nous voulons ainsi établir une distinction entre les personnes qui, pour une raison ou une autre (mandat professionnel, vocation religieuse, volonté politique, désir de solidarité, etc.), désirent contribuer à la résolution de la situation problématique et celles qui la vivent quotidiennement. Cette distinction sémantique a une fonction essentiellement opératoire. Elle vise avant tout à souligner le rôle central de « l'expertise expérientielle » (voir plus loin dans le texte) dans la compréhension de la situation à l'étude et dans l'élaboration des solutions envisageables. Cela n'exclut donc pas l'hypothèse que des personnes n'étant pas aux prises avec la situation puissent se sentir également très « concernées ».

disponibles dans la littérature illustrent ce principe de base⁴. L'application de la perspective de l'*empowerment* aux pratiques sociales entraîne donc une contribution concrète des personnes concernées dès la conception d'un programme ou d'une initiative sociale qui les touche (Bernstein *et al.*, 1994 ; Plough et Olafson, 1994 ; Berkowitz, 1990 ; Gruber et Trickett, 1987). Associer les personnes concernées à la définition de la cible du changement est une première étape, mais cela ne suffit pas à caractériser une pratique d'*empowerment*. Encore faut-il que ces personnes aient un droit de regard sur la façon dont leur *problème* est défini et sur les solutions retenues pour y faire face (Lord et Dufort, 1996 ; Bernstein *et al.*, 1994 ; Wallerstein, 1992). Notons par ailleurs que l'implication des personnes concernées dans la définition des problèmes et des solutions envisageables n'entraîne pas qu'ils en ont l'exclusivité. Plusieurs auteurs ont montré qu'une application trop stricte (Plough et Olafson, 1994) ou trop libérale (O'Neil, 1992) de ce principe entraîne des travers dans les pratiques qui nuisent à tous les partenaires (Robertson et Minkler, 1994 ; Fortin *et al.*, 1992).

Cinquième composante :

Le développement d'une démarche d'action conscientisante

L'*empowerment* ne consiste pas simplement à *être actif*. En fait, l'action est ici un outil d'acquisition de pouvoir qui ne conserve sa pertinence que dans la mesure où elle s'inscrit dans une logique d'influence personnelle ou collective sur l'environnement. Ce faisant, son potentiel d'*empowerment* dépend de l'analyse des conditions qui prédominent dans cet environnement et des conséquences réelles ou envisagées de l'action planifiée. Il s'agit donc d'une *action conscientisante* au sens où l'entend Freire (1998). Elle suppose une compréhension de l'interdépendance des sources structurelles et individuelles du changement (Breton, 1994 ; Robertson et Minkler, 1994 ; Wallerstein et Sanchez-Merki, 1994). Si les auteurs ne s'entendent pas forcément sur le degré de prise de conscience nécessaire à la démarche d'*empowerment*⁵,

4. Voir LE BOSSÉ et LAVALLÉE (1993) pour une recension en psychologie communautaire, NINACS (1995) pour le domaine du service social et ARGYRIS (1998) pour le domaine du management.

5. Ninacs (1995) fait reposer cette prise de conscience sur un continuum qui va du développement de la conscience collective (le problème n'est pas unique à la personne qui le vit), à la conscience sociale (lien entre les fondements structurels et individuels du problème) et à la conscience politique (nécessité de contribuer au changement social). Cette articulation a l'avantage d'illustrer les différences que l'on retrouve dans la littérature sur le « degré » de conscientisation nécessaire au processus d'*empowerment*. Alors que les deux premiers niveaux sont clairement repris par un grand nombre d'auteurs indépendamment de leur perspective et unité d'analyse, le dernier fait moins l'unanimité. Pour les uns, il s'agit de la finalité intrinsèque de l'*empowerment*, alors que pour les autres, le changement social est un objectif qui dépasse le processus d'*empowerment* lui-même.

on peut néanmoins avancer que cet élément est présent dans la grande majorité des écrits et des pratiques qui se réclament de cette perspective. L'action conscientisante constitue donc une autre caractéristique fondamentale de la démarche d'*empowerment*, en plus d'être un critère de discrimination dans la mesure où l'on ne peut envisager une pratique d'*empowerment* qui ferait obstacle au processus de conscientisation par l'action (Argyris, 1998 ; Ninacs, 1995 ; Breton, 1994 ; Labonté, 1994 ; Wallerstein, 1992).

Sans prétendre à l'exhaustivité, cette articulation conceptuelle permet d'appréhender la question de la traduction du terme « *empowerment* » sur une base théoriquement fondée. En plus des caractéristiques linguistiques et du potentiel évocateur de chaque traduction, il devient donc possible d'examiner ces dernières par rapport à leur capacité à refléter une partie ou la totalité des composantes de cette articulation conceptuelle.

LES DIFFÉRENTES TRADUCTIONS DE LA NOTION D'EMPOWERMENT

Plusieurs traductions de la notion d'*empowerment* sont actuellement utilisées dans les milieux de pratique et de recherche. Chacune de ces traductions illustre généralement l'angle d'analyse retenu par ses utilisateurs. Ainsi, les acteurs qui appréhendent la notion d'*empowerment* sous l'angle des rapports de force entre différentes instances ont tendance à recourir à la notion de *pouvoir* ou de *pouvoir d'influence*. À ce jour, la traduction de la notion d'*empowerment* relève bien plus des us et des coutumes⁶ que d'une démarche rigoureuse.

1. L'appropriation ou l'appropriation psychosociale

C'est probablement la traduction la plus connue et la plus utilisée tant dans les milieux de pratique qu'au sein de certaines équipes de recherche. Dans les dictionnaires de langue française, le terme *appropriation* est défini comme : « action de s'approprier » ; pour sa part, le terme *s'approprier* est défini comme : « s'attribuer, se donner la propriété de ». Ce terme est d'usage courant dans la langue vernaculaire et il est généralement employé dans le sens de s'octroyer un bien ou le bénéfice d'une action. Il indique également que l'idée d'appropriation est souvent utilisée dans le sens de l'acquisition

6. On peut citer ici l'exemple de l'expression « habilitation » qui est apparue pour la première fois dans les écrits du Canadien John Lord (LORD et MCKILLOP-FARLOW, 1990). Cette traduction est la même que celle proposée par les services de l'Office de la langue française au Québec qui s'appuie en cela sur la tradition d'usage de ce terme en relations industrielles.

unilatérale d'un bien ou d'un territoire (par exemple, lors des guerres, les vainqueurs s'approprient les terres des vaincus). D'ailleurs, le plus souvent, la référence à ce terme signifie que le transfert de propriété est pour le moins discutable. Cela explique sans doute le fait que l'expression *s'approprier* a généralement une connotation négative dans son usage ordinaire. Le recours à cette notion pour traduire la notion d'*empowerment* crée donc une confusion entre deux usages du même terme. L'idée de traduire la notion d'*empowerment* par l'expression *appropriation* semble reposer sur la volonté d'illustrer le rôle central des personnes concernées par le changement. L'*appropriation* est entendue ici au sens de la capacité de prise en charge du changement par les personnes elles-mêmes. En ce sens, cette traduction semble vouloir illustrer la première et la quatrième composante décrites dans la première partie de ce texte⁷.

Outre le fait que cette illustration est pour le moins abstraite, l'ajout de l'expression *psychosociale* achève de plonger l'interlocuteur dans l'incertitude. En effet, si l'idée d'*appropriation* renvoie clairement à la revendication d'une propriété et à la limite, d'une compétence, *l'appropriation psychosociale* n'évoque rien de très précis. Quel est le sens du qualificatif *psychosocial* ici? En regardant l'étymologie des deux termes qui composent cet adjectif, on peut admettre que leur réunion puisse suggérer l'interaction ou la double incidence de l'individu et de la société⁸. Il est donc possible que le fait de qualifier la démarche d'*appropriation* de *psychosociale* tende à indiquer que l'acquisition ou l'attribution de l'objet visé (compétence, pouvoir, bien, etc.) se réalise de manière interactive. L'utilisation de cet adjectif traduirait donc ici l'intention de se référer explicitement à la deuxième composante et, de façon plus marginale, à la troisième composante. Une telle interprétation reste toutefois hautement spéculative et comporte l'inconvénient majeur de maintenir l'usage de cette expression au niveau du langage abstrait. Dès lors, force est de constater que l'utilisation de l'expression *appropriation psychosociale* ne nous éclaire pas beaucoup sur la réalité concrète dont il est question lorsqu'on parle d'*empowerment*.

Par ailleurs, le terme *appropriation* renvoie à l'idée de *faire sien*, ce qui met exagérément l'accent sur la question de l'acquisition des ressources. Un tel accent revient à assimiler l'enjeu de l'*empowerment* à celui de la répartition des ressources. Or, s'il est clair que la démarche d'*empowerment* individuelle ou collective passe par un plus grand accès aux ressources, elle

7. 1) Une prise en compte simultanée des conditions structurelles et individuelles du changement social.

4) L'implication des personnes concernées dans la définition de la cible du changement et de ses modalités.

8. Psyché = âme, et social= « qui concerne la société ».

ne peut s'y restreindre (Servian, 1996 ; Bernstein *et al.*, 1994 ; Bond *et al.* 1992 ; Berkowitz, 1990). La finalité de cette démarche est l'exercice d'un plus grand contrôle sur ce qui est important pour soi ou sa collectivité (Rappaport, 1987). Les conditions individuelles pour mener à bien ce processus sont aussi importantes que les conditions structurelles. Omettre ou éluder plus ou moins explicitement l'une des deux conditions revient à vider la notion d'*empowerment* d'une partie importante de sa substance.

Enfin, et c'est à nos yeux une difficulté très importante, une telle traduction peut être utilisée dans une perspective prescriptive⁹. En effet, le terme *appropriation* présente l'inconvénient de n'être utilisable que de façon transitive. Or un tel usage conduit à renverser la logique de l'*empowerment* (c'est-à-dire l'affranchissement des personnes concernées) pour en faire une notion prescriptive supplémentaire. Comme de nombreux auteurs l'ont signalé (Argyris, 1998 ; Ninacs, 1995 ; Perkins, 1995 ; Bernstein *et al.*, 1994), il existe une nette tendance à justifier la réduction des ressources au nom de la « responsabilité de prise en charge » des personnes concernées. Dans le discours des tenants de cette conception, l'*empowerment* des personnes et des groupes est moins un pouvoir qu'un *devoir*. Une telle conception contrevient de façon manifeste à plusieurs des composantes essentielles de l'*empowerment*. La possibilité de décrire des approches aussi antinomiques à l'aide d'un même terme constitue l'un des obstacles majeurs de la démarche de clarification conceptuelle en cours. Or, le terme *appropriation* maintient cette possibilité. En effet, il n'est pas rare de rencontrer des intervenants qui utilisent la forme transitive du terme *appropriation* afin de signifier une prescription professionnelle aux personnes concernées (par exemple, « les usagers *doivent s'approprier* les objectifs de l'intervention » ou encore « *il faut* que les populations à risque *s'approprient* les préoccupations de santé publique du gouvernement », etc.) En plus d'être en contradiction flagrante avec la quatrième composante¹⁰ de la démarche d'*empowerment*, une telle utilisation maintient les praticiens dans une logique de monopole d'expertise qui contribue directement à l'aliénation des personnes concernées (Breton, 1994 ; Mullender et Ward, 1994). Bien que très connue, cette traduction de la notion d'*empowerment* apparaît donc comme problématique. À tout le moins, il est à craindre que l'utilisation du terme « *appropriation* » contribue à étendre le flou qui entoure actuellement l'usage de la notion d'*empowerment* et les pratiques qui s'y réfèrent.

9. L'expression « perspective prescriptive » réfère à une compréhension de l'intervention fondée sur une conception unilatérale de l'expertise qui conduit le ou la professionnel(le) à prescrire les modalités et les finalités de l'intervention sur la seule base de ses prérogatives.

10. 4) L'implication des personnes concernées dans la définition de la cible du changement et de ses modalités.

2. L'habilitation

On trouve les premières traces de cette traduction dans les travaux de John Lord (Lord, 1991 ; Lord et McKillop-Farlow, 1990) dans les publications du Secrétariat d'État du Canada. C'est également l'expression retenue par l'Office de la langue française pour traduire le terme *empowerment*. L'idée d'habilitation vient de l'expression latine *abilitare* qui signifie *rendre apte*. On y a souvent recours pour illustrer le fait qu'une personne se voit octroyer de nouvelles prérogatives (p. ex., être habilité à représenter une organisation). C'est également une expression très utilisée pour signifier un transfert de connaissances ou de compétences. Dans le sens populaire, l'idée d'*habiliter* renvoie clairement à un transfert unilatéral de connaissances ou de compétences dans lequel le destinataire ne fait que recevoir et assimiler les enseignements qui lui sont transmis. Or, loin d'être perçues comme des personnes ayant besoin qu'on les *habilite* (au sens commun du terme), les personnes engagées dans une démarche d'*empowerment* sont considérées comme des acteurs centraux possédant des connaissances essentielles à la résolution du problème à l'étude. Si transfert de compétences il y a, celui-ci est forcément de nature bilatérale et se trouve donc aux antipodes d'une conception fondée sur le traitement des carences (Robertson et Minkler, 1994). De plus, les apprentissages se font principalement à l'aide d'une démarche collective de conscientisation (cf. cinquième composante¹¹) et non sous la forme d'un transfert abstrait et décontextualisé (Mullender et Ward, 1994 ; Wallerstein et Bernstein, 1994).

Par ailleurs, la notion d'*habilitation* met trop l'accent sur le pôle individuel du changement (acquisition de connaissances ou de compétences), ce qui entre en contradiction avec les deux premières composantes¹². L'usage de ce terme entre également en contradiction avec la quatrième composante¹³, puisque dans son sens commun elle n'accorde qu'un rôle très secondaire à la personne concernée dans la définition des aptitudes à acquérir. On peut donc estimer que, sur le plan conceptuel, l'expression *habilitation* ne constitue qu'un très pâle reflet, voire une vision tronquée, de la notion d'*empowerment* telle qu'elle est appréhendée dans le contexte de cette étude.

11. 5) L'introduction d'une démarche d'action conscientisante.

12. 2) L'adoption de l'unité d'analyse « acteur en contexte ».

13. 4) L'implication des personnes concernées dans la définition de la cible du changement et de ses modalités.

3. Le pouvoir ou le pouvoir d'influence

Comme le souligne Russ (1994), il existe presque autant de définitions du pouvoir qu'il existe de personnes pour le définir. Le retour aux racines du pouvoir que nous propose cette auteure permet d'associer la fonction première du pouvoir au besoin fondamental de dominer. Que cela soit pour canaliser l'angoisse fondamentale de la finitude de l'existence (Hegel), pour assouvir un besoin naturel de puissance (Nietzsche) ou encore à des fins d'organisation sociale (Weber), le besoin de dominer constituerait l'un des éléments inhérents à la condition humaine (Russ, 1994). Néanmoins, si la finalité du pouvoir est d'assouvir un besoin existentiel de domination, ce dernier s'exprime sous des formes et selon des logiques différentes suivant *la nature* de la domination recherchée. Ainsi, comme le propose Foucault (Russ, 1994), il est nécessaire de distinguer le besoin de domination dans ses relations avec l'autre (ou, comme le dit Crozier – voir Russ, 1994 –, le produit du rapport de force que l'on entretient avec différents acteurs) du besoin de domination sur les choses (par lequel on les modifie ou on les utilise). Dans le contexte des pratiques sociales, c'est le plus souvent à la première fonction que se réfèrent les acteurs qui traduisent *empowerment* par *pouvoir* ou *pouvoir d'influence*. C'est plus précisément au pouvoir politique que ces personnes font allusion. Dans les sociétés démocratiques, cette forme de pouvoir constitue le principe organisateur du mode de distribution des ressources (Watson, 1992). Les groupes sociaux les plus influents sont également ceux qui ont le plus aisément accès aux ressources collectives disponibles (Perkins, 1995 ; Seidman et Rappaport, 1986). Avoir plus de pouvoir devient donc le moyen pour les groupes moins influents d'avoir un meilleur accès aux ressources. L'*empowerment* devient ici synonyme d'une modification du rapport de force entre les différents sous-groupes afin de changer les modes de partage des ressources collectives.

De fait, une certaine utilisation historique de la notion d'*empowerment* justifie tout à fait une telle traduction. Comme l'a très bien illustré Simon (1994), l'usage de cette expression dans le sens d'une meilleure attribution des ressources est présente dans toutes les luttes sociales des États-Unis, de la revendication du droit de vote des femmes au début du siècle aux mouvements progressistes contemporains, en passant par le mouvement pour l'égalité des droits sociaux représenté par Martin Luther King (Lee, 1994 ; Simon, 1994). Bien que tout à fait légitime, cette conception de l'*empowerment* pose tout de même deux problèmes importants.

Le premier problème relève directement du caractère restrictif de cette traduction. Peut-on assimiler *empowerment* et *lutte pour l'égalité de l'accès aux ressources* ? Si l'on tente de répondre à la lumière des cinq composantes relevées plus haut, la réponse ne peut être que négative. Tout d'abord, dans

un processus d'*empowerment*, l'accès aux ressources représente un *moyen* et non une *fin*. La démarche d'*empowerment* ne vise pas un plus grand accès aux ressources, mais un plus grand contrôle sur ce qui est important pour soi ou sa communauté (Rappaport, 1987). L'amélioration de l'accès aux ressources est l'un des moyens pour parvenir à l'accroissement de ce contrôle, mais il n'est ni le seul ni le plus déterminant. Pour reprendre la définition proposée par Gutiérrez (1994), l'exercice du contrôle s'opérationnalise par la capacité de produire et de réguler les événements de sa vie. Concrètement, cela signifie que les individus en démarche d'*empowerment* tentent de devenir les auteurs et les acteurs des événements qui les touchent plutôt que d'en subir les conséquences¹⁴ (Corin, Rodriguez Del Barrio et Guay, 1996 ; Bernstein *et al.*, 1994 ; Breton, 1994 ; Gutiérrez, 1994 ; Lee, 1991 ; Lord, 1991). L'atteinte d'un tel objectif suppose l'acquisition, le renforcement ou le développement d'un certain nombre d'habiletés personnelles tout autant que l'amélioration de l'accès aux ressources. Traduire l'expression *empowerment* par *pouvoir* ou *pouvoir d'influence* revient à se concentrer exclusivement sur la condition structurelle du changement en impliquant que la condition personnelle est déjà satisfaite ou qu'elle le sera dès que les ressources seront disponibles. Or, la littérature regorge d'exemples dans lesquels l'application de ce raisonnement conduit à l'impasse (Guldan, 1996 ; Plough et Olafson, 1994 ; Fortin *et al.*, 1992 ; O'Neil, 1992).

D'un point de vue théorique, cette centration exclusive sur la question de l'accès aux ressources revient à éliminer la prise en compte du pôle individuel du changement, ce qui entre en contradiction avec les première et deuxième composantes. Sans tomber dans le mirage du *self-empowerment*¹⁵, il est nécessaire de rappeler le caractère central du changement personnel dans la démarche d'*empowerment* (Bernstein *et al.*, 1994 ; Lord, 1991 ; Kieffer, 1984 ; Serrano-Garcia, 1984), et ce, y compris dans les démarches prioritairement orientées vers l'amélioration de l'accès aux ressources (Bjåras, 1991 ; Delgado-Gaitan, 1991 ; Staub-Bernasconi, 1991). On ne peut donc restreindre la question de l'*empowerment* au seul enjeu de la lutte pour la redistribution des ressources sans vider cette notion d'une partie

14. Il est clair qu'une telle ambition comporte en elle-même une série de prémisses fort discutables d'un point de vue philosophique (Carrol, 1994). Par exemple, on peut se demander si ce désir de « contrôle » n'est pas la vaine manifestation d'une volonté de toute-puissance face à l'aléatoire du quotidien. Sans nier les difficultés et les limites de la logique d'*empowerment*, il faut toutefois souligner que, plus que l'intention absolue de contrôle (soit exclure l'aléatoire), c'est le principe d'un sujet « acteur » plutôt que « spectateur » qui fonde l'idée d'*empowerment*. Cette idée étant d'autant plus empreinte de réalisme qu'elle est systématiquement associée au changement structurel nécessaire à son application.

15. À l'inverse du « tout structurel » suggéré par l'idée de pouvoir d'influence, la notion de « *self-empowerment* » sous-entend que seul le changement individuel suffit pour accroître son contrôle sur ce qui est important pour soi et sa communauté.

importante de sa substance. Plus précisément, l'assimilation de la notion d'*empowerment* au seul *pouvoir d'influence* revient à évacuer tout le potentiel intégrateur de ce concept pour le cantonner dans le seul registre de l'action sociale.

Le deuxième problème est d'ordre linguistique. Même si, dans l'esprit de ceux qui utilisent les termes « pouvoir » et « pouvoir d'influence », l'objet de ce pouvoir est une meilleure distribution des ressources, il est clair que ce terme a de nombreuses autres significations ; une telle polysémie ajoute à la confusion plutôt que de contribuer à clarifier le terme *empowerment*. Dans une démarche de structuration théorique, il est peu pertinent de recourir à un terme dont le sens dépend en grande partie du contexte dans lequel il est employé ! Enfin, il faut noter que dans la langue vernaculaire, le terme *pouvoir* est fortement associé à l'idée de domination. Il y a là une source potentielle de quiproquo qui pourrait conduire le locuteur non initié à comprendre l'idée d'*empowerment* comme un désir de domination et d'accaparement des ressources par un ou plusieurs sous-groupes de la société. On peut difficilement imaginer pire confusion...

Cela dit, la notion de *pouvoir* constitue tout de même une traduction potentiellement intéressante, car elle rend assez concrètement l'idée d'affranchissement contenue dans l'expression *empowerment*. L'enjeu consiste plutôt à préciser la nature de ce pouvoir ou son objet afin d'éviter tout risque de confusion sémantique. Comme nous l'avons vu précédemment, l'inadéquation de l'expression *pouvoir d'influence* repose sur le fait qu'elle ne parvient pas à illustrer la double nature du changement incluse dans la notion d'*empowerment*. Il faut donc orienter les recherches vers une expression qui, tout en référant à l'idée de pouvoir, inclurait (au moins potentiellement) les deux pôles de changement. C'est dans cet esprit que nous avons développé la proposition qui fait l'objet de la troisième section de cet article.

De « l'*empowerment* » au « pouvoir d'agir »

À quelle réalité concrète correspond exactement le fait « d'exercer plus de contrôle sur les choses importantes pour soi ou sa communauté » ? (Rappaport, 1987) ou, dans les mots de Breton (1989), « de devenir l'agent de sa propre destinée » ? Ces deux finalités désignent implicitement un état de fait initial que l'on pourrait caractériser par une emprise insuffisante sur le cours des événements et des conditions de vie qui façonnent notre quotidien. Qu'il s'agisse d'exercer *plus* de contrôle ou de *devenir* l'agent de sa destinée, il est toujours fondamentalement question de changement entre une situation perçue comme insatisfaisante et une autre envisagée comme

plus souhaitable. Dans les deux cas, la source d'insatisfaction est identique et peut être assimilée à une impuissance réelle ou ressentie à « réguler les événements de sa vie » (Gutiérrez, 1994).

Ce désir de régulation serait propre à la condition humaine (Russ, 1994). Il s'agirait en fait du moyen fondamental par lequel les individus affirment la légitimité de leur existence (Boutinet, 1995). L'incapacité réelle ou perçue d'exercer cette régulation serait à l'origine d'une *souffrance existentielle* potentiellement aussi dommageable pour la santé et le bien-être que les conditions de vie délétères qu'elle peut entraîner¹⁶ (Giraud, 1999 ; Boutinet, 1995). Or, ce désir d'affirmer une intentionnalité dans la conduite de son existence se heurte souvent à un ensemble de contingences personnelles (Bandura, 2002) et structurelles (Seidman et Rappaport, 2000). Dans certains cas, les contingences structurelles sont telles que toute velléité d'emprise individuelle est confrontée aux limites concrètes imposées par le milieu de vie. Dès lors, une tension fondamentale s'instaure entre la recherche de dignité (ou comme le dit Boutinet, 1995, le désir « d'être au monde ») et les contraintes imposées par le milieu de vie. « Avoir plus de contrôle » peut alors être une façon concrète de cibler l'enjeu fondamental d'affranchissement et d'affirmation de son existence en tant qu'« agent de sa destinée ». Il en est ainsi lorsque les mères monoparentales en recherche d'emploi (Hardina, 1994 ; Miller, 1989), les parents d'enfants malades ou handicapés (Dempsey, 1995 ; Chesney et Chesler, 1993), les communautés rurales éloignées (Bond *et al.*, 1992) ou les communautés amérindiennes¹⁷ se battent pour acquérir les moyens (personnels et structurels) de mener une existence compatible avec leurs aspirations.

Pour obtenir ces moyens, il est nécessaire d'agir individuellement et collectivement. Mais cette action doit être entendue ici selon les trois sens que lui donne Hanna Arendt (Baehr, 2000), c'est-à-dire à la fois comme une manière d'assurer sa survie, d'exprimer son individualité et de contribuer à la régulation collective des conditions générales d'existence. L'exercice d'un plus grand contrôle passerait donc inévitablement par une mise en action qui suppose à la fois la disponibilité de ressources individuelles (les compétences, le sentiment d'efficacité personnelle, la capacité à formuler et à conduire un projet, etc.) et collectives (la présence de possibilités d'actions individuelles et collectives, la disponibilité des budgets, des informations, les conditions d'accès et d'utilisation des services, etc.). L'*empowerment* se caractériserait donc par cette articulation entre la mise en action et la disponibilité des ressources qu'elle requiert.

16. Voir à ce sujet les travaux de H. LABORIT sur les effets physiologiques des situations entraînant une « inhibition de l'action » (p. ex., *L'éloge de la fuite*, Paris, Éditions Folio. Essais, 1985).

17. Commission royale sur les peuples autochtones, 1996.

On serait donc justifié de traduire la notion d'*empowerment* par l'expression *pouvoir d'agir* dans la mesure où le terme *pouvoir* vise ici cette nécessité de réunir les ressources individuelles et collectives à l'accomplissement de l'action envisagée. Le pouvoir d'agir s'incarne ici comme un pouvoir de surmonter ou de supprimer les obstacles à l'expression de « l'être au monde »¹⁸. Il s'agit avant tout « d'être en mesure d'agir », c'est-à-dire d'avoir les moyens de se mettre en action. Or, quelle que soit l'action dont il s'agit, sa réalisation implique toujours un minimum de compatibilité avec les conditions objectives présentes dans l'environnement. Toutefois, ce *pouvoir d'agir* se distingue du seul pouvoir d'influence ou de domination, en ce sens qu'il ne vise pas tant le rapport de force que la conduite d'un projet signifiant (Bernstein *et al.*, 1994)¹⁹. Il se distingue également de la seule question de la lutte pour l'accès aux ressources en ce sens puisqu'il implique tout autant le dépassement des obstacles personnels que l'aménagement structurel des conditions de l'action (Newbrough, 1992).

L'utilisation de l'expression *pouvoir d'agir* est assez compatible avec les composantes fondamentales de l'*empowerment* que nous avons établies plus haut. Elle implique la prise en compte des conditions structurelles et individuelles du changement (première et troisième composantes). Alors que l'expression *pouvoir d'action* pourrait évoquer un attribut abstrait et désincarné, l'accent mis sur le verbe *agir* permet de souligner le statut d'*acteur* des personnes aidées (deuxième composante). De la même manière, le recours au terme *agir* permet de distinguer le phénomène d'*empowerment* du simple fait d'*être actif*. Pour *agir*, l'acteur doit avoir une cible personnelle signifiante (quatrième composante) alors qu'il est toujours possible de s'agiter sans but spécifique. En revanche, l'expression *pouvoir d'agir* n'illustre qu'indirectement la cinquième composante théorique de l'*empowerment* (c'est-à-dire l'introduction d'une démarche d'action conscientisante). Même si on peut le déduire, la notion de *pouvoir d'agir* n'implique pas directement que cette démarche repose sur la prise de conscience de l'interdépendance des sources structurelles et individuelles du changement.

Par ailleurs, l'expression *empowerment* fait simultanément référence au processus d'affranchissement et aux résultats qu'il produit (Perkins et Zimmerman, 1995), ce qui n'est pas le cas avec la notion de *pouvoir d'agir*.

18. Même si la réflexion des philosophes porte sur la condition humaine en général, on peut avancer que les enjeux de « l'être au monde » se manifestent autant au plan individuel que collectif. L'opposition « moi » et « non-moi » s'alimente à la fois aux substrats culturels, communautaires, familiaux et individuels de l'identité. C'est en tant que personne spécifique qu'on négocie ses droits au sein du même quartier.

19. Même s'il est possible que la conduite d'un projet signifiant implique l'instauration temporaire d'un rapport de force (par exemple, la création d'un groupe de pression), ce dernier est toujours subordonné à la réalisation d'un objectif précis dans un contexte spécifique (PERKINS et ZIMMERMAN, 1995).

Une manière de contourner cette difficulté consiste à recourir à l'expression *développement du pouvoir d'agir* pour désigner le processus et de réserver les termes *pouvoir d'agir* pour parler du produit de ce processus. Cette solution offre l'avantage de préciser la nature du processus dont il est question ; elle permet de signifier qu'il ne s'agit pas d'enseigner, de promouvoir ou de stimuler le pouvoir d'agir des personnes et des collectivités, mais bien de contribuer à l'émergence des conditions nécessaires à sa manifestation (Zimmerman, 2000 ; Bernstein *et al.*, 1994).

Du point de vue linguistique, l'expression *pouvoir d'agir* ne peut être utilisée de façon transitive ; on ne peut donc y recourir pour transmettre une prescription. C'est une expression qui possède une certaine force d'évocation et qui offre l'avantage d'être uniquement une extension du sens qu'on peut lui attribuer dans la langue. Il devient donc possible de référer à cette réalité sans avoir recours à un jargon technique peu utile aux non-initiés ou à une série de nuances linguistiques.

Comme tous les néologismes à vocation théorique, l'utilisation d'une expression comme *pouvoir d'agir* possède des limites certaines. La pleine compréhension des attributs qui lui sont associés ici nécessite une extrapolation importante du sens premier que l'on pourrait accorder à l'association de ces deux termes. La simple énonciation de cette expression ne pourrait donc tenir lieu d'explications. Par ailleurs, le fait d'associer le verbe *agir* au terme *pouvoir* peut donner l'impression d'une focalisation sur la réalisation des actions au détriment de la réflexion. On pourrait ainsi hâtivement opposer *pouvoir de penser* à *pouvoir d'agir*. Il reste que le recours à cette expression pour désigner la réalité associée au terme *empowerment* permet de faire un pas en direction d'une plus grande clarté conceptuelle. En faisant reposer l'*empowerment* sur les deux piliers du pouvoir (moyen d'accès aux ressources individuelles et collectives) et de l'action (réalisation d'un changement concret par rapport à un objectif spécifique), il devient possible de bâtir un édifice conceptuel plus solidement enraciné dans les connaissances disponibles sur ces deux socles du phénomène d'*empowerment*. L'apport conjugué des théories du pouvoir et des théories de l'action permet d'envisager une meilleure articulation théorique du phénomène de l'*empowerment*. Dès lors, on pourra envisager de dégager une série d'indicateurs précis et spécifiques à cette réalité qui serviront à l'exploration rigoureuse du potentiel de cette finalité dans le champ des pratiques sociales.

CONCLUSION

Le choix d'une expression synthétique pour traduire une réalité aussi complexe que l'*empowerment* est une entreprise périlleuse, et ce d'autant plus lorsque ce terme pose également des problèmes de polysémie dans sa

langue d'origine (Swift, 1984). Dans un tel contexte, toute traduction est forcément imparfaite et l'expression *pouvoir d'agir* ne fait pas exception à cette règle ; il reste qu'elle nous paraît une alternative intéressante à l'usage du terme *empowerment* ou aux traductions actuellement disponibles. Sur le plan de l'intervention, l'utilisation de l'expression *pouvoir d'agir* devrait aider à préciser les objectifs opérationnels associés aux programmes qui se donnent l'*empowerment* pour finalité. Ce faisant, il deviendrait possible de sortir les pratiques centrées sur l'*empowerment* du vaste domaine des bonnes intentions pour les faire entrer dans celui du changement concret, précis et mesurable. Le présent article n'avait d'autre but que de contribuer à progresser dans cette direction.

Bibliographie

- ARGYRIS, C. (1998). « Empowerment : The Emperor's New Clothes », *Harvard Business Review*, mai-juin, 98-105.
- BAEHR, P. (2000). *The Portable Hanna Arendt*, New York, Penguin.
- BANDURA, A. (2002). *Self-Efficacy : The Exercise of Control*, New York, Freeman & Co. Publishers.
- BANYARD, V.L. et S.A. GRAHAM-BERMANN (1995). « Building on Empowerment Policy : Self-Reporter Strengths of Loneless Mothers », *American Journal of Orthopsychiatry*, vol. 65, n° 4, 479-491.
- BERKOWITZ, B. (1990). *Who Is Being Empowered ? The Role of Mediating Structures in Public Policy*, Washington, DC, American Enterprise Institute for Public Policy Search.
- BERNSTEIN, E., WALLERSTEIN, N., BRAITHWAITE, I., GUTIERREZ, L., LABONTÉ, R. et M.A. ZIMMERMAN (1994). « Empowerment Forum : A Dialogue Between Guest Editorial Board Members », *Health Education Quarterly*, vol. 21, n° 3, 281-294.
- BJÄRAS, G. (1991). « The Need of Leadership for Motivation of Participants in a Community Intervention Program », *Scandinavian Journal of Social Medicine*, vol. 19, n° 3, 190-198.
- BOND, L. A., BELENKY, M.F., WEINSTOCK, J.S. et T.V. COOK MONSEY (1992). « Self-sustaining Powers of Mind and Voice : Empowering Rural Women », dans KESSLER, M., GOLDSTON, S.E. et J.M. JOFFE (sous la direction de), *The Present and Future of Prevention*, Newbury Park, Sage Publications, 125-137.
- BOUTINET, J.P. (1995). *Psychologie de la vie adulte*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? ».
- BRETON, M. (1989). « Liberation Theology, Group Work and the Right of the Poor and Oppressed to Participate in the Life of Community », *Social Work with Group*, vol.12, n° 3, 5-18.
- BRETON, M. (1994). « On the Meaning of Empowerment and Empowerment-oriented Social Work », *Social Work with Groups*, vol.17, n° 3, 23-27.

- CARROLL, M.A. (1994). « Empowerment Theory: Philosophical and Practical Difficulties », *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, vol. 35, n° 4, 376-381.
- CHESNEY, B.K. et M.A. CHESLER (1993). « Activism Through Self-help Group Membership: Reported Life Changes of Parents of Children with Cancer », *Small Group Research*, vol. 24, n° 2, 258-273.
- COMMISSION ROYALE SUR LES PEUPLES AUTOCHTONES (1996). *À l'aube d'un rapprochement: points saillants du rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones*, Ottawa, Ministre des Approvisionnements et Services du Canada.
- CORIN, E., RODRIGUEZ DEL BARRIO, L. et L. GUAY (1996). « Les figures de l'aliénation: Un regard alternatif sur l'appropriation du pouvoir », *Canadian Journal of Community Mental Health/Revue canadienne de santé mentale communautaire*, vol. 15, n° 2, 45-67.
- COX, E.O. (1991). « The Critical Role of Social Action in Empowerment Oriented Groups », *Social Work with Groups*, vol. 14, nos 3-4, 77-90.
- DELGADO-GAITAN, C. (1991). « Involving Parents in the Schools: A Process of Empowerment », *American Journal of Education*, vol. 100, n° 1, 20-46.
- DEMPSEY, I. (1995). « The Enabling Practices Scale: The Development of an Assessment Instrument for Disability Services », *Australia and New Zealand Journal of Developmental Disabilities*, vol. 20, n° 1, 67-73.
- EME, B. (1995). « Insertion, l'indispensable retour au politique », dans PASSAL, C. et J. JAMET (dir.), *L'insertion en question ?*, Paris, L'Harmattan, 221-229.
- FORTIN, J.P., GROLEAU, G., O'NEIL, M., LEMIEUX, V., CARDINAL, L. et P. RACINE (1992). « Villes et villages en santé: Les conditions de réussite », *Promotion de la santé*, vol. 31, n° 2, 6-10.
- FREIRE, P. (1998). « Cultural Action and Conscientization », *Harvard Educational Review*, vol. 68, n° 4, 499-519.
- GIRAUD, C. (1999). *L'intelligibilité du social*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logique sociale ».
- GRUBER, J. et E.J. TRICKETT (1987). « Can We Empower Others? The Paradox of Empowerment in the Governing of an Alternative Public School », *American Journal of Community Psychology*, vol. 15, n° 3, 353-371.
- GULDAN, G.L. (1996). « Obstacles to Community Health Promotion », *Social and Science Medicine*, vol. 43, n° 5, 689-695.
- GUTIÉRREZ, L. (1994). « Beyond Coping, an Empowerment Perspective on Stressful Life Events », *Journal of Sociology and Social Welfare*, vol. 21, n° 3, 201-219.
- HARDINA, D. (1994). « Targeting Women for Participation in Work Program Key Lessons from the US », *Canadian Review of Social Policy*, vol. 33, 1-20.
- KIEFFER, C.H. (1984). « Citizen Empowerment: A Developmental Perspective », *Prevention in Human Services*, vol. 3, nos 2-3, 9-36.
- LABONTÉ, R. (1989). « Community Empowerment: The Need for Political Analysis », *Canadian Journal of Public Health*, vol. 80, 87-88.

- LABONTÉ, R. (1994). « Health Promotion and Empowerment : Reflection on Professional Practice ». *Health Education Quarterly*, vol. 2, n° 21, 253-268.
- LE BOSSÉ, Y., et M. LAVALLÉE (1993). « Empowerment et psychologie communautaire : Aperçu historique et perspectives d'avenir », *Cahiers internationaux de psychologie sociale*, vol. 20, 7-20.
- LEE, J.A. (1991). « Empowerment Through Mutual Aid Groups : A Practice Grounded Conceptual Framework », *Groupwork*, vol. 4, n° 1, 5-21.
- LEE, J.A. (1994). *The Empowerment Approach to Social Work Practice*, New York, Columbia University Press.
- LESEMANN, F. (1988). Éclatement ou recomposition du social ? Quelques questions à partir de la situation du Québec et d'ailleurs, *Revue internationale d'action communautaire*, vol. 20, n° 60, 125-130.
- LORD, J. (1991). *Des vies en transition : Le processus d'habilitation personnelle*, Hull, Programme de participation des personnes handicapées, Secrétariat d'État du Canada.
- LORD, J. et F. DUFORT (1996). « Le pouvoir, l'oppression et la santé mentale », *Canadian Journal of Community Mental Health/Revue canadienne de santé mentale communautaire*, vol. 15, n° 2, 17-20.
- LORD, J. et D'A. MCKILLOP-FARLOW (1990). « Une étude sur l'habilitation : Répercussions sur la promotion de la santé », *Promotion de la santé*, vol. 29, n° 2, 2-8.
- MATON, K.I. et D.A. SALEM (1995). « Organizational Characteristics of Empowering Community Settings: A Multiple Case Study Approach », *American Journal of Community Psychology*, vol. 23, n° 5, 602-656.
- MERCIER, C. (1989-1990). « Coopératives, groupes populaires et pratiques émancipatoires : le cas des clubs coopératifs de consommation », *Coopératives et développement*, vol. 21, n° 9, 99-120.
- MILLER, C. (1989). « Poor Women and Work Programs : Back to the Future », *Affilia*, vol. 4, n° 1, 9-22.
- MULLENDER, A. et D. WARD (1994). « En groupe, l'union fait la force », dans LINDSAY, J. (sous la direction de), *Textes de base sur le modèle de groupe autogéré*, Sainte-Foy, Université Laval, École de service social, Faculté des sciences sociales, 2-9.
- NEWBROUGH, J. R. (1992). « Community Psychology in the Postmodern World », *Journal of Community Psychology*, vol. 20, n° 1, 10-25.
- NINACS, W. (1995). *Empowerment et développement local : Processus de prise en charge complexe mais fondamentale*, Manuscrit inédit, Sainte-Foy, Université Laval.
- O'NEIL, M. (1992). « Community Participation in Quebec's Health System : A Strategy to Curtail Community Empowerment », *International Journal of Health Services*, vol. 22, 287-301.
- PERKINS, D.D. (1995). « Speaking Truth to Power : Empowerment Ideology as Social Intervention and Policy », *American Journal of Community Psychology*, vol. 23, n° 5, 765-794.

- PERKINS, D. et M.A. ZIMMERMAN (1995). « Empowerment Theory, Research, and Application », *American Journal of Psychology*, vol. 23, n° 5, 569-580.
- PLOUGH, A. et F. OLAFSON (1994). « Implementing the Boston Healthy Start Initiative : A Case Study of Community Empowerment and Public Health », *Health Education Quarterly*, vol. 21, n° 2, 221-234.
- RAPPAPORT, J. (1987). « Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology », *American Journal of Community Psychology*, vol. 15, n° 2, 121-145.
- RAPPAPORT, J. (1990). « Research Methods and the Empowerment Agenda », dans TOLAN, P., KEYS, C., CHERTOK, F. et L. JASON (sous la direction de), *Researching Community Psychology: Issues of Theory and Methods*, Washington, DC, American Psychological Association, 51-63.
- RENAUD, G. (1988). « Éclatement du social et multidimensionnalité de l'être-ensemble », *Revue internationale d'action communautaire*, 11-21.
- RENAUD, M. (1995). « Le terme "empowerment" est-il un concept creux ? », Communication présentée dans le cadre du congrès portant sur le thème « Les centres communautaires de santé : au centre des réformes des systèmes de santé ».
- RIESSMAN, F. (1990). « Restructuring Help : A Human Services Paradigm for the 1990's », *American Journal of Community Psychology*, vol. 18, n° 2, 221-230.
- ROBERTSON, A. et B. MINKLER (1994). « New Health Promotion Movement : A Critical Examination », *Health Education Quarterly*, vol. 21, n° 3, 295-312.
- RUSS, J. (1994). *Les théories du pouvoir*, Paris, Librairie générale française, Le Livre de Poche, coll. « Références ».
- RYAN, W. (1971). *Blaming the Victim*, New York, Pantheon.
- SARASON, S. (1976). *Community Psychology, Network and Mr. Everyman*, *American Psychologist*, vol. 31, 317-329.
- SARASON, S. (1981). *Psychology Misdirected: The Psychologist in the Social Order*, New York, The Free Press.
- SEIDMAN, E. et J. RAPPAPORT (1986). « Framing the Issues », dans SEIDMAN, E. et J. RAPPAPORT (sous la direction de), *Redefining Social Problems*, New York, Plenum Press, 1-10.
- SEIDMAN, E. et J. RAPPAPORT (2000). *Handbook of Community Psychology*, New York, Kluwer Academic/ Plenum Publishers.
- SERRANO-GARCIA, I. (1984). « The Illusion of Empowerment : Community Development within a Colonial Context », *Prevention in Human Services*, vol. 3, nos 2-3, 173-200.
- SERVIAN, R. (1996). *Theorising Empowerment : Individual Power and Community Care*, Bristol, The Policy Press.
- SIMON, B.L. (1994). *The Empowerment Tradition in American Social Work : A History*, New York, Columbia University Press.
- STAUB-BERNASCONI, S. (1991). « Social Action, Empowerment and Social Work : An Integrative Theoretical Framework for Social Work and Social Work with Groups », *Social Work with Groups*, vol. 14, nos 3-4, 35-51.

- STUFFLEBEAM, D.L. (1994). « Empowerment Evaluation Objectivist Evaluation, and Evaluation Standards : Where the Future of Evaluation Should Not Go and Where It Needs to Go », *Evaluation Practice*, vol. 15, n° 3, 321-338.
- SWIFT, C. (1984). « Foreword Empowerment : An Antidote for Folly », *Prevention in Human Services*, vol. 3, n°s 2-3, 11-15.
- SWIFT, C. et G. LEVIN (1987). « Empowerment : An Emerging Mental Health Technology », *Journal of Primary Prevention*, vol. 8, n°s 1-2, 71-94.
- VAILLANCOURT, Y. (1993). « Trois thèses concernant le renouvellement des pratiques sociales dans le secteur public », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 6, n° 1, 1-14.
- WALLERSTEIN, N. et E. BERNSTEIN (1994). « Introduction to Community Empowerment, Participatory Education, and Health », *Health Education Quarterly*, vol. 21, n° 2, 141-148.
- WALLERSTEIN, N. et V. SANCHEZ-MERKI (1994). « Freirian-praxis in Health Education : Research Results from an Adolescent Prevention Program », *Health Education Research*, vol. 9, n° 1, 105-118.
- WALLERSTEIN, N. (1992). « Powerlessness, Empowerment and Health : Implications for Health Promotion Programs », *American Journal of Health Promotion*, vol. 6, n° 3, 197-205.
- WATSON, T.J. (1992). « L'analyse sociologique du travail », dans TREMBLAY, D.-G. et D. VILLENEUVE, *Travail et société, une introduction à la sociologie du travail*, Sainte-Foy, Télé-université.
- ZIMMERMAN, M.A. (1990). « Taking Aim in Empowerment Research : On the Distinction Between Individual and Psychological Conceptions », *American Journal of Community Psychology*, vol. 18, n° 1, 169-177.
- ZIMMERMAN, M.A. (1995). « Psychological Empowerment : Issues and Illustrations », *American Journal of Community Psychology*, vol. 23, n° 5, 581-599.
- ZIMMERMAN, M.A. (2000). « Psychological, Organisational, and Community Levels of Analysis », dans RAPPAPORT, J. et E. SEIDMAN (sous la direction de), *The Handbook of Community Psychology*, vol. 20, n° 6, 707-727.

Communication et organisation

42 | 2012

La communication, dimension oubliée de l'intelligence économique

Dossier

Les environnements collaboratifs de travail au service de l'intelligence collective économique ?

ISABELLE COMTET

p. 61-72

Résumés

Français English

Les organisations développent et mettent en place à l'heure actuelle des environnements collaboratifs de travail pouvant être les vecteurs des informations, des savoirs, des connaissances portées par les acteurs professionnels. Ils peuvent ainsi générer une activité plus ciblée, plus réactive et donc plus performante, avec des prises de décisions efficaces et pertinentes au regard des objectifs que l'entreprise s'est donnés. C'est bien ici que se situe la problématique autour de l'intelligence économique. En effet, la mise en œuvre de tels dispositifs dans les organisations de travail permet, à l'instar du *Knowledge Management*, d'élaborer peu à peu une véritable intelligence collective qui nourrira elle-même l'intelligence économique de l'organisation. Cependant, cette dernière, pour être efficace, est, comme bien souvent, liée à une vraie volonté managériale et une stratégie de mise en œuvre réfléchie et commune aux acteurs de l'organisation.

Organizations develop and implement currently working collaborative environments *which* can be vectors of informations and knowledge,. They can generate a professional activity more focused, responsive and therefore more efficient with effective decision-making and relevant for objectives'organization. It is here that the problem lies around *economical* intelligence. Indeed, the implementation of such devices in work organizations can, *like* Knowledge Management, *develop* gradually a true collective intelligence that sustains itself the intelligence of the organization. However, the latter to

be effective, is as often associated with a real managerial desire and implementation strategy, also linked with common actors'will.

Entrées d'index

Mots-clés : intelligence collective économique, environnement collaboratifs de travail, management

Keywords : economical and collective intelligence, working collective environment, management

Texte intégral

- 1 Les entreprises, petites ou grandes, sont prises aujourd'hui dans un processus de mondialisation qui les contraint – bon gré, mal gré – à être toujours plus performantes. Le processus est à la fois économique, financier, humain et organisationnel. Il implique donc de mettre en place les moyens adéquats nécessaires à son bon aboutissement. Parmi les stratégies à mettre en action, celle de la réflexion et du travail autour de l'intelligence économique est primordiale puisque celle-ci correspond à l' « habileté à comprendre finement et globalement un environnement complexe et à prendre la bonne décision ».
- 2 Dans cette perspective, les organisations développent et mettent en place à l'heure actuelle un certain nombre de TIC du type ERP¹, *groupware*² ou *workflow*³. Ces dispositifs technologiques, par la capacité qu'ils ont de dépasser de façon modulable les barrières spatio-temporelles, peuvent être les vecteurs des informations, des savoirs, des connaissances portées par les acteurs professionnels. Ils peuvent ainsi générer une activité plus ciblée, plus réactive et donc plus performante, avec des prises de décisions efficaces et pertinentes au regard des objectifs que l'entreprise s'est donnés. C'est bien ici que se situe la problématique autour de l'intelligence économique. En effet, la mise en œuvre de tels dispositifs dans les organisations de travail permet, à l'instar du *Knowledge Management*⁴, d'élaborer peu à peu une véritable intelligence collective qui nourrira elle-même l'intelligence économique de l'organisation, en permettant d'abord de capitaliser à partir des connaissances initiales de chacun ou des équipes (point 1). Dans un deuxième temps, il s'agira de co-construire une intelligence commune facilitant la prise de décisions contextualisées judicieuses, à tous les niveaux fonctionnels et hiérarchiques (point 2). Cela implique nécessairement de prendre en compte les évolutions communicationnelles liées aux spécificités des TIC en jeu (point 3).

Coordonner et mutualiser pour décider intelligemment

- 3 L'efficacité d'une organisation est dépendante de l'incertitude, notamment économique, liée au contexte externe dans laquelle elle évolue. Il s'agit par exemple des situations de concurrence, des situations de récession. Les incertitudes internes peuvent correspondre à des grèves, de l'absentéisme ou du turn-over. Ne pas prévoir ces risques peut mettre une organisation en péril. Comme cela a été montré depuis longtemps en économie, résoudre ces imprévus en urgence pour garder son efficacité de production ou de service, pour l'entreprise, c'est parfois engager sa survie. Le caractère mouvant et instable du

contexte accroît les risques et l'état de tension de l'organisation par rapport aux objectifs à réaliser qui peuvent s'avérer variables. Le souci de l'avenir impose alors d'élaborer et de mettre en place un certain nombre d'éléments de structuration du contexte pour le comprendre plus finement et anticiper les situations à venir. Il s'agit ainsi de mettre en place un système de production suffisamment rationalisé, qui utilise des réglementations et des procédures pour codifier l'organisation technique et humaine de l'organisation (Lafaye, 1996). Réduire l'incertitude implique de déterminer des procédures de travail pour canaliser, le plus possible, l'action professionnelle et sociale sans la figer. L'objectif est donc de mettre en place des processus, en particulier cognitifs, par lesquels la vie sociale de l'entreprise et l'activité professionnelle proprement dite, sont mieux gérées, et au travers desquels les connaissances des acteurs vont accompagner une meilleure appréhension et compréhension du contexte.

4 D'une manière générale, la dimension organisationnelle du travail a pour objectif de stabiliser et d'ajuster des comportements et des stratégies (individuelles et collectives) à la nécessité de produire une activité. On comprend qu'il soit alors nécessaire pour les responsables de faire évoluer dans le même mouvement la dynamique du système social dans son ensemble (Alter, 1984). On veut ainsi lier l'efficacité de la production au sein d'une structure à une modification du rapport entre l'organisation technologique imposée et l'action effectuée. Il s'agit d'améliorer le rapport existant entre la stratégie individuelle et/ou collective d'un acteur institutionnel et professionnel⁵. Ainsi, l'adéquation réussie entre la maîtrise de la technologie et son utilisation par le salarié permet de réduire une partie des incertitudes du contexte socio-économique, notamment en anticipant un certain nombre de difficultés à venir.

5 Dès lors, les organisations innovantes et/ou performantes doivent prendre en compte le salarié en tant qu'acteur, générateur d'informations et de connaissances utiles à tous. Cela implique que l'on s'intéresse à l'acteur social en tant que producteur d'action dans le processus mis en œuvre, dans le cadre du travail distant ou non, d'une manière globale, mais également lors de travail collaboratif médiatisé par ordinateur de façon plus collective. L'élaboration de solutions de collaboration qui peuvent stimuler et renforcer le travail conjoint (Alter, 2010)⁶ est donc à promouvoir car la collaboration peut être bénéfique lorsque la technologie est introduite dans le contexte d'une culture d'entreprise qui encourage le partage d'information et les interactions entre les salariés. Il ne s'agit donc pas seulement de fournir de l'information, de la diffuser largement mais de la co-construire pas à pas, de la mutualiser et de se l'approprier.

6 Comme les individus s'efforcent a priori spontanément de trouver un équilibre entre leur travail et leur vie sociale, les solutions de travail collaboratif bien conduites améliorent la vie de l'organisation et la performance au travail, en favorisant l'interconnexion des connaissances, des compétences et des affects. Le principe réside dans le fait que l'on observe ici une interaction complexe entre, d'une part la technologie qui sous-tend la collaboration et la culture organisationnelle, et d'autre part les processus qui irriguent et favorisent celles-ci. La capacité de collaborer est enracinée – ou non – dans le tissu de l'organisation. L'impact de la qualité de la collaboration sur les performances d'une organisation est donc directement lié aux processus de médiation existant entre les membres d'une organisation.

7 Supports d'un travail plus collectif, les dispositifs sociotechniques collaboratifs – *groupware* – sont donc, fondamentalement, des technologies centrées sur les groupes et les processus qui s'y développent. Ils englobent une assez grande variété de produits dont les objectifs et les fonctions sont différents. Il existe ainsi plusieurs sortes de systèmes collaboratifs pour différentes configurations de

travail, par exemple, des *groupwares* asynchrones (du type Lotus Domino) pour faciliter la gestion des flux électroniques ou des *groupwares* synchrones (du type *Person-to-Person*) pour favoriser une relation créative en temps réel. Le *groupware* a donc, globalement parlant, pour finalité la création d'un espace de travail partagé matériel et virtuel, sous-tendu par une collaboration dynamique dans un groupe de travail, au-delà des contraintes spatio-temporelles. En effet, il y a nécessairement une relation entre l'efficacité de travail demandée et l'efficacité de travail réalisée par les acteurs. Ce rapport doit être étudié dans la mesure où il augure des liens éventuels entre une coordination des activités et une coopération des acteurs qui, pour n'être pas forcément prescrites, sont éventuellement souhaitées. L'objectif de la direction est souvent d'ailleurs moins de réduire le niveau de prescription des tâches que de réorganiser l'ensemble de l'entreprise autour d'un traitement et d'une construction de l'information et de la connaissance amont et aval de meilleure qualité.

Construire l'intelligence collective dans la perspective de l'intelligence économique

- 8 La qualité des connexions sociales est ainsi primordiale à toutes les étapes du projet de mise en œuvre ou de pérennisation du travail autour de la co-construction de l'intelligence collective et du *Knowledge Management*. Elle est, en effet, à la source de l'élaboration d'une véritable identité et reconnaissance professionnelle des salariés. C'est ce qui va permettre d'être un membre de l'entreprise au même titre qu'un autre, de se sentir un acteur de celle-ci et de participer, chacun à son niveau, aux décisions importantes qui la concernent.
- 9 Cela permet également aux autres salariés de vérifier, si besoin est, que le professionnel, malgré la distance et la médiatisation, réalise un travail de qualité, qu'il peut être efficace et qu'il contribue à la bonne marche de l'organisation. On sait que la construction de l'identité professionnelle dépend beaucoup de l'opinion que les autres ont sur le travail d'un individu. Appartenir à un groupe professionnel, éventuellement distant, même pour partie, suppose un lien social de même qualité (Bérard D., Fourrier C., Kouloumdjian M.F., Montarnal C., 2001)⁷. Ce qui est fondamental pour partager de l'information et l'utiliser de façon stratégique. Construire son identité professionnelle exige d'adhérer à des valeurs d'entreprise, des normes, une culture et nécessite des compétences et un rôle reconnus par les différents partenaires pour être légitime dans la transmission des informations. Ceci n'est possible que s'il existe un lien social efficace et effectif entre les différents acteurs de l'organisation. Or, eu égard à la structure souvent pyramidale des entreprises, la construction de ce lien social dépend encore en grande partie de la volonté du manager, de la politique de communication en œuvre et de la volonté générale des dirigeants à s'impliquer dans la démarche de travail supportée par les technologies *groupware*. Si tel est le cas, ce lien est alors le gage d'une grande partie de la motivation des salariés (Comtet, 2005)⁸ pour le partage des connaissances et donc l'élaboration d'une intelligence économique fondée sur le collectif.
- 10 Dès lors, on comprend pourquoi les systèmes de travail collaboratif peuvent être de réels outils d'aide à la structuration des activités professionnelles d'un collectif de travail (Vacherand-Revel, 2001). On sait qu'ils impliquent un système d'échanges régulés qui génère des dépendances informationnelles et cognitives

mutuelles. Celles-ci doivent, logiquement, stimuler la coopération entre les individus. Cela améliore le rendement. Par *feed-back*, les incertitudes de l'organisation s'en trouvent réduites. Cette structuration des contextes d'actions professionnels entremêle ainsi comportements individuels et collectifs.

- 11 Pour avoir bien saisi les enjeux qui sont liés à l'usage des solutions *groupwares* dans les entreprises et les organisations, les concepteurs de ces dispositifs ont fait en sorte d'englober ces derniers dans ce qu'on appelle maintenant les environnements de travail collaboratifs (*Collaborative Working Environment*). Ils correspondent à l'articulation de différents outils complémentaires de plus en plus sophistiqués allant de la messagerie électronique à la vidéoconférence, en passant par le *workflow* ou la gestion électronique de document (Membrado, 2008)⁹. Ce sur quoi est mis l'accent, c'est d'abord la nécessité de faire évoluer les modalités communicationnelles en fonction du contexte socio-économique dans lequel les TIC s'insèrent.

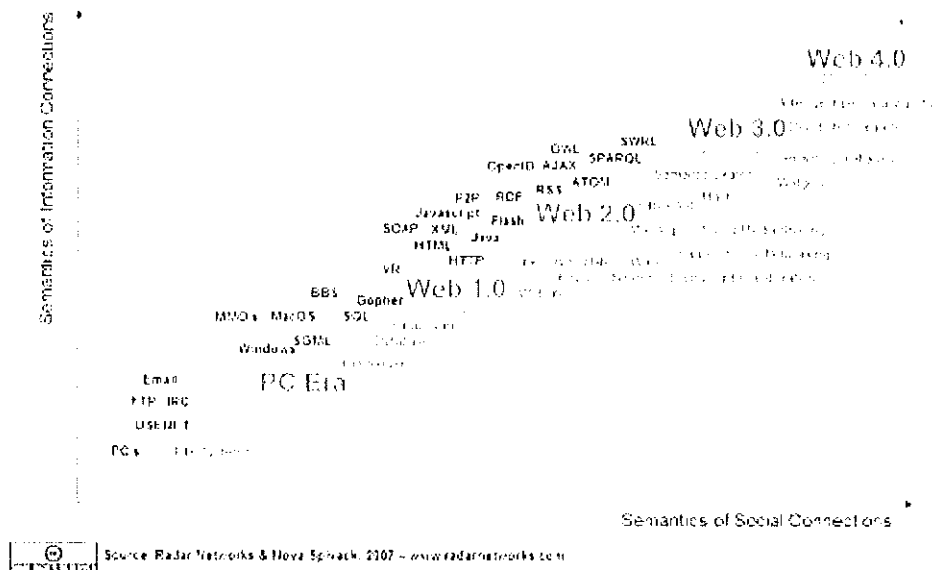
L'évolution des modalités communicationnelles : une exigence des organisations ?

- 12 L'ensemble des caractéristiques liées à l'usage des environnements de travail collaboratif distant, est ainsi à mettre en relation avec les différentes modalités communicationnelles que proposent ces dispositifs. En effet, les canaux de communication ne sont pas de même nature ni de même intensité selon les outils et ne génèrent donc pas les mêmes liens sociaux, qu'il s'agisse d'une communication synchrone, quasi-synchrone ou asynchrone.
- 13 Certains outils de type *groupwares* favorisent une communication synchrone, c'est-à-dire immédiate grâce à une pluralité de canaux de communication, visuels, audio-visuels ou audio-oraux. Ce type de *groupware* peut ainsi configurer une situation de travail de groupe proche du face-à-face. En termes de choix du canal, cela permet aux acteurs une relative auto-gestion de leur activité dans la mesure où ils peuvent adapter aisément leur travail aux modes de communication qui leur semblent pertinents et/ou familiers. Cependant, dans le cas d'un travail collectif distant, cette forme de communication synchrone implique évidemment, que les acteurs choisissent un canal qui convienne à tous en terme d'adéquation aux tâches et de préférences personnelles.
- 14 Dès lors, la gestion à l'intérieur du cadre structurel défini ne peut plus être seulement une activité individuelle, même par l'intermédiaire d'un outil configuré par l'organisation. Elle doit devenir le fruit d'un acteur collectif¹⁰ et les professionnels doivent acquérir une réelle autonomie organisationnelle. Par ailleurs, la possibilité de choisir des canaux de communication qui recréent au mieux une situation de travail de groupe (vidéo notamment), facilite les discussions. Ces dernières sont propices aux négociations. Ces espaces de transmission et de confrontations des informations permettent en effet l'acquisition d'une réelle autonomie cognitive¹¹ grâce à la mutualisation des connaissances.
- 15 L'utilisation de certains *groupwares* de type quasi-synchrone (par exemple Lotus Domino) autorise quant à elle, un autre type de communication. Celle-ci peut-être comparée à la communication en temps différé : elle permet d'échanger des informations très rapidement au cours d'une activité dans un temps qui n'est pas simultané. Elle implique le plus souvent une communication par l'écrit. Cette

dernière, fondamentalement différente de celle caractéristique d'une situation de travail en face-à-face, implique une organisation explicite et préalable de l'activité ainsi qu'une distribution précise des rôles et fonctions de chacun (Finholt, Sproull, Kiesler, 1995)¹² pour que le groupe soit efficace. Les auteurs expliquent par exemple à propos de ces systèmes collaboratifs : « [...] *Il y a certainement une relation entre la capacité managériale et le volume de courrier électronique du groupe ; donc, de bons managers déterminent comment exploiter la technologie pour que le groupe en bénéficie directement* »¹³.

16 Jusque dans les années 2000, une majorité des *groupwares* utilisés en milieu professionnel favorisaient une communication essentiellement asynchrone. Ils véhiculaient, comme la précédente technologie évoquée, les informations par l'écrit dans un temps différé. Ces *groupwares* asynchrones guidaient beaucoup plus l'activité que la communication quasi-synchrone. En effet, selon les études déjà évoquées, les acteurs y étaient plus contraints que dans l'utilisation de systèmes multimodaux car les protocoles définis à l'avance par l'outil doivent être précisément communiqués et respectés.

17 En revanche, on observe dorénavant, dans l'environnement de travail collaboratif, la mise en place et l'utilisation d'outils favorisant une collaboration « mixte », alliant des techniques synchrones, des outils quasi-synchrones, et des outils asynchrones, dans la mouvance de ce qui se passe pour Internet et incluant dorénavant tous les outils du Web. Ce qui permet une adéquation fine entre les objectifs professionnels et les caractéristiques humaines, techniques, économiques et organisationnelles du contexte. Au plus près de la réalité.



18 Ainsi, « Le Metaweb » correspond à l'arrivée « du Web intelligent » qui se développe à partir de la convergence du Web avec le Logiciel Social et le Web Sémantique. Le Metaweb commence à apparaître comme entité spécifique lorsque l'on passe d'un Web-concentré-d'informations à un Web-concentré-de relations entre des objets (lesquels peuvent être des humains). « Le Web de Relation » ou « la Révolution de Relation » met dorénavant l'accent sur la relation elle-même comme facteur de succès d'une activité communicationnelle professionnelle ou non. Comme le réseau devient de plus en plus autonome et auto-organisant, nous pouvons dire que, dans l'ensemble, il devient « intelligent » au sens de l'appréhension et de la compréhension du contexte. Nous sommes donc bien là dans le cadre d'une aide à la décision contextualisée en temps quasi réel.

- 19 Nous faisons ainsi face à un défi qui est que, dorénavant, les TIC et plus particulièrement les technologies d'environnement collaboratif, sont en capacité de soutenir à la fois la connectivité informationnelle¹⁴ et/ou la connectivité sociale¹⁵. Donc la productivité et l'efficacité au travail, par la prise de décisions adaptées et réactives.

Eléments de discussion

- 20 Si les environnements collaboratifs de travail peuvent favoriser intelligemment la création d'un lien interpersonnel électronique (dans l'optique de la capitalisation des connaissances), il faut noter que ces environnements sont encore beaucoup utilisés à des fins des seuls reportings et contrôles de travail, plutôt qu'à des fins de mutualisation des connaissances. Les échanges de connaissances restent souvent réduits. Il n'y a donc que peu de capitalisation des informations.
- 21 Pourtant, nous l'avons souligné, lorsque les échanges de connaissances existent, ils contribuent à développer l'autonomie cognitive et donc la prise de décision efficace. Cette autonomie doit alors faire partie intégrante de la stratégie d'intelligence économique appliquée à tous les échelons de l'organisation. Dans le cas de liens d'interdépendance cognitive limitée, les acteurs, individuellement, gardent la possibilité de décider de la réalisation d'une tâche habituelle et connue d'eux-mêmes, mais ne développent pas l'autonomie cognitive propice à créer cet acteur collectif au sein duquel une synergie des compétences pourrait s'opérer lorsque nécessaire.
- 22 Dans le même sens, l'autonomie organisationnelle, également nécessaire dans les processus de développement de stratégie d'intelligence économique, recouvre cette capacité d'action développée pour « s'affranchir de la dépendance aux autres » sur le plan de la prise en charge de l'activité. Elle est pré-définie par l'organisation hiérarchique de l'entreprise, soutenue et renforcée par les outils du type messagerie électronique. Ces derniers favorisent la permanence d'un lien entre subordonné et supérieur, allant même jusqu'à absorber une partie de la relation hiérarchique en déchargeant l'utilisateur d'une part de responsabilité (preuve de la transmission effective d'un travail à quelqu'un) pour prendre une décision. L'autonomie organisationnelle doit donc absolument être soutenue si l'on veut développer une intelligence collective. Or, les organisations admettent encore trop souvent un agencement informel d'acteurs individuels auxquels on demande leur participation à une activité commune.
- 23 Par ailleurs, le fonctionnement des entreprises étant souvent basé sur un modèle pyramidal voulu par le dirigeant, les interactions médiatisées ont tendance à se limiter, dans une certaine mesure, à des correspondances très formalisées, restreintes notamment en affects. Dès lors, la compréhension complète du contexte et, *de facto*, l'appréciation exacte et l'intégration de connaissances précises liées à ce dernier deviennent relatives et souvent ambiguës. La mutualisation des connaissances n'est alors que partielle et va à l'encontre d'une possibilité de prise de décision efficace et économiquement intelligente.
- 24 En outre, l'intelligence collective économique ne peut pas se résumer à une juxtaposition d'informations. La mutualisation des connaissances exige de discuter, de confronter, d'alimenter des points de vue. Or, le management actuel repose encore beaucoup sur l'activité individuelle et contrôlée (même si la « façade » peut s'afficher comme un travail collectif en mode projet)¹⁶ et ne valorise pas des processus de discussion. Il apparaît difficile, dans ces conditions,

de voir émerger des confrontations voire ces conflits cognitifs, affectifs ou comportementaux qui sont à la sources des confrontations les plus fructueuses (Brown, 1983).

25 Pour autant, les négociations médiatisées peuvent aussi se mettre en place en dehors des situations de résolutions de conflits – et donc de prises de décisions pertinentes – par exemple, dans des situations groupales dynamiques, au cours d'échanges, de discussions médiatisées susceptibles d'entraîner une réelle mutualisation des connaissances. Là encore, cette situation est moins fréquente que ce que l'on pourrait attendre dans la mesure où les utilisateurs ont souvent un caractère attentiste et passif face à l'outil, et que l'intérêt collectif passe souvent après l'intérêt individuel pour un certain nombre de raisons qui peuvent sembler bien légitimes au regard des usagers. Dans ces conditions, on ne s'étonne pas que les processus de négociations médiatisées entre personnes connectées dans un projet collectif soient encore trop peu présents. Dès lors, quid de l'intelligence collective économique ?

26 Finalement, nous observons habituellement que la mise en œuvre d'une technologie pour mutualiser les compétences et les faire fructifier ne peut se faire qu'au sein de véritables groupes de travail et non pas d'un rassemblement d'individus hiérarchiquement reliés. La transmission d'une connaissance implique de remettre en cause son pouvoir d'action : partager une information revient (dans la culture latine surtout) à perdre une partie de son pouvoir, notamment pour les cadres et la direction. L'impression d'individualité est alors particulièrement ressentie et contribue à ce que le « spécialiste » se considère à la périphérie du groupe social. *De facto*, la technologie – et les environnements de travail collaboratif en particulier – ne peuvent alors être utilisés comme un moyen de fédérer des connaissances, de mettre en synergie des individus et de développer ainsi une plus grande autonomie cognitive et organisationnelle des acteurs. Cette dernière n'est d'ailleurs souvent finalement pas vraiment souhaitée par la hiérarchie, habituée à contrôler et à capter l'information. Autant dire que le développement de l'intelligence collective économique est impérativement lié à une vraie volonté managériale et à une stratégie de mise en œuvre réfléchie et commune aux différents acteurs sociaux de l'organisation.

Bibliographie

ALTER N., *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La découverte collection, 2010.

BERARD D., FOURRIER C., KOULOUMDJIAN M.-F., MONTARNAL C., « Le Télétravail en question. À partir de dix cas de PME (*Teleworking in question. Based on 10 small business case studies*) », ADAPT European project, 2001.

COMTET I., *L'évolution des pratiques de travail : l'apport de la pluridisciplinarité à l'appropriation des TIC dans les organisations*, Habilitation à diriger des recherches, Université Lyon 3, 2012.

COMTET I., « Redéfinition et banalisation du télétravail : évolution du rapport autonomie/encadrement en milieu PME », in BATTISTELLI A., DEPOLO M., FRACCAROLI F. (sous la direction de), *La qualité de la vie au travail dans les années 2000*, Éd Clueb, Bologne, 2005.

COURPASSON D., THOENING J.-C., *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert, 2008.

FINHOLT T., SPROULL L., KIESLER S., « Communication and performance in Ad Hoc task groups », in *Intellectual Team Work*, LEA, New Jersey, 1995.

MEMBRADO M., *Collaborative Working Environment State of the art, eSangathan Project*, Bruxelles, 2008.

REYNAUD J.-D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1993.

Notes

1 Entreprise Ressource Planning ou PGI Progiciel de Gestion Intégré Outil, est un outil fédérateur du système d'information intégrant les fonctions de l'entreprise comme la comptabilité, la gestion des ressources humaines, la gestion de production, la gestion financière.

2 Le *groupware* est un système de communication entre des personnes ayant une tâche commune à accomplir. C'est également un dispositif qui permet à un groupe engagé dans une tâche, vers un but, de partager un environnement. Il prend la forme d'un logiciel fonctionnant en réseau, destiné à faciliter, par l'intermédiaire de canaux de communication variés (audio, visio, texte..), le travail au sein d'une équipe.

3 On appelle « *workflow* » (« flux de travail ») la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier. Le terme de « *workflow* » pourrait donc être traduit en français par « gestion électronique des processus métier ». De façon plus pratique, le workflow décrit le circuit de validation, les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus, les délais, les modes de validation, et fournit à chacun des acteurs les informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche.

4 Le Knowledge Management est la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation au service de cette organisation, TISSEYRE R.-C., *Knowledge Management, Théorie et pratique de la gestion des connaissances*, Paris 1, Hermès Sciences publications, 1999.

5 Je prends le terme « acteur collectif » dans le sens de J.-D. REYNAUD, 1993, « *L'acteur collectif est défini par une finalité, une intention, une orientation d'actes, régulée par un ensemble de règles, produit des systèmes de règles de chaque acteur individuel* ».

6 ALTER N. *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La découverte collection, 2010.

7 BÉRARD D., FOURRIER C., KOULOUMDJIAN M.-F., MONTARNAL C., « Le Télétravail en question. À partir de dix cas de PME (*Teleworking in question. Based on 10 small business case studies*) », ADAPT European project, 2001.

8 COMTET I., « Redéfinition et banalisation du télétravail : évolution du rapport autonomie/encadrement en milieu PME », in BATTISTELLI A., DEPOLO M., FRACCAROLI F. (sous la direction de), *La qualité de la vie au travail dans les années 2000*, Éd Clueb, Bologne, 2005.

9 MEMBRADO M., *Collaborative Working Environment State of the art, eSangathan Project*, Bruxelles, 2008.

10 Il s'agit donc, à propos des membres d'un collectif quelconque, d'une construction sociale très élaborée mais très efficace. La mise en place du travail supporté par les *groupware* dans une entreprise peut être l'occasion de renforcer ce processus à condition d'en faire un élément important de la stratégie d'intelligence économique.

11 L'autonomie cognitive est cette capacité d'action développée pour « *s'affranchir de la dépendance aux autres* » (Terssac de, 1993) au niveau de la connaissance à mettre en œuvre pour réaliser une activité.

12 FINHOLT T, SPROULL L, KIESLER S, « Communication and performance in Ad Hoc task groups », in *Intellectual Team Work*, LEA, New Jersey, 1995.

13 Traduction I. Comtet : « [...] *there probably was a relationship between managerial ability and volume of group computer mail ; [...] ; that is, good managers determined how to exploit the technology to benefit the group directly* ».

14 Interconnexion des infrastructures et des réseaux pour l'accès, la recherche, la diffusion et la construction d'informations.

15 Interconnexion des interfaces et des réseaux permettant aux internautes d'interagir à la fois avec le contenu des pages mais aussi entre eux, notamment via le Web 2.0, faisant de ce dernier un Web interactif.

16 COURPASSON D., THOENING J.-C., *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert, 2008.



QUELS MODES D'INTERVENTION POUR SOUTENIR LA DISCUSSION SUR LE TRAVAIL DANS LES ORGANISATIONS ?

RÉFLEXIONS MÉTHODOLOGIQUES À PARTIR DE L'INTERVENTION DANS UNE CLINIQUE

Mathieu Detchessahar

Professeur des Universités, LEMNA, Université de Nantes

mathieu.detchessahar.at.univ-nantes.fr

Stéphanie Gentil

Maître de Conférences, LEMNA, Université de Nantes

stephanie.gentil.at.univ-nantes.fr

Anouk Grevin

Maître de Conférences, LEMNA, Université de Nantes

anouk.grevin.at.univ-nantes.fr

Arnaud Stimec

Professeur des Universités, Crape UMR 6051 et LEMNA, Sciences Po Rennes

arnaud.stimec.at.sciencespo-rennes.fr

INTRODUCTION

Face à la montée des maux subjectifs du travail, les sciences sociales dans leur ensemble se sont mobilisées pour comprendre l'origine des plaintes. Parmi ces travaux, un certain nombre se rejoignent pour dénoncer un divorce grandissant entre management et travail et, par conséquent, l'invisibilité croissante des difficultés du travail réel face auxquelles les opérateurs seraient de plus en plus laissés seuls, sans soutien organisationnel ou managérial. Pour sortir de cette situation, ces recherches appellent alors à l'ouverture d'espaces de discussion sur le travail (Clot, 2010 ; Clot, & Gollac, 2014 ; Dejours, 2005 ; Davezies, 2012 ; Detchessahar, & Grevin, 2009 ; Detchessahar 2011, 2013) qui permettraient, sous certaines conditions à élucider, l'explicitation et le traitement des difficultés.

La notion d'espaces de discussion sur le travail, bien qu'encore récente dans le milieu académique, a rapidement connu un certain succès dans le champ des pratiques professionnelles. Ainsi, le rapport Lachman (2010) fait de l'ouverture d'espaces de discussion sur le travail une de ses recommandations majeures en matière de lutte contre les risques psycho-sociaux et le récent Accord National Interprofessionnel sur la qualité de vie au travail (2013) reprend l'idée parmi ses propositions prioritaires. De premières expérimentations ont même eu lieu en entreprise et quelques travaux de recherche en font l'analyse (Conjard, & Journoux, 2013 ; Lochard, 2012).

Le thème est aujourd'hui suffisamment mature pour que certains chercheurs aient avancé sur la question de l'ingénierie de ces espaces de discussion sur le travail. En psychologie (Clot, Faïta, Fernandez, & Scheller, 2000 ; Clot, 2006), en ergonomie (Rocha, Mollo, & Daniellou, 2015) ou en gestion (Detchessahar, 2011, 2013) par exemple, on dispose de premières propositions concernant le design de la discussion sur le travail. Ces propositions constituent l'ébauche de modes d'organisation ou d'animation pouvant servir de cible alternative aux organisations en place. Reste la question de la mise en place de ces espaces de discussion, de l'accompagnement des transformations comme de l'apprentissage des nouveaux modes d'action collective qu'ils supposent. En effet, les modes d'installation des espaces de discussion dans l'entreprise restent peu étudiés et débattus. Cet article se donne par conséquent pour objectif de comprendre à quelles conditions les dynamiques communicationnelles portées par les dispositifs institués dans le cadre de l'intervention peuvent survivre à

la recherche et continuer d'alimenter des processus d'apprentissage et de changement continus. Comment intervenir de telle manière que les processus de discussion soient robustes et pérennes dans l'organisation ? Cette question de recherche sera instruite à partir de l'intervention conduite dans une clinique suite à de multiples problèmes identifiés par le management de l'établissement comme des « problèmes de climat social » : baromètre social montrant une situation dégradée, mouvements de grève, tensions entre personnels soignants, médecins et direction...

Nous présenterons dans un premier temps la vision de l'organisation dans laquelle les dispositifs d'intervention déployés trouvent leur origine. Nous verrons que l'organisation vue comme un *espace à médier ou à réguler* appelle des dispositifs d'intervention spécifiques soutenant l'ouverture d'espaces de discussion à différents niveaux de l'organisation (1). Nous décrirons ensuite la recherche-intervention et le contexte dans lequel elle s'est déroulée avant de présenter les dispositifs d'intervention concrètement mis en place dans la clinique. Nous verrons comment ils ont recomposé les modes collectifs de travail, transformé les logiques managériales, suscité des questions, des tensions et des espoirs... (2) Enfin, nous tirerons de cette expérience quelques enseignements concernant les modes d'intervention susceptibles de soutenir l'ouverture d'espaces de discussion durables dans les organisations. Nous verrons que l'ouverture d'espaces de discussion suppose tout d'abord le développement de nouvelles institutions managériales (substrat matériel de la discussion) aux caractéristiques spécifiques. Ces institutions doivent soutenir le développement d'un nouveau substrat conventionnel propre à servir de sous-bassement cognitif à la discussion et dont l'enjeu est de rendre viable une communication managériale fondée sur le dialogue, des modalités de prise de décision s'appuyant sur la collégialité et un rapport à l'autorité permettant la subsidiarité (3).

I - UNE RECHERCHE-INTERVENTION FONDÉE SUR UNE VISION SPÉCIFIQUE DE L'ORGANISATION

Toute démarche de recherche-intervention se fonde sur une vision de l'organisation à partir de laquelle elle développe une perspective plus ou moins normative et justifie ses méthodes et ses dispositifs. David (2000) souligne par exemple à quel point l'idéal démocratique structure l'essentiel des démarches de recherche-intervention et conduit à l'ouverture de systèmes d'échanges au sein des organisations faisant l'objet de la recherche. Notre approche s'inscrit peu ou prou dans cette perspective même si nous préférons parler de *discussion* en référence à une conception de l'organisation et du travail plutôt que de *démocratie*, terme prêtant à bien des confusions lorsqu'il s'agit de traiter d'un corps social structuré par le salariat, les liens de subordination et les droits de propriété. Les dispositifs d'intervention déployés dans la clinique étudiée n'ont de sens que dans la mesure où ils tentent de mettre au concret, d'instrumenter cette vision de l'organisation.

1.1 - UNE VISION DE L'ORGANISATION COMME UN ESPACE À RÉGULER

Notre méthodologie d'intervention s'ancre dans une conception de l'organisation vue comme un *espace à réguler ou à médier* et pas simplement comme un *espace à régler*. Cette conception suppose que les équilibres techniques, politiques, culturels et moraux qu'appelle l'action organisée ne peuvent être réglés une fois pour toutes par une régulation externe ou préalable à l'action mais qu'ils doivent être constamment retravaillés face aux contradictions et aux imprévus du travail réel et de l'action collective en milieu ouvert. Comme l'a montré la tradition de l'ergonomie de l'activité, le travail réel ne consiste pas simplement à déployer des plans conçus en dehors de lui mais à les utiliser, les adapter et parfois à les abandonner face à l'irréductible variété des situations de travail. Dès lors, toute activité apparaît comme « intelligente », composée de « compromis petits ou grands nécessaires à la réalisation du travail » (Wissner, 1985), d'une « activité mentale de régulation et de récupération » qui recompose les prescriptions et explique les décalages entre le travail prescrit et le travail réel (Teiger *et al.*, 2006).

C'est dans cette perspective qu'un certain nombre d'auteurs, puisant également à la source de la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1989), ont insisté sur la part nécessaire de régulation dans l'action que suppose l'action organisée et ont souligné l'importance, une fois posés les grands principes d'organisation, d'une activité

constante d'ajustement au plus près de la situation de travail. L'organisation se poursuit donc dans l'activité qui déclenche un véritable « travail d'organisation » dont Terssac note qu'il est avant tout « un travail de réorganisation » (2003, p.121).

Dans la mesure où, dans les organisations encore moins qu'ailleurs, on ne travaille jamais seul mais toujours *avec* et *pour* quelqu'un, le travail d'organisation appelle, certes, une activité intrasubjective, mais aussi une activité intersubjective de construction de compromis ou d'accords autour de solutions locales élaborées entre personnes différentes et interdépendantes (collègues, chefs, clients...), solutions qui pourront éventuellement, mais pas nécessairement, être institutionnalisées. Cette activité intersubjective a donc une finalité fondamentalement politique de construction de règles ou de solutions locales. C'est pourquoi, en référence à la tradition habermassienne d'analyse de la communication, Detchessahar (2003, 2011, 2013) la nomme *discussion*. Cette discussion a bien entendu des points de sortie cognitifs ou développementaux – elle participe au développement du « métier », pour parler comme Yves Clot, ou à l'apprentissage collectif – ainsi que des points de sortie sociaux – elle favorise l'appropriation collective du travail et peut, sous certaines conditions, participer à la construction des collectifs de travail –. Néanmoins, sa fonction première est bien de produire des règles, des normes ou des solutions collectives de compromis s'inscrivant concrètement dans l'organisation (et parfois contestant l'organisation) et permettant de faire le travail. La discussion prend en charge l'activité de renormalisation du travail bien repérée par la tradition ergologique (Roth, 2009). C'est parce qu'elle se noue autour de ces enjeux très concrets de régulation du travail que la discussion soutient dans le long terme des processus d'apprentissage et d'appropriation du travail par les collectifs qui, sans cet enjeu politique, s'épuiserait rapidement.

Cette discussion *sur* et bien souvent *dans* le travail est à la fois nécessaire et difficile. Nécessaire car de nombreux travaux récents ont montré que l'absence de discussion sur le travail était source de contradictions et de conflits de normes non résolues, de dysfonctionnements et de malaise pour les salariés (par exemple : Dujarier 2006, Detchessahar, 2011). Difficile car les obstacles à la mise en discussion du travail sont nombreux et viennent aussi bien des opérateurs eux-mêmes qui en perçoivent bien toutes les dimensions d'engagement accru, de responsabilisation et d'affrontements potentiels (Detchessahar, 2003) que des concepteurs de l'organisation dont la discussion vient contester le monopole du pouvoir d'organisation ; elle attaque finalement « la centralité du pouvoir normatif des experts » comme l'écrit Terssac (2003, p. 132). C'est pourquoi la discussion sur le travail est « un combat » – par analogie à ce que Paradeise dit de la régulation conjointe (2003, p. 44) – et demande à être appuyée par l'ouverture et le design d'espaces propres à la soutenir. Il y a donc de véritables enjeux de management et d'intervention autour de l'ingénierie des espaces de discussion du travail (Detchessahar, 2013) tant l'action organisée suppose non seulement la conception d'espaces réglés mais aussi la construction d'espaces pour réguler. Au plan conceptuel, cette ingénierie de la discussion est certainement un des points aveugles de la théorie de la régulation conjointe bien repérée d'ailleurs par certains de ses exégètes qui insistent sur la nécessité de penser la structuration et le style de pilotage des « arènes de régulation conjointe » (Paradeise, 2003, p. 47-48). Au plan pratique, cette ingénierie, constitutive d'une approche *gestionnaire* de la régulation, doit contribuer à donner des points de repères pour l'intervention en organisation.

1.2 - LES DISPOSITIFS D'INTERVENTION COMME ESPACES D'APPRENTISSAGE DE LA DISCUSSION

Dans cette perspective, les dispositifs d'intervention portés par les chercheurs visent principalement à (re)dynamiser dans l'organisation la discussion sur le travail en ouvrant et en équipant divers types d'espaces à différents niveaux de l'organisation ainsi qu'en travaillant sur les liens entre ces espaces.

Un des objectifs forts est notamment de connecter la discussion sur le travail (le dialogue entre les opérationnels et le management dit de proximité ou de première ligne) avec la discussion de conception (les organisateurs) ainsi qu'avec la discussion stratégique (la direction) de manière à ce que chacune d'entre elles « s'informent » mutuellement. L'ingénierie des espaces de discussion vise à faire en sorte que les discussions stratégiques et d'organisation soient nourries par la discussion sur le travail, les espaces de discussion sur le travail servant, selon la jolie expression

d'Ughetto (2007, p. 118), de « chambres d'écho des réalités du travail ».

Dès lors, il ne s'agit pas seulement d'ouvrir un ou des espaces de discussion locaux, au plus près du travail, mais de distribuer des espaces de dialogue tout au long de la ligne hiérarchique. En l'absence d'espaces de discussion de niveau supérieur, tout espace de discussion local sur le travail s'essoufflera vite devant l'impossibilité, depuis une parole suscitée et libérée sur le travail, de faire un tant soit peu autorité sur les questions touchant à l'organisation de ce travail. Autrement dit, si la mise en discussion du travail opérationnel ne permet pas d'adapter l'organisation de manière à transformer réellement l'activité, alors les processus dialogiques locaux tourneront court.

Or, les multiples dispositifs de mise en discussion du travail qui se font jour aussi bien dans la littérature académique que dans les entreprises, s'ils déploient des ingénieries très fines pour mettre en discussion l'activité, sont bien souvent moins attentifs aux dispositifs permettant d'étendre la discussion à l'organisation. C'est le cas par exemple des dispositifs d'intervention en ergonomie (co-analyse constructive des pratiques par exemple, Arnoud, & Falzon, 2013), en psychologie du travail (instruction au sosie, Clot, 1995, p. 179 ; entretiens en autoconfrontation croisée, Clot *et al.*, 2000) ou bien de ceux issus des praticiens du développement professionnel (les techniques très en vogue dites de « co-développement », Payette, & Champagne, 2005). S'ils ont le grand mérite de permettre aux travailleurs d'engager une démarche réflexive permettant de rendre moins obscure l'activité et de se la réapproprier (Davezies, 2012 ; Mollo, Nascimento, 2013), bref de refaire autorité sur leur travail, ces dispositifs risquent fort cependant de décevoir s'ils ne donnent pas les moyens aux salariés de reconstituer en même temps leur autorité sur l'organisation. Ils ré-ouvrent des possibilités d'apprentissage et de transformation du travail – c'est bien l'idée de « zone de développement potentiel » que Clot (1995) reprend de la psychologie de l'enfant élaborée par Vygotski (Clot, 2012) – qui risquent de faire long feu si ne sont pas prévues les modalités d'un dialogue, depuis ces apprentissages et cette parole retrouvée, avec l'espace de la conception et du management. Pour reprendre l'exemple du trompettiste d'orchestre souvent pris par Yves Clot (1995), ces espaces de discussion permettent au joueur d'envisager de nouvelles possibilités de jeu avec son instrument mais aussi, finalement, d'envisager le changement de l'instrument lui-même, dont on sait qu'il ouvre souvent de nouvelles possibilités de jeu. En situation de travail, c'est l'organisation qui se présente comme l'instrument avec lequel le travailleur joue sa partition et qui recèle une bonne partie des évolutions possibles de son travail. Envisager le changement de l'instrument suppose d'organiser la discussion sur le travail et sur son organisation, et d'y faire entrer par conséquent le management. C'est d'ailleurs le sens des interventions récentes conduites par certains cliniciens de l'activité qui tentent de construire des dispositifs permettant un développement conjoint du travail et des organisations (Quillerou, & Clot, 2013 ; Petit, & Coutarel, 2013 ; Petit, Dugué, & Daniellou, 2011 ; Petit, & Dugué, 2013).

C'est pourquoi notre approche de l'intervention s'appuie sur l'idée que la discussion doit aussi quitter l'espace des pairs pour se jouer entre concepteurs, managers et opérationnels. Cela conduit à ouvrir réellement le « combat » de la régulation conjointe et en organiser les arènes. En dehors de l'ouverture de telles arènes, la mise en place concrète de ces dispositifs de discussion entre pairs peut aboutir à la situation contre-productive dans laquelle les différentes interventions conduisent à ouvrir la discussion sur le travail d'un côté entre opérateurs, en suivant les méthodes de l'analyse ergonomique ou de la clinique de l'activité, et de l'autre entre cadres à l'intérieur d'espaces animés suivant les principes du co-développement. On dynamise ainsi pour un temps un dialogue horizontal entre pairs tout en ne modifiant pas des structures managériales marquées au sceau de la stricte subordination. Ce dialogue entre pairs se fait finalement au détriment d'un dialogue conjoint qui se joue, lui, dans l'espace vertical de la ligne hiérarchique et qui est seul à même de produire des transformations de l'organisation et, donc, des transformations durables du travail.

Il faut à ce stade reconnaître sans naïveté que ce dialogue dans l'espace vertical de l'organisation complexifie encore les objectifs de l'intervention. L'ingénierie de ces espaces de discussion suppose l'élaboration d'un double substrat : un *substrat matériel* consistant à définir des espaces de discussion de niveau micro, méso et macro, à les équiper de méthodes et d'outils de support à la discussion, d'en définir la fréquence et les participants, mais aussi un *substrat conventionnel* constitué de

normes de comportement et d'équipements intellectuels (écoute, confiance, conception du management accordant du prix à la parole des personnels d'exécution...). Dans cette perspective, les dispositifs mis en place au moment de l'intervention ont moins pour but de changer *hic et nunc* le travail ou son organisation que d'expérimenter ce management par la discussion en ouvrant, dès le démarrage de l'intervention, de nouvelles institutions dialogiques et en permettant aux acteurs d'en expérimenter les fruits.

Par conséquent, la méthodologie d'intervention, depuis les premiers pas de l'équipe de recherche sur le terrain jusqu'à leur départ complet, est loin d'être seulement un dispositif de recueil de données, de construction d'un plan d'action et d'accompagnement voire d'évaluation de sa mise en œuvre. Il s'agit du processus même de construction des conditions d'un nouveau mode de fonctionnement correspondant à la vision de l'organisation portée par la recherche-intervention. C'est ce processus que nous allons à présent décrire à partir d'un exemple particulièrement significatif de recherche-intervention réalisée dans une clinique, dont les résultats se sont révélés, du fait du dispositif méthodologique mis en place, bien plus pérennes que ne pouvaient le laisser présager les conditions dans lesquelles l'intervention sur le terrain s'était terminée.

2 - LE DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE COMME CONDITION DU SUCCÈS DE L'INTERVENTION

La clinique, un gros établissement moderne, chirurgical et médical, de près de 350 lits, compte plus de 700 salariés. Son capital est entièrement détenu par la centaine de médecins libéraux qui y exercent, pour la plupart chirurgiens ou anesthésistes.

En avril-mai 2008, la direction de la clinique se heurte à deux grèves successives, à la fois violentes et inattendues : violentes car ces mouvements sociaux ont conduit à la paralysie complète des blocs opératoires et inattendues puisque c'est en découvrant un matin sur le parking la quasi-totalité du personnel en grève que les membres de la direction prennent conscience de l'ampleur d'un malaise qu'ils n'avaient jusque-là quasiment pas perçu. La direction connaît ainsi de sérieuses difficultés, confirmées par les résultats du baromètre social qui mettent en évidence une dégradation générale de tous les indicateurs.

C'est dans ce contexte de fortes tensions qu'en septembre 2008, notre équipe est appelée à intervenir pour bâtir un plan d'action permettant d'améliorer le climat social. En janvier 2009, à l'issue de plusieurs réunions de cadrage de l'étude, une campagne d'entretiens individuels débute, menée sur l'ensemble de la ligne hiérarchique et devant conduire à un diagnostic précis de la situation. Des séquences d'observation réalisées en parallèle par l'équipe de recherche vont apporter un éclairage complémentaire aux données recueillies en entretien, en permettant de mieux saisir le quotidien des personnels et le travail tel qu'il s'effectue et s'organise réellement. Ce diagnostic est ensuite restitué aux différents acteurs concernés (comité de pilotage de l'étude, comité de direction, CHSCT ⁽¹⁾, personnels, cadres de santé, membres du directoire) et une réflexion est engagée sur les solutions à apporter aux dysfonctionnements mis en avant. Fin juin 2009, à peine six mois après le lancement de l'étude, un plan d'action consensuel a finalement été élaboré et validé à tous les niveaux. Son déploiement complet et la campagne de communication de la direction qui doit l'accompagner, auprès de l'ensemble des salariés, sont programmés pour la rentrée.

Mais en septembre 2009, une réorganisation décidée par le directoire va considérablement changer la donne : l'organigramme de la clinique est restructuré en trois pôles qui sont placés sous l'autorité directe de l'un des membres du directoire. L'équipe de direction assiste à un véritable retour en force des médecins-actionnaires dans la gouvernance de la clinique et le comité de direction, identifié par le directoire comme un « filtre inefficace », « source de tous les problèmes », est finalement supprimé. Face à un tel désaveu, c'est l'ensemble du comité de direction qui prépare son départ (directeur, DRH, directeur administratif et financier, pharmacien...).

Le plan d'action, élaboré collectivement, semble mis de côté. Nous nous retrouvons alors dans le profil des recherches-intervention « souvent décevantes » (Enriquez,

1997). Pourtant, lorsqu'un an et demi plus tard, nous rencontrons lors d'un entretien-bilan la nouvelle DRH et l'ancienne adjointe de la directrice des soins, nommée à l'issue de notre intervention « responsable des soins »^[21], notre équipe de recherche découvre que de nombreux points d'amélioration proposés dans le plan d'action ont finalement été mis en œuvre. « *Je dirais que, quand je reprends le plan d'action, tout ce qui est mis là, finalement, a été fait* » affirme la responsable des soins au cours de l'entretien.

L'intervention semble donc avoir produit des effets durables et ce, malgré le départ de l'équipe de recherche et des membres de la direction qui l'avait initiée. Ce constat constitue le point de départ de notre réflexion : comment le dispositif méthodologique a-t-il contribué à transformer durablement l'organisation en construisant avec les acteurs des processus de discussion suffisamment robustes et pérennes pour résister à ces réorganisations ? C'est ce dispositif d'intervention, dans ses modalités concrètes, que nous allons présenter ici. Nous reviendrons dans un premier temps sur le diagnostic et le plan d'action élaborés (2.1), avant de décrire dans un second temps, de manière approfondie, la démarche adoptée et donc la façon dont nous avons construit ces éléments (2.2). Nous concluons cette partie en analysant les dynamiques générées par cette intervention (2.3).

2.1 - LE DIAGNOSTIC : UN MANAGEMENT COUPÉ DU TERRAIN

L'organisation, telle qu'elle a été appréhendée par l'équipe de recherche au cours de l'intervention, était marquée par un mode de management descendant et fort éloigné du terrain, dans lequel les espaces de discussion sur le travail (au sein de l'équipe, entre l'équipe et le cadre, et entre les cadres) étaient peu nombreux, sinon inexistantes. L'intervention a dès lors visé à recréer un management par la discussion.

Le diagnostic et le plan d'action ne constituant pas en soi des éléments fondamentaux dans le cadre de la réflexion au cœur de cet article, nous nous contenterons de synthétiser dans le tableau ci-dessous les principaux points ayant émergé et les solutions co-construites avec les acteurs dans le cadre de l'intervention. Pour plus de détails sur l'intervention, nous renvoyons le lecteur vers les travaux déjà publiés sur le sujet (Grevin, 2011, 2013 ; Gentil, 2012a, 2012b).

Tableau 1 - Diagnostic et plan d'action de l'intervention^[23]

	Problèmes	Solutions construites avec les acteurs
L'« empêchement » des cadres de santé	<p>Multiples formes de sollicitation des cadres de santé : alimentation d'outils de gestion, projets transverses, etc.</p> <p><i>« Je croulais sous le travail à en pleurer parce qu'on était de moins en moins de responsables, on était sans arrêt en sous-effectif, du coup il faut pallier aux manques de la collègue. Missions lourdes, plannings, calculs pour les ressources humaines, commandes... » (cadre de santé).</i></p> <p>Résultat : manque de temps des cadres de santé pour être dans la présence auprès des équipes et animer les réunions de services.</p>	<p>Réduction des sollicitations des cadres de santé (projets, missions transversales, ligne téléphonique de garde...).</p>

L'absence de management du travail	Manque de présence des cadres de santé auprès de leurs équipes (soutien au quotidien, réunions de services...) « Les gars n'ont pas l'impression d'avoir une chef, elle n'est pas là, (...) elle n'est plus à l'écoute, (...) les réunions elle n'a pas envie d'en faire » (brancardier). Résultat : manque de reconnaissance, manque d'écoute, méfiance, conflits de professionnalité non régulés pesant sur les collectifs de travail.	Engagement des cadres (cadres de santé et cadres supérieurs) à animer des réunions hebdomadaires avec leurs équipes, qui soient des lieux effectifs de dialogue, et à produire systématiquement un compte rendu.
Une organisation très descendante : des cadres destitués de leur autorité sur l'organisation des services	Fonctionnement très descendant de l'organisation, pas d'espaces de dialogue entre cadres de santé et direction... « Quand je fais remonter certaines choses, je n'ai pas forcément de réponses de mes responsables » (cadre de santé) « Le personnel n'ose pas forcément prendre des initiatives, il y a une certaine méfiance, il ne se sent pas autorisé à faire des propositions » (psychologue). Résultat : pas de marges de manœuvre dans les prises de décisions, pas toujours de réponses apportées par la direction sur les problèmes remontés...	Développement des échanges formels et informels entre cadres de santé avec réunions biennuelles d'élaboration de propositions de projets à remonter au CODIR. Révision du mode de fonctionnement des réunions de cadres pour en faire un espace de discussion effectif.
Une dégradation de la coopération	Stricte division du travail entre pôles soignants et hôtellerie (pas de transmission entre soignants et ASH²...) « Les ASH, ça a créé un gros malaise quand elles ont été coupées de l'équipe. C'est une erreur. Elles en savent autant. Les gens leur parlent » (infirmière). Résultat : éclatement des collectifs, menaces sur la qualité et sécurité des soins.	ASH conviées aux réunions hebdomadaires de services. Institution d'un temps de transmissions quotidiennes entre ASH et infirmières.

2.2 - LE DISPOSITIF D'INTERVENTION POUR RECRÉER UN MANAGEMENT PAR LA DISCUSSION

La cible du plan d'action étant de recréer un management par la discussion sur le travail, l'intervention a consisté en l'ouverture de différents types d'espaces de discussion. L'idée était de prolonger les espaces de discussion par essence temporaires du diagnostic par des espaces de discussion sur le travail de nature à mettre l'organisation en mouvement et même, ultérieurement, à évoluer vers des dispositifs propres à l'organisation. D'autres espaces déjà existants ont en outre été actionnés mais dans un mode de fonctionnement très différent de la logique alors en vigueur.

Nous allons présenter dans un premier temps les espaces *ad hoc*, ouverts pour et au cours de l'intervention, avant de décrire dans un second temps le travail réalisé au sein d'un espace clé déjà existant : le comité de direction.

2.2.1 - L'OUVERTURE DE NOUVEAUX ESPACES DE DISCUSSION SUR LE TRAVAIL

Différents espaces de discussion ont été ouverts dans le cadre de cette intervention. Le principal espace est le comité de pilotage (COPIL) de l'étude. Celui-ci s'est appuyé sur le travail réalisé au sein d'autres espaces, eux aussi créés spécifiquement pour l'intervention. Outre le comité de pilotage, nous présenterons dans le cadre de cet article trois types d'espaces – le focus group, les sous-groupes thématiques et les temps de restitutions – bien que d'autres types d'espaces aient été ouverts ou investis dans cette étude (par exemple, les réunions de services ou des temps de rencontre avec le CHSCT).

Le COPIL est l'espace qui a été ouvert par l'équipe de recherche pour porter l'intervention, réunissant des personnels de différents services (bloc, soins, services supports), fonctions et niveaux hiérarchiques (ASH, infirmières, aides-soignantes, cadres de santé, DRH, etc.). La discussion a tout d'abord consisté à définir le périmètre de l'intervention (quels services auditer ? quels personnels rencontrer ?) et à présenter les « règles du jeu » de cet espace (pas de procès d'intention, anonymat vis-à-vis du reste de l'établissement, etc.).

Un focus group a été organisé parallèlement pour traiter du problème de positionnement de l'encadrement de proximité souligné par le diagnostic. Il a permis de réunir les cadres de santé, sans la présence de membres de la direction.

Deux sous-groupes de travail (formés au sein du COPIL) ont ensuite été mandatés pour construire un plan d'action qui permette de répondre aux problèmes identifiés lors des restitutions (« désempêchement » des cadres ; coopération soignants-ASH). Après une première séance d'échange au sein de chacun de ces sous-groupes thématiques, quelques représentants ont été chargés, pour affiner le plan d'action, de décliner plusieurs propositions concrètes à mettre ensuite en discussion avec le reste du sous-groupe lors de la rencontre suivante. Ces représentants ont travaillé de manière autonome, y compris vis-à-vis de l'équipe de recherche qui n'était pas présente dans toutes les réunions, participant ainsi de l'appropriation par les acteurs du diagnostic et du plan d'action. Ce plan d'action a ensuite été porté par des représentants des sous-groupes auprès du comité de pilotage de l'étude.

L'intervention proposait d'initier une démarche ascendante à travers laquelle des espaces de discussion *dans* et *sur* l'activité ont été ouverts ou investis, en vue d'élaborer des réponses aux dysfonctionnements concrets constatés, à remonter ensuite à la direction. Le succès de ce dispositif a reposé sur plusieurs éléments :

- La présence d'acteurs de terrain au sein de ces différents espaces : ce sont eux qui ont nourri les discussions en informations sur leurs contraintes et leurs difficultés et ont imaginé des solutions pertinentes face aux problèmes rencontrés. Ces acteurs se sont par ailleurs fait le relais de cette démarche auprès des personnels de terrain, communiquant auprès de leurs collègues sur le nouveau mode de fonctionnement et sur le plan de transformation initié.
- La présence de cadres de santé au sein de ces différents espaces a permis d'irriguer l'agenda des réunions dans les services avec les problématiques ayant émergé lors de l'étude. L'appropriation et le déploiement du plan d'action ont été ensuite facilités puisque l'encadrement de proximité avait participé à sa construction.
- La rencontre entre acteurs de différentes unités (bloc et services de soins par exemple) a facilité le partage des pratiques, développé l'intercompréhension et une vision plus globale des problèmes.
- La rencontre d'acteurs aux fonctions et responsabilités hiérarchiques différentes au sein du COPIL a, en outre, permis de renouer au sein de la ligne hiérarchique un dialogue sur le travail qui n'avait plus sa place.
- La présence des chercheurs dans ces espaces a par ailleurs servi à alimenter la discussion en mettant à disposition des participants un diagnostic objectivé autour duquel se construit un accord. Les chercheurs jouent ici un rôle de tiers médiateur, garants de la méthode et du processus, pacifiant et canalisant la discussion sur le travail réel. Ils se font également les porteurs des produits de la discussion entre les différents espaces.
- Le dispositif construit constitue enfin une chaîne ascendante articulant des espaces de discussion de différents niveaux – sous-groupes de travail, comité de pilotage de l'étude, comité de direction – et permettant la circulation des produits de la discussion entre ces espaces, depuis le niveau opérationnel jusqu'au niveau décisionnel. Sortant du mode de management descendant que notre diagnostic avait révélé, les espaces ouverts au cours de l'intervention et la façon dont ils ont été connectés ont ainsi enclenché une nouvelle dynamique dans l'organisation. Dans ces différents espaces, des acteurs qui n'avaient jusqu'ici pas accès aux espaces politiques de l'organisation – où se construisent des règles du jeu et se prennent des décisions d'organisation – ont été invités à faire remonter les problèmes rencontrés, à être forces de proposition et même à arrêter des décisions (périmètre de l'étude, chantiers prioritaires, etc.). Ce mode de fonctionnement a conduit à faire travailler autrement le comité de direction.

2.2.2 - LE RENVERSEMENT DU MODE DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE DIRECTION

Parallèlement à ce travail, un autre espace a été fortement investi lors de l'intervention : le comité de direction (CODIR).

Le comité de direction a été le premier espace mobilisé. À l'issue du processus de collecte des données, le diagnostic de la situation lui a été présenté (cette restitution a précédé celle réalisée auprès du COPIL). Par la suite, les discussions avec le CODIR ont visé, non pas à élaborer des solutions face aux problèmes identifiés, mais plutôt à

valider et entériner les projets de transformation construits par le comité de pilotage, c'est-à-dire non seulement à les approuver, mais aussi à y affecter les ressources nécessaires (temps, personnel, budget). Or, ce mode de fonctionnement au sein du CODIR n'avait rien d'évident puisqu'il est venu profondément perturber l'organisation existante, comme l'a mis en évidence le pharmacien de la clinique :

Encadré n°1 : Extrait d'une réunion COPIL – sous-groupe Management [19/05/2009]

Pharmacien : *Les cadres sont-ils prêts aussi à ce type de management ? Et puis le CODIR, est-il prêt aussi à ce type de fonctionnement ? (...) Le simple fait effectivement que les cadres puissent remonter des informations, qu'elles puissent être entendues, c'est simple à dire... quand ça n'a jamais été fait, c'est pas forcément évident. Donc ça demande aussi un accompagnement (...).*

Psychologue : *Si je peux me permettre, en quoi est-ce que c'est aussi différent ? Vous parlez d'avant, d'après, de quelque chose de nouveau...*

Pharmacien : *Ben on avait une structure jusqu'à présent quand-même très... descendante, et là on est en train d'évoquer quelque chose de très ascendant. C'est donc une modification quand même forte. (...) Enfin, c'est une petite révolution.*

Effectivement, la présentation du diagnostic et du projet de transformation organisationnelle élaboré au sein du COPIL s'est, au départ, vivement heurtée aux craintes et réticences de l'équipe de direction. Ainsi, lorsque l'équipe de recherche évoquera la question de la mise en discussion du travail au niveau local, le directeur général s'alarmera : « *Vous allez faire se lever dans l'organisation des leaders contestataires !* ». On peut comprendre ces résistances initiales de deux manières. 34

En premier lieu, l'ouverture d'espaces de discussion dans lesquels les personnels peuvent, collectivement, remonter et débattre des problèmes – et donc potentiellement émettre des critiques vis-à-vis de l'organisation en place – est perçue comme une menace par l'équipe de direction. Jusqu'ici principal décideur sur ces questions, le CODIR se sent directement remis en cause face à ces mouvements de protestation. C'est ainsi que la direction a vécu les deux mouvements sociaux qui ont précédé notre intervention, et c'est ainsi qu'elle subit (très violemment) la restitution du diagnostic. 35

En second lieu, la mise en discussion du travail amène à une redistribution du pouvoir dans l'organisation puisqu'un certain nombre de solutions organisationnelles se construisent désormais localement, dans d'autres instances que le CODIR. Or, de ce type d'intervention, la direction attend au contraire de se voir renforcée dans sa maîtrise de la situation (Enriquez, 1997), maîtrise qu'elle a bien du mal à conserver, étant elle-même mise en difficulté par les médecins-actionnaires de l'établissement qui peuvent à tout moment – on le voit avec le retournement de situation final – reprendre la main sur le fonctionnement de l'établissement. 36

Si le comité de direction a manifesté certaines réticences à accepter les profondes transformations organisationnelles que nous portions dans notre intervention, il était pourtant essentiel qu'il comprenne et accepte ce renversement de logique, étant alors le seul détenteur du pouvoir décisionnel en matière d'organisation et donc le seul en mesure d'octroyer au comité de pilotage un mandat pour agir. Aussi, en parallèle de ce qui s'élaborait dans les autres espaces, un solide travail d'accompagnement du CODIR a été mené par l'équipe de recherche pour lever ces réticences. 37

Ce travail visait à mettre le comité de direction en position d'éprouver l'efficacité des espaces de discussion qui s'ouvraient localement. Il a pu constater que ce mode d'organisation ne favorisait pas la montée des plaintes à l'égard du système en place – plaintes qui s'exprimaient de toute manière mais, en l'absence de lieux adaptés dans l'organisation, s'exprimaient sur la place publique (comme dans le cas des deux mouvements sociaux). Un tel mode d'organisation offrait au contraire des espaces dans lesquels les problèmes remontés puissent être régulés et des solutions apportées au fur et à mesure. 38

Un des produits de ces expérimentations consistait à permettre au CODIR de vérifier que la mise en discussion du travail aux niveaux local et intermédiaire ne supposait pas un dessaisissement de la direction de ses prérogatives en matière d'organisation du travail. Il s'agissait plutôt d'un déplacement de son action de management depuis une position où elle décide seule et de façon centralisée en matière d'organisation 39

vers une position dans laquelle elle définit, supporte et anime un processus de décision partagée, nourri par le travail d'espaces de discussion locaux qu'elle institue et pilote. L'enjeu n'était donc pas de « diriger moins » mais de diriger différemment.

La présence de membres de la direction simultanément au sein du CODIR et du COPIL a joué un rôle essentiel. Témoins de la manière dont s'élaborait le plan d'action et des échanges entre personnels et membres de l'encadrement, ils se sont fait le relais des propositions qui ont émergé du COPIL, tant d'ailleurs vers le CODIR que dans leur propre service. Ils ont ainsi travaillé à rassurer le comité de direction sur le sérieux du travail engagé au sein du comité de pilotage et sur le contenu des échanges qui s'y déroulaient.

La direction a compris qu'en redonnant la parole aux personnels et à l'encadrement de proximité, les échanges n'étaient pas pour autant déconnectés de la question de la performance – entendue dans toutes ses dimensions (mieux accueillir le patient, mieux utiliser les ressources, construire un climat social positif) – mais que celle-ci était, bien au contraire, au cœur même de la discussion. La(es) performance(s) constituai(en)t un objet d'intérêt commun entre la direction et les soignants à partir duquel pouvaient s'engager des controverses, sources d'apprentissage, sur les meilleures façons de la construire.

Finalement, nos cinq séances de travail d'une heure trente à deux heures avec le CODIR ont permis de faire comprendre et accepter le renversement de la logique descendante dans laquelle il travaillait jusqu'ici, au point qu'a été intégrée dans le plan d'action la proposition d'un comité biennuel arbitrant les projets remontés par les cadres de proximité et construits dans le cadre des espaces de discussion locaux.

2.3 - L'APPROPRIATION DES DYNAMIQUES INSTITUÉES LORS DE L'INTERVENTION

Ce dispositif d'intervention a permis d'initier le mode de fonctionnement visé. À travers l'ouverture d'un comité de pilotage, les personnels de terrain ont découvert ou redécouvert les enjeux de la mise en discussion du travail et la possibilité d'émettre des propositions d'action pour faire évoluer l'organisation.

Le mode de fonctionnement ascendant initié dans le dispositif d'intervention, avec un comité de direction qui mandate un comité de pilotage pour construire un plan d'action – ce dernier mandatant à son tour différents groupes pour le décliner en propositions concrètes – a lui aussi participé de la mise en œuvre d'un management par la discussion.

La dynamique de travail initiée entre le COPIL et le CODIR a permis de régler des problèmes très précis concernant l'activité réelle des personnels et de leurs responsables (par exemple à propos de la gestion de la ligne téléphonique de garde, des programmes opératoires, des transmissions entre ASH et équipes de soins).

Le dispositif d'intervention a finalement permis l'apprentissage d'un management par la discussion au niveau de l'encadrement de proximité comme des soignants, permettant aux acteurs d'aller au-delà des mesures arrêtées en notre présence. « *Je retiens que l'essentiel du plan d'action, c'est l'échange et la communication* », nous dira la responsable des soins, à l'issue de l'entretien bilan réalisé avec elle en 2011.

Par conséquent, alors même que nous avons connu une situation à laquelle bon nombre de chercheurs sont confrontés, à savoir une réorganisation qui conduit au départ des différents « alliés » de l'intervention, il s'avère qu'un an plus tard les principaux points du plan d'action ont été mis en place dans l'établissement. C'est ainsi que de plusieurs espaces de discussion ont été ouverts, et ce à différents niveaux, entre l'équipe et son cadre (des réunions de services hebdomadaires de type dialogique sont désormais organisées) ou encore entre cadres de santé (par exemple dans les services de soins, les cadres se réunissent désormais trois fois par semaine avec la responsable des soins).

Les mesures prises vont même au-delà du plan d'action. Des temps de rencontre au plus près du travail réel sont désormais organisés, par exemple des points réguliers entre soignants et ASH avec leurs cadres. Un espace d'échange entre direction et directoire a été ouvert (« le comité exécutif ») et l'importance du « comité de bloc » (réunissant médecins libéraux et membres de la direction) réaffirmée. Ces mesures ont permis d'associer davantage les médecins au fonctionnement de l'organisation,

participant du désempêchement des cadres de proximité (en particulier face aux difficultés d'ordonnement des plannings de bloc).

De même, le fonctionnement du collectif de cadres a été révisé, comme le rapporte la responsable des soins : « *On valide le compte rendu de la semaine précédente, qui est fait très rapidement, pas plusieurs semaines après comme avant. Puis je passe des infos. (...) Ensuite, deux cadres s'expriment sur ce qu'elles veulent, elles ont la parole vingt minutes / une demi-heure chacune. (...) C'est plus structuré. Ça part pas dans tous les sens. J'insiste sur l'écoute de chacun (...). Il y a des décisions prises, les sujets sont bien traités. Le compte rendu est plus facile à faire. Avant, on avait l'impression de perdre notre temps* ».

L'organisation adoptée intègre bien les différents principes auxquels notre intervention a sensibilisé les acteurs : là où les réunions – aux différents niveaux – étaient épisodiques, elles sont devenues régulières, ce qui leur permet d'être plus en cohérence avec les dynamiques et temporalités de l'activité. Elles sont désormais dialogiques (par ex., dans le cas des réunions de cadres, une partie de l'ordre du jour de la réunion est aux mains des cadres de santé) et ce sont des temps tournés vers le travail réel. Ces espaces de discussion sont, en outre, mieux équipés, notamment à travers la rédaction systématique d'un compte rendu qui permet de garder la trace des problèmes évoqués et des décisions arrêtées.

3 - SYNTHÈSE ET DISCUSSION

L'objectif des modes d'intervention déployés dans cette recherche n'est pas avant tout de changer « directement » le travail mais de créer les conditions managériales qui installent dans les routines de l'organisation une attention renouvelée au travail et à ses conditions de réalisation. L'intervenant est moins là pour proposer des méthodes d'analyse du travail que pour mettre en place et médier de nouveaux espaces initiant de nouvelles façons de travailler ensemble. Pour cela, l'intervention établit de nouvelles institutions managériales – les espaces de discussion – qui visent à rendre possible et à organiser la mise en discussion du travail.

Dans la mesure où les espaces de discussion de niveau macro ou stratégique constituent une condition préalable au fonctionnement des espaces de discussion micro – ils garantissent que les produits de la discussion locale informeront le processus de conception de l'organisation, ils dynamisent ainsi la discussion locale et permettent son installation dans la durée –, l'intervention doit sans doute s'attacher à en définir en tout premier lieu l'ingénierie pour « redescendre » ensuite vers le travail opérationnel. Ces espaces macro constituent par ailleurs un lieu d'apprentissage essentiel pour les managers des modalités, difficultés et vertus de la discussion dont ils devront dans un second temps être les animateurs au niveau opérationnel. Ces nouvelles institutions sont ouvertes dès le démarrage de l'intervention et leurs modes de fonctionnement sont affinés au cours de l'intervention. Elles supposent la mise en place dans l'entreprise d'un nouveau substrat matériel (lieux, outils, règles du jeu managérial...) qui incarne et diffuse un nouveau substrat conventionnel devant servir de soubassement culturel à ces nouvelles pratiques managériales. Les nouvelles institutions managériales doivent en effet permettre une véritable acculturation des managers à une communication managériale fondée sur le dialogue (3.1), à un mode de prise de décision collégial (3.2) ainsi qu'à une pratique de l'autorité reposant sur la subsidiarité (3.3).

3.1 - UNE COMMUNICATION MANAGÉRIALE FONDÉE SUR LE DIALOGUE

Les espaces de discussion visent en premier lieu à faire place au *dialogue* dans la relation managériale alors que, comme beaucoup de chercheurs le constatent (par exemple : Giroux, & Giordano, 1998 ; Charpentier, & Brulois, 2013), la tentation est souvent forte d'organiser la relation essentiellement autour du *monologue*⁽⁴⁾ : les managers conçoivent et décident puis expliquent, transmettent le sens aux échelons inférieurs supposés le consommer de façon somme toute assez passive. Au mieux les managers organiseront-ils un moment de feed-back en fin de communication pour vérifier que le message est compris et que les équipes « adhèrent » au sens. À ce modèle de l'*explication managériale*, l'ouverture d'espaces de discussion entend substituer un modèle dans lequel les acteurs de l'entreprise peuvent *s'expliquer*, c'est-à-dire confronter des représentations construites au creuset de situations

objectivement et subjectivement différentes. La confrontation et le conflit sont considérés ici comme ayant un rôle profondément moteur dans les dynamiques sociales (réflexivité, apprentissage, lien social...) pour peu qu'il existe des institutions managériales pour les accueillir et faire vivre la *relation* conflictuelle (Simmel, 1995). En l'absence de telles institutions, le conflit se déploiera, comme on le voit dans notre cas, en dehors de la relation, dans l'affrontement à distance sans possibilité d'apprentissages mutuels (dans la clinique, c'est la grève sur le parking et le blocage du plateau technique).

Dans notre intervention, les espaces de dialogue ouverts sont multiples : le comité de pilotage, les sous-groupes thématiques, le focus group avec l'encadrement, les dialogues en comité de direction sur la base du diagnostic et des plans d'action élaborés en COPIL. Ils se traduiront ensuite par de nouveaux espaces de discussion installés dans les routines de l'organisation et animés par l'encadrement. C'est le cas par exemple de la réunion hebdomadaire des cadres de santé, désormais en partie directement animée par les cadres eux-mêmes qui, à tour de rôle, soumettent au collectif des questions qu'ils souhaitent voir débattues et traitées avec leurs pairs et leur responsable.

3.2 - UN MODE DE PRISE DE DÉCISION COLLÉGIAL

On remarquera que, pour l'essentiel, ces différents espaces de discussion sont ouverts pour animer le dialogue dans l'ordre vertical de la ligne managériale et pas seulement entre pairs de même niveau hiérarchique. L'enjeu est de s'assurer qu'il y ait toujours à l'horizon de la discussion, au-delà de ses fonctions psychologiques (apprentissage) et sociales (construction du lien social) mentionnées en première partie, la possibilité d'un point de sortie politique, c'est-à-dire une possible transformation de l'organisation et de ses règles du jeu. Autrement dit, en organisant la discussion avec la hiérarchie, on s'assure que l'espace de discussion puisse être un espace de décision, dont la discussion serait le moteur ou l'efficience et non la finalité.

C'est donc également à une nouvelle pratique de la prise de décision qu'initient les dispositifs mis en place au cours de l'intervention. Comment qualifier le mode de prise de décision se déployant au sein des espaces de discussion – COPIL, CODIR, groupes thématiques, réunions de service nouveau format – qui se logent à l'intérieur de la ligne managériale ? À défaut de l'être totalement, il est sans doute possible de soutenir qu'il se rapproche d'un fonctionnement collégial, tel qu'il a été pensé et pratiqué en tout cas dans certaines institutions.

Une décision est dite collégiale lorsqu'elle est le fruit d'une délibération entre personnes d'égale dignité (Dictionnaire Larousse) et rassemblées en un groupe stable. On sait que la collégialité est de mise au sein de l'institution judiciaire dans laquelle la tradition des juridictions collégiales est ancienne ^[51]. Dès le XVIII^e siècle, Montesquieu, magistrat lui-même, posait que « le magistrat unique (...) ne peut avoir lieu que dans un gouvernement despotique » ^[61]. Sauf dans les cas où la loi en décide autrement, la collégialité doit être respectée sous peine de nullité du jugement rendu. Au sein de l'institution judiciaire, les arguments en faveur de la collégialité sont nombreux : meilleur approfondissement de la décision rendue, plus grande impartialité mais aussi garantie d'une meilleure indépendance du juge qui ne porte pas seul la responsabilité du jugement (Cohendet, 2006). L'adage juridique bien connu pose d'ailleurs que « juge unique, juge inique ». La hiérarchie n'est toutefois pas totalement absente des juridictions collégiales puisque c'est traditionnellement le magistrat dans le grade le plus élevé qui mène et anime les débats, il en est le régulateur.

Dans les espaces de discussion ouverts dans la clinique, on retrouve les deux mouvements essentiels que l'on peut comprendre à la lumière de l'exemple de l'institution judiciaire : (1) la reconnaissance de la dignité des personnes, au sens kantien où elles ne sont pas seulement considérées comme moyens au service de l'action mais comme des êtres raisonnables (ou de raison) qui, à ce titre, doivent se voir reconnaître un accès légitime à la parole ^[71] ; (2) l'accès à une parole qui s'exprime, non pas dans des lieux coupés des espaces de décision de l'entreprise (groupe d'écoute psychologique, groupe d'analyse des pratiques ou de co-développement...), mais au sein d'espaces politiques, en présence de l'autorité, et susceptible ainsi de peser sur le cadre politique de l'action.

Dans les espaces mobilisés par l'intervention, les discussions ont progressivement

conduit à des décisions collectives (élaboration du plan d'action au sein du COPIL validé ensuite par le CODIR). Par la suite, comme en témoigne la responsable des soins, la réunion des cadres est également devenue un espace de décision collégial (« *Il y a des décisions prises, les sujets sont bien traités* ») permettant que des solutions en réponse aux questions soulevées soient trouvées ensemble et adoptées par tous. Les réunions ne sont par conséquent plus perçues comme du temps perdu car elles sont désormais productives. On remarquera l'importance du rôle de la responsable des soins dans ces réunions : c'est elle qui veille à ce que la parole circule, à garantir la qualité d'écoute et la construction d'un consensus aboutissant à des décisions concrètes qui seront ensuite appliquées et suivies. En ce sens, les espaces de discussion animés par le cadre sont bien des espaces de codécision organisés, des espaces du politique. C'est bien ce modèle-là de réunion, à la fois dialogique et collégial, que les cadres reproduiront ensuite au sein de leurs propres équipes.

3.3 - UNE PRATIQUE DE L'AUTORITÉ REPOSANT SUR LA SUBSIDIARITÉ

Dans ces conditions, la discussion, en ce qu'elle est appel au dialogue et à la collégialité, loin de s'opposer à l'autorité, en serait plutôt le ferment ou le renfort. Pour le comprendre, il faut entendre l'autorité au sens d'Arendt (1967), comme étant bien différente du pouvoir, en ce qu'elle suscite « l'obéissance volontaire » de ceux à qui elle s'adresse, en dehors de toute forme de coercition. Dans ce sens, on se met volontairement à l'écoute de l'autorité (*ob-audire*) car celle-ci augmente (augmenter – *augere* – est la racine latine de l'autorité) la communauté en lui permettant à la fois d'agir (de décider), de prendre en compte la pluralité des personnes qui la compose, tout en maintenant sa cohésion (là où le simple exercice du pouvoir menace toujours la communauté d'explosion et d'un retour à la violence).

La question des espaces de discussion a donc à voir avec la question de l'autorité. L'enjeu de la discussion n'est certainement pas d'annuler ou de réduire l'autorité mais d'en promouvoir des modes d'exercice différents. Pour le dire vite, notons qu'il s'agit d'une forme d'autorité qui promet et permet la prise de parole des collaborateurs plus qu'elle ne l'étouffe, qui soutient, plus qu'elle ne contraint... Un tel exercice de l'autorité suppose parfois de faire entrer les dirigeants dans un véritable processus d'acculturation tant la prise de parole et l'exercice de la critique sont souvent assimilés à la déloyauté et à la subversion, comme on le voit dans les premières réactions du directeur général de la clinique aux propositions de mettre en discussion le travail au niveau local. Or, les dispositifs d'intervention mis en place visent précisément à faire entrer les cadres dans un tel processus d'acculturation en leur faisant éprouver ces nouveaux modes d'exercice de l'autorité au sein de dispositifs qui les incarnent. Pendant la période d'acculturation à la discussion, celle-ci est soutenue et « sécurisée » par l'intervenant.

L'intervenant a notamment pour rôle de permettre et pacifier la discussion dans ses deux dimensions principales : une dimension subjective de révélation et d'exposition de soi au sein d'un espace public et une dimension intersubjective d'argumentation critique et de justification des opinions émises.

L'ingénierie de la discussion permet d'initier un fonctionnement que l'on pourrait qualifier de subsidiaire dans l'organisation (Petit *et al.*, 2011 ; Detchessahar, 2013 ; Gomez, 2013), c'est-à-dire pas simplement plus décentralisé, mais surtout dans lequel la délégation se pense autant du bas vers le haut que du haut vers le bas. La mise en discussion du travail permet d'activer les niveaux organisationnels et stratégiques depuis « le bas » en leur déléguant des chantiers de conception ou de reconception qui naissent du constat des tensions ou contradictions du travail.

Les espaces de discussion ouverts dans la clinique visent ainsi à créer les institutions de fonctionnement d'une autorité subsidiaire. La notion d'autorité subsidiaire semble jouir d'un certain retour en grâce dans la réflexion sur les organisations (par exemple : Petit *et al.*, 2011 ; Merceron, 2012 ; Detchessahar, 2013 ; Gomez, 2013) à mesure que l'on constate, particulièrement dans les grandes organisations contemporaines, un tour technocratique grandissant et l'affaïssement du pouvoir d'agir des personnes qui y travaillent. Face à ce constat, le principal intérêt de la subsidiarité est de tenter de penser à la fois la liberté et l'autorité (Merceron, 2012). L'esprit de l'autorité subsidiaire consiste en effet à suppléer les limites des groupes inférieurs tout en respectant leur autonomie dans les domaines dans lesquels ils peuvent agir par eux-mêmes. Dans cette perspective, « l'autorité ne doit s'exercer que

pour pallier les insuffisances d'une autorité plus petite » (Delsol, 2010, p. 6). L'autorité subsidiaire postule en effet que les personnes au contact du travail opérationnel ont des choses intéressantes à dire sur les besoins et les nécessités du travail et qu'une part de la légitimité du niveau hiérarchique supérieur vient de sa capacité à entendre ses besoins et à construire en conséquence des réponses et du soutien.

Dans l'ordre des organisations de travail, la subsidiarité conduit à penser à l'envers la question de la délégation. Ici ce sont les échelons hiérarchiques inférieurs qui font appel à l'autorité, la mettent en mouvement, pour tout ce qui dépasse leur capacité ou leurs compétences, et uniquement pour cela. L'autorité hiérarchique tient alors le rôle du *subsidium*, les troupes de réserve dans les armées romaines, qui ne sont activées qu'en cas de nécessité pour apporter « soutien, renfort, secours » aux troupes sur le champ de bataille.

Les espaces de discussion ouverts dans la clinique entre différents niveaux hiérarchiques (cadre de santé et équipe, cadres de santé et cadres supérieurs, cadres supérieurs et comité de direction) ont précisément pour vocation d'instrumenter le principe de la délégation inversée : chaque niveau inférieur actionne le niveau supérieur en sollicitant son soutien ou son arbitrage sur certaines dimensions problématiques de l'activité ou en vue d'obtenir des moyens pour la mise en place d'innovations conçues au niveau local, au plus proche de l'activité. C'est le sens tout particulièrement du comité biannuel proposé dans le plan d'action, permettant aux cadres de proximité de remonter à la direction les projets élaborés avec leurs équipes à leur initiative.

Les espaces de discussion, que l'intervention entendait mettre en place ou renforcer aux différents niveaux de l'organisation et équiper et connecter entre eux tout au long de la ligne hiérarchique, constituent ainsi un dispositif instrumentant de façon combinée dialogue, collégialité et autorité subsidiaire, en mesure de faire pleinement place au travail dans le management.

CONCLUSION

La vision de l'organisation portée par une intervention visant à reconstruire des espaces de discussion sur le travail suppose d'articuler ces trois principes – dialogue, collégialité, subsidiarité – qui, ensemble, font système (Gallon, 2013) et permettent un développement du pouvoir d'agir et une meilleure qualité de vie au travail (Clot, 2010 ; Clot, & Gollac, 2014 ; Davezies, 2012 ; Dejours, 2005 ; Detchessahar, & Grevin, 2009 ; Detchessahar 2011, 2013). En effet, sans point de sortie politique dans un système permettant l'expression des opinions et la régulation du conflit dans le cadre de la relation hiérarchique, les espaces de discussion peuvent s'avérer déstabilisants pour l'organisation. L'accès à des dispositifs autorisant la prise de parole sans soutien de l'organisation peut conduire à un épuisement dans des dynamiques de régulation autonome délétères (Detchessahar, Devigne, Grevin, & Stimec, 2012). Mais rien n'est moins évident que le choix du dialogue comme mode de fonctionnement des organisations, tant sont anciennes les pratiques s'appuyant sur la hiérarchie et le pouvoir comme médiation entre des acteurs – fondamentalement inégaux – en vue d'éviter le risque de la blessure potentielle du conflit et de la rencontre avec l'autre (Bruni, 2014).

Cet article peut en ce sens être considéré comme un article méthodologique, en tant qu'il apporte des éléments d'éclairage précis sur les modalités de réalisation d'une intervention fondée sur l'ouverture d'espaces de discussion sur le travail. Il aborde en particulier une des étapes trop peu souvent traitée dans les articles méthodologiques : celle des conditions de la pérennité des dynamiques déclenchées par l'intervention après le départ des chercheurs. Il ne suffit pas en effet d'ouvrir des espaces de discussion, encore faut-il créer les conditions managériales qui installent dans les routines de l'entreprise une attention renouvelée au travail et à ses conditions de réalisation. Nous soulignons combien le dispositif d'intervention en lui-même est un espace d'apprentissage de la discussion et, partant, du modèle de management subsidiaire porté par la recherche-intervention.

Cet article n'apporte cependant pas uniquement une contribution d'ordre méthodologique. Il offre, sur le plan théorique, une lecture proprement *gestionnaire* de la théorie de la régulation sociale, de plus en plus mobilisée en sciences de gestion

(cf. par exemple Bréchet, 2008 ; Havarid, & Khromer, 2008 ; Bossard, 2013 ; Devigne, Habib, Krohmer, & Brami, 2014) et notamment en GRH (Cloet, & Hennequin, 2014), sans toutefois être toujours correctement opérationnalisée.

L'article vise en effet à penser la structuration et le pilotage des « arènes de régulation conjointe » (Paradeise, 2003), une problématique au cœur d'une approche spécifiquement gestionnaire de la régulation. À la différence de nombreux dispositifs invitant à développer la discussion sur le travail entre pairs, est ici souligné à quel point il est fondamental d'inscrire également la discussion sur le travail dans l'espace vertical de la ligne hiérarchique, afin non seulement de mailler le dialogue à tous les niveaux de l'organisation mais, surtout, de permettre, à travers la mise en discussion de l'activité, la transformation de l'organisation et de ses règles du jeu.

La transformation durable d'une organisation, à l'horizon de toute démarche gestionnaire de recherche-intervention (David, 2008), repose nécessairement sur un véritable processus d'acculturation des managers aux nouvelles pratiques mises en place. Trois pratiques originales sont ici présentées, qui apparaissent comme les conditions d'un management par la discussion sur le travail. Les espaces de discussion visent tout d'abord à faire place au *dialogue* dans la relation managériale, par opposition au modèle de l'explication managériale, descendant et monologique, trop souvent en place dans les organisations. Animer le dialogue dans l'ordre vertical de la ligne hiérarchique suppose de concevoir la prise de décision comme le fruit d'une délibération entre personnes d'égale dignité à qui l'on reconnaît le droit d'exprimer une parole et de peser sur le cadre politique de l'action, autrement dit dans une logique de *collégialité*. Promouvoir et permettre la prise de parole dans des espaces de discussion sur le travail suppose enfin de penser l'autorité dans une logique de *subsidiarité*, autrement dit dans une position d'arbitre et de soutien, selon le principe de la délégation inversée (du bas vers le haut), des propositions élaborées au plus près de l'activité.

Rien ne servirait en effet de libérer la parole sur le travail si cela ne permettait pas une transformation de l'organisation et de ses règles du jeu, si les produits de cette parole n'étaient pas considérés comme légitimes et si les espaces du politique restaient l'apanage des dirigeants ou des concepteurs de l'organisation. Or ceci, et les acteurs de terrain dans la recherche ici présentée l'ont bien compris, est une véritable « *petite révolution* » qui ne peut être portée de l'extérieur si les principaux concernés n'en ont pas éprouvé par eux-mêmes, dans des conditions sécurisées, la pertinence et l'efficacité.

ARENDET, H. (1967). Qu'est-ce que l'autorité ?, in *La crise de la culture*, Folio, Essai, 1998.

ARNOUD, J., & FALZON, P. (2013). La co-analyse constructive des pratiques, in Falzon, P., *Ergonomie constructive*, Paris : Puf, 223-236.

BOSSARD, V. (2013). *La construction d'un pôle de compétitivité. Travail de régulation, émergence du collectif et projets des acteurs. Le pôle iDforCAR*, Thèse de doctorat de l'Université de Nantes.

EN LIGNE
BRÉCHET, J.-P. (2008). Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, *Revue Française de Gestion*, (184), 13-34.

BRUNI, L. (2014). *La blessure de la rencontre. L'économie au risque de la relation*, Bruyères-le-Châtel : Éditions Nouvelle Cité, Collection GRACE.

CHARPENTIER, J.-M., & BRULOIS, V. (2013). *Refonder la communication en entreprise*, Limoges : Fyp Editions, Collection Entreprendre.

EN LIGNE
CLOET, H., & HENNEQUIN, E. (2014). La praticabilité des recherches actuelles en GRH : les thématiques, méthodologies et collaborations du 24^e congrès de l'AGRH et leur mise en perspective, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (93), 54-72.

CLOT, Y. (1995). L'échange avec un sosie, un essai, *Société française*, 53(3), 51-55.

CLOT, Y. (2006). Une intensification du travail peut-elle en cacher une autre ?, In Askenazy et al. (Eds), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse : Octarès, 313-317.

CLOT, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris : La découverte.

CLOT, Y. (dir.) (2012). *Vygotski maintenant*, Paris : La Dispute.

CLOT, Y., & GOLLAC, M. (2014). *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Paris : Armand Colin.

CLOT, Y., FAÏTA, D., FERNANDEZ, G., & SCHELLER, L. (2000). Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité, *Pistes*, 2(1), 8 p.

CONJARD, P., & JOURNOUX, S. (2013). Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail, *Revue Management et Avenir*, 5(63), 81-97.

- * EN LIGNE COHENDET, M.-A. (2006). La collégialité des juridictions : un principe en voie de disparition ?, *Revue Française de Droit Constitutionnel*, 4(68), 713-735.
- DAVEZIES, P. (2012). Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail, *Pistes*, 14(2), 18 p.
- DAVID, A. (2000). La recherche-intervention : un cadre général pour les sciences de gestion ?, *Actes de la IX^e Conférence de l'AIMS*, Montpellier.
- DAVID, A. (2008). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?, In David A. et al. (Eds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris : Editions Vuibert, collection Enege, 193-213.
- DEJOURS, C. (2005). *Travail, usure mentale*, Paris : Bayard.
- DELSOL, C. (2010). *L'État subsidiaire*, Archives Karéline, Bookleggium.
- * EN LIGNE DETCHESSAHAR, M. (2013). Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments pour un management par la discussion, *Revue Négociations*, (19), 57-80.
- EN LIGNE DETCHESSAHAR, M. (2011). Santé au travail : quand le management n'est pas le problème mais la solution, *Revue française de gestion*, mars, (214), 89-105.
- EN LIGNE DETCHESSAHAR, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle, *Revue française de gestion*, (142), 65-84.
- DETCHESSAHAR, M., & GREVIN, A. (2009). Une organisation de santé... malade de gestionnisme, *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, 98, 27-37.
- DETCHESSAHAR, M., DEVIGNE, M., GREVIN, A., & STIMEC, A. (2012). Santé et souffrance au travail, le management en question, In Bardelli, P., & Allouche, J., *La souffrance au travail, quelle responsabilité de l'entreprise ?* (293-318), Armand Colin / Recherches.
- * EN LIGNE DEVIGNE, M., HABIB, J., KROHMER, C., & BRAMI, L. (2014). Reconnaître les régulations autonomes pour organiser le travail : l'exemple de la gestion de l'absentéisme en EHPAD, *Revue de Gestion et d'Économie Médicales*, 32, 63-80.
- DUJARIER, M.-A. (2006). *L'idéal au travail*, Paris : Puf.
- ENRIQUEZ, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans les entreprises*, Paris : Desclée de Brouwer.
- GIROUX, N., & GIORDANO, Y. (1998). Les deux conceptions de la communication du changement, *Revue française de gestion*, 120, Août-Septembre, 139-150.
- GALLON, F. (2013). *Collégialité et subsidiarité : un principe dual pour l'action*, Thèse de doctorat en sociologie, Ecole centrale de Paris.
- GENTIL, S. (2012a). *Gérer l'événement dans un contexte d'industrialisation des soins : une approche par l'activité de la coordination au bloc opératoire*, Thèse de doctorat de l'Université de Nantes.
- GENTIL, S. (2012b). Industrialisation des soins et gestion de l'aléa : le « travail d'articulation » au bloc opératoire, déterminants et obstacles, *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, 109, 34-43.
- GOMEZ, P.-Y. (2013). *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, Paris : Ed. François Bourin.
- GREVIN, A. (2011). *Les transformations du management dans les établissements de santé et leur impact sur la santé au travail : l'enjeu de la reconnaissance des dynamiques de don. Étude d'un centre de soins de suite et d'une clinique privée malades de « gestionnisme »*, Thèse de doctorat de l'Université de Nantes.
- GREVIN, A. (2013). Pour un réalisme de la recherche et du management : reconnaître le don au cœur du travail, *Économies et Sociétés, Série « Économie de l'Entreprise »*, K, 22, 33-62.
- HAVARD, C., & KHROMER, C. (2008). Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 70, 88-101.
- KANT, E. (1785). *Fondements de la métaphysique des mœurs*, Collection Les classiques des sciences sociales, retrieved from <http://classiques.uqac.ca>.
- LACHMAN, H., LAROSE, C., & Pénicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail*, Rapport à la demande du 1^{er} Ministre.
- * EN LIGNE LOCHARD, Y. (2012). L'invention d'espaces de dialogue sur les conditions de travail dans l'administration, *Revue de l'IRES*, 3(74), 177-206.
- MERCERON, J.-L. (2012). *Principe de subsidiarité et management des organisations : vers une autre gouvernance ?*, Mémoire pour l'obtention du Master 2 Conseil et Recherche de l'Université de Nantes.
- MOLLO, V., & NASCIMENTO, A. (2013). Pratiques réflexives et développement des individus, des collectifs et des organisations, In Falzon, P., *Ergonomie constructive* (207-222), Paris : Puf.
- PARADEISE, C. (2003). La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique, In de Terssac, G. (dir), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements* (41-49), Paris : Éditions La Découverte, Collection Recherches.
- PAYETTE, A., & CHAMPAGNE, C. (2005). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Presses de l'Université du Québec.

	PÉTTIT, J., & COUTAREL, F. (2013). L'intervention comme dynamique de développement conjoint des acteurs et de l'organisation, In Falzon, P., <i>Ergonomie constructive</i> , Paris : Puf, 133-146.
EN LIGNE	PÉTTIT J., DUGUÉ, B., & DANIELLOU, F., (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux : enjeux théoriques et méthodologiques, <i>Le travail humain</i> , 74(4), 391-409.
	PÉTTIT J., & DUGUÉ, B. (2013). Structurer l'organisation pour développer le pouvoir d'agir : le rôle possible de l'intervention en ergonomie, <i>Activités</i> , 10(2), 210-228.
	QUILLEROU, E., & CLOT, Y. (2013). Trois conditions pour une clinique de l'activité en psychologie du travail : le cas d'une intervention dans une entreprise de logistique automobile, <i>Activités</i> , 10(2), 229-248.
	REYNAUD, J.-D. (1989). <i>Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale</i> , Paris : Armand Colin.
EN LIGNE	ROCHA, R., MOLLO, V., & DANIELLOU, F. (2015). Work debate spaces : a tool for developing a participatory safety management, <i>Applied Ergonomics</i> , (46), 107-114.
	ROTH, X. (2009). De la renormalisation, Prolégomènes à une critique de la raison ergologique, <i>Ergologia</i> , (1), 123-132.
	SIMMEL, G. (1995). <i>Le conflit</i> , Strasbourg : Circé.
	TEIGER, C., BARBAROUX, L., DAVID, M., DURAFFOURG, J., GALISSON, M. T., LAVILLE, A., & THAREAUT, L. (2006). Quand les ergonomes sont sortis du laboratoire... à propos du travail des femmes dans l'industrie électronique (1963 - 1973), <i>Pistes</i> , 8(2), 39 p.
	TERSSAC (de), G. (2003). Travail d'organisation et travail de régulation, In de Terssac, G. (dir.), <i>La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud</i> (121-134), La découverte Recherches.
	UGHETTO, P. (2007). <i>Faire face aux exigences du travail contemporain</i> , Ed. ANACT.
	WISSNER, A. (1985). <i>Les leçons d'Alain Wissner</i> , retrieved from http://www.histoires-de-travail.fr/content/les-lecons-dalain-wissner .
	[1] Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.
	[2] Ce qui correspondrait à un cadre supérieur de santé dans le langage hospitalier.
	[3] Agents de service hôtelier (ou « agents de service hospitaliers » dans les hôpitaux).
	[4] C'est-à-dire autour de « l'expression d'une rationalité centrale et unique dont la volonté se diffuse de manière unilatérale et descendante » (Giroux, & Giordano, 1998, p. 139)
	[5] En droit, la collégialité est la pratique selon laquelle les décisions de justice sont prises par plusieurs magistrats qui, après avoir entendu les parties et leurs conseils, statuent à la suite d'un délibéré collectif.
	[6] Cf. Esprit des lois, livre VI, chapitre VII.
	[7] On se souvient d'une des célèbres formulations de l'impératif catégorique kantien : « Agis de telle sorte que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre toujours en même temps comme une fin, et jamais simplement comme un moyen » (<i>Fondements de la métaphysique des mœurs</i> , 1785, p. 40).
	[8] Voir définition du <i>subsidiarum</i> dans le dictionnaire de Félix Gaffiot.
Français	Face à la montée des maux subjectifs du travail, de nombreux travaux appellent à l'ouverture d'espaces de discussion sur le travail. Si on dispose déjà de premières propositions concernant le design de ces espaces, la question de leur mise en place et de l'apprentissage des nouveaux modes d'action collective qu'ils supposent reste à élucider. Comment intervenir de telle manière que les processus de discussion soient robustes et pérennes dans l'organisation ? Ces questions seront instruites à partir d'une intervention dans une clinique confrontée à une dégradation de son climat social. L'article présente dans un premier temps la vision de l'organisation dans laquelle les dispositifs d'intervention déployés trouvent leur origine, à savoir l'organisation vue comme un espace à médier ou à réguler. Une telle perspective suppose, dans une approche spécifiquement gestionnaire, de penser la structuration et le pilotage d'espaces de régulation conjointe. L'article décrit ensuite la recherche-intervention et le contexte dans lequel elle s'est déroulée avant de présenter les dispositifs d'intervention concrètement mis en place dans la clinique. Il met en évidence que l'ouverture d'espaces de discussion pérennes suppose le développement d'un nouveau substrat conventionnel propre à servir de soubassement cognitif à la discussion et dont l'enjeu est de mettre en œuvre une communication managériale fondée sur le dialogue, des modalités de prise de décision s'appuyant sur la collégialité et un rapport à l'autorité permettant la subsidiarité.
Mots-clés	espaces de discussion régulation sociale travail subsidiarité intervention méthodologie



VERS L'INTELLIGENCE COLLECTIVE DES ÉQUIPES DE TRAVAIL : UNE ÉTUDE DE CAS

Olfa Zaïbet Greselle

ATER, Université de Nice-Sophia Antipolis, GREDEG

olfazaibet.at.yahoo.fr

Selon Glaser (1994), « *une compétence nouvelle est maintenant exigée des employés, des ouvriers aux décideurs : celle de travailler productivement et collaborativement dans les équipes* ». Ainsi, la structuration en équipe permettrait de s'adapter plus facilement aux évolutions de l'environnement, voir de les anticiper. En outre, grâce au fonctionnement en équipe, l'organisation peut s'appuyer sur une unité de base autre que l'individu, et par conséquent, être moins dépendante des aléas (congés de maladie et éventuelles démissions...) de ses employés. Sans compter que le fonctionnement en équipe est généralement considéré comme favorisant la participation et la créativité des individus (Anderson et West, 1998).

Le concept d'intelligence collective pourrait apporter une réponse utile s'il constitue un facteur important d'efficacité des équipes de travail. Au niveau individuel, l'intelligence individuelle est une préoccupation constante de la psychologie. Au niveau de l'entreprise, il s'agit de l'intelligence organisationnelle, essentiellement étudiée en ressources humaines et en stratégie dans l'approche par les ressources où s'inscrivent le courant de le « *Resource-based view* » (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991) et la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Au niveau du groupe, il s'agit de l'intelligence collective et cette notion paraît être au cœur des champs du management, des sciences de l'information et de la communication et de la psychosociologie.

Ces dernières années, de nombreux travaux de recherche portent sur le thème de l'intelligence collective ou du moins se réfèrent à cette notion. La plupart des auteurs soulignent le fait qu'elle représente un enjeu important pour le bon fonctionnement des organisations. De plus, certains travaux (Lévy, 1997) indiquent qu'elle serait déjà présente de façon opérationnelle au sein des organisations. Cependant, la définition de l'intelligence collective ne semble pas encore stabilisée notamment en Sciences de Gestion. De plus, peu d'outils sont à la disposition des chercheurs et des managers pour l'identifier concrètement.

Nous nous intéressons dans cet article à la problématique de l'intelligence collective, en restreignant notre champ d'étude aux situations fondées sur un travail d'équipe où un collectif d'individu vise à atteindre un but commun en associant les efforts de chaque contributeur. L'objectif étant d'enrichir le concept d'intelligence collective afin de lui donner tout son sens en Sciences de Gestion. Deux questions nous semblent importantes : tout d'abord, comment peut-on définir clairement et opérationnellement la notion d'intelligence collective ? Et ensuite, comment peut-on la repérer dans le fonctionnement des organisations ?

Nous nous attacherons dans un premier temps à mieux comprendre le concept d'intelligence collective, pour laquelle nous proposerons une définition et des dimensions opérationnelles pour le repérer au sein du fonctionnement des organisations (1). Dans un deuxième temps, nous tenterons d'identifier concrètement l'intelligence collective, en repérant des phénomènes qui vérifient sa présence. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les observations portant sur deux équipes de travail que nous avons conduites au sein de l'entreprise Temex (2).

1 - L'INTELLIGENCE COLLECTIVE : DÉFINITION ET DIMENSIONS

L'intelligence collective peut constituer un facteur important d'efficacité des équipes

dans les entreprises. En effet, partant du principe que l'intelligence collective est un système, on peut dire que c'est la somme des intelligences individuelles des membres d'une équipe plus leur relation. Ainsi, ce qui distingue une intelligence collective d'un simple travail collectif, c'est ce dépassement dû à la relation entre les membres du collectif. L'émergence de l'intérêt pour l'intelligence collective tient à deux autres choses : la première est la complexité croissante des problèmes rencontrés, la deuxième est la limite du fractionnement des composantes d'une situation.

L'intelligence collective se développe par l'apprentissage en petits groupes. Cette notion est issue de la rencontre de deux concepts : celui de collectif de travail, soit avec une dimension restreinte (groupe de travail ou équipe), soit avec une dimension plus élargie où le collectif désigne plusieurs individus qui collaborent à la poursuite d'objectifs communs sous la direction d'un leadership (Schein, 1971) ; et celui d'intelligence, notion qui peut être définie comme la capacité de compréhension.

Si l'idée de collectif de travail remonte aux premiers travaux théoriques sur le management et l'organisation, la dimension collective du concept d'intelligence est relativement récente. L'organisation constitue le lien entre l'intelligence individuelle et l'intelligence collective. Même individuelle, l'intelligence s'inscrit indiscutablement dans une perspective organisationnelle plus large que le simple périmètre de travail d'un individu. Elle relève non seulement de la capacité d'un acteur à faire face à une situation de travail particulièrement complexe, mais incidemment de l'aptitude de l'organisation à favoriser la construction d'un comportement adapté et efficace.

1.1 - PROPOSITION D'UNE DÉFINITION OPÉRATIONNELLE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

De nombreux débats et écrits ont été consacrés à l'intelligence collective. Pourtant, la notion d'intelligence collective reste peu aisée à cerner comme le révèle la difficulté des auteurs à la définir (Cf. Tableau 1 : *Les définitions de l'intelligence collective*). Ce tableau présente les principales définitions pluridisciplinaires de l'intelligence collective utilisées dans la littérature. Nous avons bien évidemment retenu celles qui sont pertinentes dans le cadre de la relation de travail. Chacune des définitions qui suivront dans notre développement tend à mettre en exergue une dimension fondamentale de l'intelligence collective.

A l'issue du tableau 1, nous tenterons de dégager un certain nombre de facteurs caractéristiques qui reviennent de façon récurrente à travers les définitions. Nous serons alors en mesure de conclure sur la définition que nous allons finalement proposer.

Tableau 1 - Les définitions pluridisciplinaires de l'intelligence collective

Disciplines	Définitions
Sciences de Gestion	SIMON (1969) : Il s'agit d'une phase de recherche d'information, d'interprétation et de « construction d'une vision » de l'environnement à usage collectif
	COURBON (1979) : On appellera intelligence collective d'une organisation, sa capacité à dégager des différentes visions des activités de cette organisation et de son insertion dans son environnement (qui sont perçues par les individus et les groupes) une intersection commune lui permettant de diriger d'une manière consciente son évolution. L'intelligence collective d'une organisation mesure sa capacité à acquérir de la connaissance.
	GLYNN (1996) : L'intelligence collective est la possibilité d'un groupe pour traiter, interpréter, coder, manoeuvrer, et accéder à l'information d'une façon utile et dans un but précis, ainsi il peut augmenter son potentiel adaptatif dans l'environnement dans lequel il fonctionne.
	RIBETTE (1996) : C'est une émergence culturelle, organisationnelle dû au développement entre les individus de relations de communication.
	RABASSE (1997) : L'intelligence collective est la mobilisation optimale des compétences individuelles à fin d'effets de synergies concourant à un objectif commun. Il y a intelligence collective lorsque l'on observe l'utilisation collective, au sein d'une entreprise, d'informations éparses détenues par différents individus au travail et que cette démarche vise à susciter un consensus d'action collective par le biais de processus individuels et collectifs
	MACK (2004) : C'est une capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements, doutes ... de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc.) de chaque individu.
	ZARA (2004) : C'est un outil pour développer la responsabilité, la créativité, l'adaptabilité d'une organisation et garantir la mise en œuvre des décisions en réduisant la résistance au changement et en créant une émulation positive.
Sciences de la Communication et de l'Information	MEUNIER (1993) : L'intelligence collective est la capacité d'utiliser à leur pleine potentialité toutes les ressources de l'entreprise en vue d'assurer la production des biens ou services de qualité, de créer et de maintenir l'adéquation et l'équilibre entre missions - structures - ressources - résultats, et entre les dimensions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. Elle se traduit le mieux en termes « d'adaptation et de souplesse ».
	BONABEAU (1994) : On parle métaphoriquement « d'intelligence » collective lorsqu'un groupe social peut résoudre un problème dans un cas où un agent isolé en serait incapable.
	LEVY (1997) : Une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences. L'intelligence collective n'est pas un objet purement cognitif. L'intelligence collective réfère à l'intelligence réalisée à différents niveaux collectifs de l'organisation, sinon dans l'organisation toute entière : il ne s'agit donc pas de la somme des intelligences individuelles. L'intelligence collective c'est l'intelligence des groupes de travail.
	BESSON (2002) : L'intelligence collective est un multiplicateur des intelligences individuelles de l'entreprise. L'intelligence collective est la coordination des intelligences de l'entreprise.
	PENALEVA (2004) : L'intelligence collective est une hypothèse relative à la capacité d'un groupe d'acteurs cognitifs et d'agents artificiels à atteindre dans l'action une performance supérieure à celle résultant de la simple addition des compétences individuelles.
Psychologie du travail et Psychosociologie	GARNIER (2001) : Le processus qui permet à un groupe d'appréhender l'ensemble des dimensions d'un problème dans le temps et dans l'espace et de déboucher sur une décision.
	GOUX – BAUDIMENT (2001) : L'intelligence collective concerne l'ensemble des processus collectifs qui permettent de construire une réflexion partagée.
	PERRET – CLERMONT (2003) : L'intelligence collective est l'art de maximiser simultanément la liberté créatrice et l'efficacité collaborative.
	ROGALSKI (2005) : L'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre des membres (ou agents)

INTELLIGENCE COLLECTIVE VERSUS INTELLIGENCE INDIVIDUELLE

La plupart des auteurs s'accordent sur la définition suivante : « *l'intelligence collective est différente de la somme des intelligences individuelles qui la composent* » (Ribette, 1996). Pour Lévy (1997), l'intelligence collective réfère à l'intelligence réalisée à différents niveaux collectifs de l'organisation, sinon dans l'organisation toute entière ; il ne s'agit donc pas de la somme des intelligences individuelles. L'intelligence collective, c'est l'intelligence des équipes de travail. Parler d'intelligence collective repose donc sur un double postulat : le premier postulat suppose que tout être humain est détenteur d'une intelligence individuelle à laquelle il peut faire appel. Le second postulat est qu'il existe une forme d'intelligence, dite « *collective* », susceptible de dépasser, en les intégrant, les intelligences individuelles et les savoirs spécialisés.

Afin de comprendre comment émerge l'intelligence collective à partir des intelligences individuelles, nous allons nous appuyer sur l'approche interactionniste de l'intelligence collective. Dans cette approche, l'intelligence collective est perçue comme « *l'interaction entre l'organisation et l'environnement au travers de l'interprétation qui crée et définit un langage et un mode de coordination entre les personnes* ». (Ribette, 1996). L'intelligence collective n'émerge pas de façon

¹¹

¹²

spontanée et instantanée : il faut du temps (les membres vont apprendre à se connaître et à agir ou penser ensemble) et il peut y avoir des conflits (les membres vont devoir confronter leurs représentations de la situation et leurs intérêts) et elle est liée à l'environnement (Lévy, 1997).

Issue de l'interaction entre les membres du collectif, l'intelligence collective repose ainsi sur les intelligences individuelles. Il existe à ce titre un lien complexe entre les intelligences individuelles et l'intelligence collective : « *l'intelligence collective est faite d'intelligences individuelles, mais elle n'en est pas la simple combinaison, encore moins l'addition : on ne peut la déduire simplement de celles-ci, même si elle peut changer quand celles-ci se modifient* » Mack (2004).

L'INTELLIGENCE D'UN COLLECTIF RESTREINT EN SITUATION DE TRAVAIL

L'intelligence collective est propre à un collectif de travail restreint qui est constitué pour faire face à une situation de travail. En effet, nous partons du principe que l'intelligence collective émerge en particulier des groupes de petite taille car les échanges sont plus fructueux. L'intelligence d'un groupe de travail n'a pas de données préalables commensurables et figées. Les acteurs collectifs ne sont pas définis à l'avance. Pour Williams & Sternberg (1988), l'intelligence du groupe est définie comme « *l'intelligence fonctionnelle d'un groupe de personnes fonctionnant comme unité* ». Mack (2004) définit l'intelligence collective comme « *une capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements, doutes...de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc.) de chaque individu* ».

UNE CAPACITÉ COLLECTIVE DE RÉOLUTION DE PROBLÈME COMPLEXE ET DE PRISE DE DÉCISION

Pour Pénalva (2004), l'intelligence collective, c'est « *la capacité d'un groupe à se poser des questions et à chercher des réponses ensemble. Elle est liée à la motivation, au cognitif et à l'action* ». Pour Garnier (2001), c'est « *un processus qui permet à un groupe d'appréhender l'ensemble des dimensions d'un problème complexe dans le temps et dans l'espace pour déboucher sur une décision* ». Cette définition met l'accent sur la capacité reconnue à l'intelligence collective d'être un processus. Etant définie comme un processus, elle va donc se transformer et évoluer en différents stades. Selon Bonabeau (1994), on parle métaphoriquement « *d'intelligence collective* » lorsqu'un groupe social peut résoudre un problème dans le cas où un agent isolé en serait incapable. L'intérêt de l'intelligence collective dans la construction d'une décision est qu'elle permet une réflexion à plusieurs et structure l'action autour d'un objectif qui a du sens. De plus, on s'appuyant sur les travaux de Le Moigne (1998) et Mack (1995) sur l'intelligence et la complexité, on peut dire que l'intelligence collective est une dynamique qui semble émerger en particulier dans des situations complexes.

L'INTELLIGENCE D'UNE VISION COMMUNE POUR MIEUX S'ADAPTER ET AGIR

Pour Simon (1969), il s'agit d'une phase de recherche d'information, d'interprétation et de « *construction d'une vision* » de l'environnement à usage collectif. Selon Courbon (1979), on appellera intelligence collective d'une organisation, sa capacité à dégager des différentes visions des activités de cette organisation et de son insertion dans son environnement (qui sont perçues par les individus et les groupes) une intersection commune lui permettant de diriger d'une manière consciente son évolution. En effet, nous pouvons constater, qu'il existe deux référentiels de mise en place de l'intelligence collective liés à la situation. D'une part, d'une manière quotidienne pour résoudre une situation de travail déjà présente. D'autre part, d'une manière prévisionnelle, pour résoudre une situation de travail planifiée ou imprévue dans le temps et donc à venir.

Ainsi un certain nombre de points semblent faire l'objet d'un consensus et plusieurs hypothèses émergent :

- L'intelligence collective est un système, on peut dire que c'est la somme des intelligences individuelles des membres d'une équipe plusieurs relations.
- L'intelligence collective est propre à un collectif de travail restreint.
- L'intelligence collective est un processus. Elle va donc se transformer et évoluer en différents stades.
- La création de l'intelligence collective est liée à la situation, au contexte de travail.

- L'intelligence collective est un indicateur d'efficacité d'une équipe de travail.

Au terme de cette présentation, nous proposons la définition suivante de l'intelligence collective :

Ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe.

1.2 - DES DIMENSIONS POUR REPÉRER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Notre définition et nos hypothèses qui émergent grâce à notre revue de la littérature mettent en exergue trois dimensions : cognitive, relationnelle et systémique, qui doivent exister et être mises à profit pour que l'intelligence collective se crée. Ces dimensions ont émergé grâce à un aller – retour entre la littérature et le terrain. Il s'agira, à partir de ces dimensions de dégager des phénomènes afin de rendre le concept d'intelligence collective opératoire.

Reprenons chacune de ces dimensions afin de les clarifier :

La première dimension de l'intelligence collective est cognitive. Elle permet de comprendre le sens de l'action collective. Cette dimension cognitive est composée de trois sous dimensions :

- **la compréhension collective.** « *L'activité collective qui exige la coordination des activités individuelles nécessite elle aussi, l'élaboration d'une représentation de référence dite souvent référentiel commun. Quoique ces notions ne coïncident pas tout à fait, on parle aussi de référentiel opératif commun, de vue partagée, d'environnement cognitif mutuel, d'espace d'information commun, de modèle mental partagé* » (Leplat, 1990). Ochinine (1978)^[9] parle d'« image opérative », et Troussier (1990), étend cette notion au collectif. Il s'agit alors d'une image orientée vers l'action qui s'élabore en fonction des informations détenues par les collectifs. On notera la nécessité de partager des connaissances, des représentations et des référents communs afin de collaborer dans l'action (Navarro, 1990). Ceci apparaît dans de nombreuses études portant sur les dialogues entre sujets. Ainsi, Krauss et Glucksberg (1977) montrent que des descriptions transmises régulièrement par un sujet à un autre dans une tâche expérimentale se simplifient à l'extrême jusqu'à n'être plus compréhensibles que par les protagonistes. De même, dans les travaux de Clark (1986 et 1987), on voit comment, à partir des variations langagières, s'élabore une représentation commune de la tâche et se met en place un langage opératif.

- **la réflexion collective.** L'apprentissage semble aussi essentiel à la création d'une intelligence collective. De l'apprentissage peut ainsi résulter une mémoire collective. Cette dernière se traduit selon Ribette (2000) à travers trois savoirs : « *Savoirs théoriques* » : ce sont des savoirs communs au collectif qui s'acquièrent grâce à l'interaction entre les membres du collectif de travail. Dans ce cas, les affinités entre les personnes sont essentielles à leur établissement. Ce sont des savoirs liés à la « *pensée* » ; « *Savoirs actionnés* » : ce sont des savoir-faire donc des savoirs qui s'acquièrent grâce à l'expérience vécue, à l'action du collectif de travail ; « *Savoirs actionnables* » : ce sont des savoirs relatifs à l'action, que l'on peut désigner par l'expression « *connaissances actionnables* ». Ce néologisme, comme le rappelle Le Moigne (1990), a été introduit dans la littérature organisationnelle par Schön en 1983 (actionable knowledge), afin de dépasser le distinguo habituel entre savoir et savoir-faire, c'est-à-dire la séparation entre la composante épistémique (la connaissance : la pensée) et la composante pragmatique (l'action). C'est Argyris, qui dès 1974 avait proposé avec Schön des modèles organisationnels pour l'action, qui parle en 1995 de « *savoir pour agir* » (knowledge for action). Il ressort de ces travaux que c'est par la réflexion sur ses actions, sur ses savoirs d'expérience, que le praticien (le sujet connaissant engagé dans l'action) peut mieux prendre conscience des stratégies d'actions qu'il a élaboré, et donc pourra les améliorer.

- **la décision collective.** L'intelligence collective est liée à l'action de réfléchir et de collaborer. Peu importe que la décision soit celle d'une seule personne ou de plusieurs. Ce qui est important, c'est que la construction de la décision ait mobilisé l'intelligence collective et les connaissances de chacun des membres de l'équipe.

La deuxième dimension de l'intelligence collective est relationnelle. Elle permet de tisser des liens au sein de l'équipe. Elle est composée d'une sous dimension.

- **l'action collective.** La *collaboration* est l'engagement mutuel des membres d'une équipe de travail dans un effort coordonné pour résoudre ensemble un

problème. Everaere (1999) définit plus précisément trois caractéristiques de la coopération, qui sont également identifiables et transposables dans la collaboration : (1) l'interdépendance désigne le fait que nous ne pouvons pas réaliser une activité donnée individuellement dans des conditions données. (2) L'interaction traduit cette interdépendance en actes délibérément orientés vers l'action collective. L'appropriation collective dépend également de la capacité des acteurs à s'engager dans la situation. L'individu et la société sont liés en étroites interactions. Moreno (1954) estime que ces interactions visent à favoriser la sociabilité et l'intégration des individus au sein du groupe. Et enfin, (3) la co-activité : désigne la réalisation simultanée (unité de temps) et/ou contiguë (unité de lieu) d'une action commune, qui nécessite une coordination orale, visuelle, sonore voire tactile intense entre au moins deux individus. La cohésion d'équipe se traduit par le fait que le collectif agit comme une même et seule unité. Une dynamique collective managériale se crée.

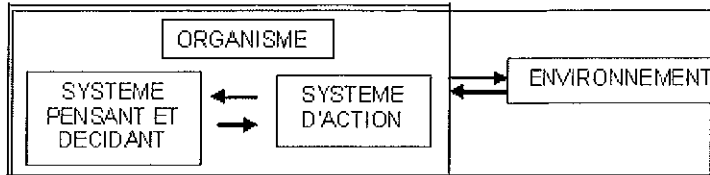
- L'autonomie doit être présente à deux niveaux : au niveau de l'équipe et des individus dans l'équipe. Une équipe peut avoir une grande marge de liberté pour mener la mission qui lui est donnée, mais les membres de l'équipe peuvent très bien n'avoir aucune liberté quant à leurs tâches au sein de l'équipe. Selon Langfred (2000) les tensions entre ces deux formes d'autonomie influencent l'efficacité de l'équipe.
- Dans tout groupe, il y a des synergies et des antagonismes (Ribette, 1991), et ces derniers ne peuvent pas être supprimés car l'existence du *conflit* est inhérente à la nature sociale. Quelques travaux soulignent que les conflits au sein d'une équipe sont générateurs d'intelligence, de créativité. (Tjosvold, 1991 ; Jehn, 1994 ; Pelled, 1996 ; Jehn et Chatman, 2001). Si les travaux sur les conflits les ont pendant longtemps assimilés à des pertes de temps et à des causes d'inefficacité pour la performance du collectif, c'est notamment à cause du cadre d'analyse, celui-ci étant axé sur des groupes dont les membres avaient des buts opposés (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990).
- Le niveau de *confiance* et d'entente entre les membres de l'équipe doit également être pris en compte pour comprendre l'intelligence collective. Nous la définissons comme un ensemble de facteurs permettant la collaboration entre les membres d'une équipe, basé sur le respect mutuel, l'intégrité, l'empathie et la fiabilité. Ainsi, le concept de confiance, véritable ciment de la relation sociale choisie et maintenue, apparaît comme le socle d'une relation d'intelligence collective. En effet, c'est par le partage de moments vécus dans les organisations que les individus construisent une relation sociale de nature à favoriser l'intelligence collective. De même, c'est dans l'histoire commune que se noue la confiance. La confiance est alors un actif relationnel qui se définit comme « *la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des circonstances imprévues, en fonction de règles de comportements que nous trouvons acceptables* » (Bidault et Jarillo, 1995).

La troisième dimension de l'intelligence collective est systémique. Cette dimension englobe les deux dimensions précédentes. Comme l'a montré Weick (1993), l'individu est au centre d'un système et construit ses actions (contributions) en analysant les actions des autres (représentations) et les relie avec le système (subordinations). C'est donc sur le plan de l'étude des interactions que se situe la problématique de l'intelligence collective. Au sens de Crozier et Friedberg (1977) et de Weick (1993), cette dernière est « *un système d'actions collectives* ».

Selon Ribette (1996), l'efficacité d'un groupe humain oblige à la gestion des projets individuels et des projets collectifs. Au-delà de l'efficacité interne, la véritable efficacité d'une organisation dépend d'une bonne mise en perspective avec son environnement. La nécessité de devoir, tout à la fois, gérer les nombreuses efficacités d'une entreprise liées à son bon fonctionnement interne et son efficacité en rapport avec son environnement externe, nous amène à distinguer, dans le fonctionnement général de tout organisme, deux grands systèmes en interactions permanentes : *le système d'action*, qui va « *opérer physiquement* » sur l'environnement, pour réaliser concrètement les objectifs attendus et *le système pensant et décidant*, qui a la double fonction de gérer tout à la fois l'efficacité et l'efficience. ²²

On reconnaît le couple naturel « *pensée - action* », auquel peut être ramené la problématique de l'intelligence collective. Autrement dit, on ne peut pas dissocier un organisme de son environnement, et par conséquent la structure interne d'encadrement (la structure hiérarchique) doit permettre une régulation de cette problématique efficacité - efficience en gérant le fonctionnement du processus pensée / décision / action. (Cf. Schéma 1 : Le couple « *pensée-action* »). ²³

Schéma 1 - Le couple « pensée - action »



Source : Ribette (1996) reprenant les travaux de Mélése (1990)

A partir de ces dimensions et de leurs composantes, que nous avons synthétisé sous forme de tableau (Cf. Tableau 2 : Les dimensions opérationnelles de l'intelligence collective), nous pouvons aller sur le terrain afin de repérer ces composantes.

Tableau 2 - Les dimensions de l'intelligence collective

	dimension	sous-dimension	Composante	
systématique	Cognitive	compréhension collective	Intercompréhension	
			représentation partagée	
			langage en commun	
			Elaboration en commun	
		Réflexion collective	Mémoire collective	savoirs théoriques (pensée)
				savoirs actionnés (action)
	savoirs actionnables (pensée-action)			
	Décision collective	Objectif commun		
	relationnelle	Action collective	collaboration	Interdépendance
				co-activité
Interaction				
Cohésion d'équipe				
Comportement				
Conflicts				
Autonomie				
Confiance				

Nous ne concevons cette liste de dimensions que comme un outil de travail, sans doute incomplet, mais qui vise à répondre de façon fonctionnelle à la question : s'agit-il bien ici d'une intelligence collective ? Ou, mieux : qu'y a-t-il d'intelligent dans ce collectif ?

2 - REPÉRER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE SUR LE TERRAIN : UNE ÉTUDE DE CAS

Nous proposons de repérer ces composantes de l'intelligence collective dans le cas de l'entreprise Temex. L'objectif de cette recherche est d'enrichir le concept d'intelligence collective en essayant de comprendre dans quelle mesure une équipe de travail peut être intelligente collectivement et notamment les conditions dans lesquelles elle a tendance à se développer. Etant donné que l'intelligence collective est une connaissance intangible non mesurable quantitativement, il faut donc définir des moyens de mesure qualitatifs : tel que l'ambiance dans le collectif, le climat social, l'échange, etc., donc repérer la présence des composantes de l'intelligence collective en vérifiant des phénomènes ¹⁴ qui prouvent son existence. Le terme « phénomènes » englobe l'ensemble des résultats et des conséquences spécifiques que laisse l'intelligence collective et que l'on retrouvera, aussi bien dans le produit de l'activité collective que chez l'opérateur lui-même.

Après avoir présenté l'entreprise et notre méthodologie de recherche, nous décrivons le fonctionnement de deux équipes de travail que nous avons étudié plus particulièrement. Enfin, à l'aide des dimensions et des composantes de l'intelligence collective proposées en première partie, nous verrons si ces équipes de travail détiennent une intelligence collective et si oui dans quelles conditions et sous quelles formes ?

2.1 - PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Notre terrain d'étude est une PME du nom de Temex du secteur de l'électronique. Le choix de cette entreprise se justifie par le fait qu'elle emploie des équipes-projets et

des équipes semi-autonomes comme principal mode de fonctionnement, pour lesquelles la réussite repose grandement sur le succès de la dynamique collective. Temex est une PME européenne de 200 personnes, établie dans les Alpes maritimes. Il s'agit d'une entreprise qui développe et fabrique des composants électroniques pour applications Radiofréquences (RF) et Hyperfréquences (HF) à différents niveaux d'intégration.

Cette étude repose sur des entretiens semi-directifs et une observation non-participante de l'ensemble de l'entreprise que nous menons depuis août 2003. Nous sommes observatrice non dissimulée : le personnel de l'entreprise Temex connaît la nature de notre recherche doctorale. La majeure partie de notre collecte de données s'appuie sur la tenue d'un journal de bord ^[5] et à des entretiens semi-directifs qui ont été enregistrés, retranscrits, validés auprès des interviewés et codés grâce au logiciel Atlas-Ti. Nous avons aussi pu avoir accès à des documents internes à l'entreprise.

Afin d'appréhender la diversité des comportements d'intelligence collective déployés par les salariés dans cette entreprise, nous avons réalisé durant trois mois (de septembre à novembre 2005), 16 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure et demi. 11 membres de l'équipe dirigeante et 5 chefs d'équipes ont été interrogés sur les conduites qu'ils observent ou qu'ils mettent en œuvre au sein de leurs équipes, et sur leurs perceptions et interprétations de ce qu'est ou de ce qu'évoque pour eux « *l'intelligence collective* ».

Ces premiers entretiens, nous ont permis de mieux cerner certains aspects formels et informels du travail d'équipe en production. Cependant, ceux-ci ne reflétaient que la vision des hiérarchiques et des fonctionnels, il nous a donc semblé utile d'observer en situation les opérateurs afin de mieux comprendre le mode de fonctionnement des équipes de production. C'est pour cette raison que nous avons analysé également pendant 5 mois (de janvier à mai 2006) à raison de deux jours par semaine, le fonctionnement au quotidien de deux équipes de travail distinctes au sein de cette PME à travers 15 entretiens semi-directifs et de l'observation non participante. Nous sommes actuellement dans la phase de traitement des données. Nous proposons de repérer les composantes de l'intelligence collective sous forme de « *phénomènes* » au sein de ces deux équipes, afin de voir si ces équipes opérationnelles détiennent une intelligence collective.

2.2 - DESCRIPTION ET MODE DE FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES DE TRAVAIL OPÉRATIONNELLES

Nous présenterons ici, deux types d'équipes opérationnelles. Tout d'abord, une équipe polyvalente ^[6] : l'équipe d'assemblage et une équipe semi-autonome ^[7] : l'insertion automatique.

- Une petite équipe polyvalente : l'équipe d'assemblage

C'est une équipe unique non postée avec un horaire variable. L'équipe est composée de quatre opérateurs et d'un chef d'équipe qui sont présents dans la même pièce. L'équipe est supportée par un technicien qui assure les mêmes tâches qu'un opérateur lors d'un remplacement plus une tâche de support en cas de problèmes techniques. Le travail des membres de cette équipe consiste à mettre la puce qui a été fabriquée par l'équipe en insertion automatique, dans un boîtier afin que le produit soit fini et envoyé aux clients. Tous les membres de l'équipe sont polyvalents et ont une double tâche, ce qui leur permet d'être et d'avoir un doublant (une personne qui peut les remplacer ou qu'ils peuvent remplacer) en cas d'absences.

Une équipe semi-autonome : l'insertion automatique

Le travail en insertion automatique est réalisé par deux équipes postées (l'équipe du matin et celle de l'après midi). Nous avons étudié celle du matin. L'ensemble des opérateurs de cette équipe conduit de manière séquentielle la même unité de production. Ces opérateurs travaillent dans un contexte bien précis : la salle blanche ^[8]. Dans cette configuration, la fabrication d'un produit est confiée à un chef d'équipe, à six opérateurs, auxquels on demande d'être polyvalents et autonomes et à deux techniciens pour les supporter. Les membres sont capables d'effectuer les tâches des autres avec une importante marge de manœuvre. En cas d'absence des techniciens, les opérateurs doivent en grande partie s'organiser par eux-mêmes pour gérer les aléas associés à la complexité des automatismes sur lesquels ils travaillent.

2.3 - DES PHÉNOMÈNES DIFFÉRENTS SELON LES ÉQUIPES DE TRAVAIL

OPÉRATIONNELLES

- Une petite équipe polyvalente : l'équipe d'assemblage

37

Nous avons repéré plusieurs phénomènes d'intelligence collective au sein de l'équipe d'assemblage mais qui relèvent surtout de la dimension relationnelle. Dans cette équipe, nous avons pu remarquer que bien que le travail soit individuel, les opérateurs peuvent réaliser une tâche à plusieurs. Il arrive ainsi que, comme l'ont montré Marine et Navarro (1980) dans le cas d'incidents, lorsque la charge de travail d'un membre de l'équipe est supérieure à celles des autres, certains opérateurs viennent l'aider. Généralement, cela se fait en fonction des affinités : « *Dans l'équipe, on est trois ou quatre à travailler ensemble suivant les affinités extraprofessionnelles. Si on n'est pas débordé, on va aider l'opérateur sur son unité qui a plus de boulot. On ferme ses fûts pendant qu'il en charge dans le four. Le temps passe plus vite et on n'est pas tout seul* ». On repère donc une certaine solidarité et une cohésion de l'équipe : *Le collectif agit comme une même et seule unité. Existence d'une dynamique collective.*

38

A chaque prise de poste, le chef d'équipe et son équipe se réunissent de manière informelle. Les membres de l'équipe se mettent d'accord sur la marche à suivre et les buts à atteindre. Ils sont conscients de la complémentarité de leurs actes au niveau de l'organisation du travail et au niveau du traitement du produit dans le processus global. Ceci se traduit par une coordination orale importante en situation de travail en cas de problème urgent, à la pause en cas de réajustements, et une élaboration en commun. On repère donc une certaine interdépendance, co-activité, interaction et un sentiment de confiance. La personne mentionne le besoin d'une coordination avec les autres ; l'influence de ce qui est fait à un poste sur les autres ; le fait qu'elle a besoin des autres pour faire face à une situation de travail et agir. Le collectif s'adapte aux comportements des divers membres. Chaque membre fait confiance à un individu pour sa capacité à faire quelque chose.

39

- Une équipe semi-autonome : l'insertion automatique

40

Au sein de cette équipe, les trois dimensions de l'intelligence collective sont présentes de manière plus claire. Ce constat se justifie grâce à plusieurs choses : tout d'abord, le caractère continu de la campagne qui rend nécessaire la collaboration entre les membres de ce collectif. Ils sont en situation d'interdépendance : il est impossible, physiquement et légalement, pour un opérateur d'assurer seul la production. Une campagne peut durer de quelques heures à plusieurs semaines. *Chaque membre fait confiance à un individu pour sa capacité à faire quelque chose. Les individus se mettent d'accord sur la marche à suivre et les buts à atteindre.*

41

Cette interdépendance se traduit en actes délibérément orientés vers l'action (interaction). *La personne a besoin des autres pour faire face à une situation de travail et agir.* Les opérateurs sont autonomes dans la conduite de leur unité. *Il y a une indépendance de l'équipe et des individus dans l'équipe.* Néanmoins, si tous les opérateurs sont conscients qu'ils mènent de manière collective une unité, certains ne font que le minimum : remplir le cahier d'atelier ^[9] et passer les consignes, d'après en font plus. C'est le cas par exemple de cette opératrice qui indique qu'« *en fin de poste, je prépare l'unité pour l'opératrice de l'après midi. Je la laisse propre, je paramètre les machines.* ». On peut observer que face à une situation de travail précise à savoir « *mener une campagne de production* », les opérateurs ont des comportements différents.

42

Notons également, qu'il est utile que les opérateurs de cette équipe se coordonnent (co-activité) afin de prendre une décision. *La personne mentionne l'influence de ce qui est fait à un poste sur les autres. Prise d'une décision non pas par l'ensemble mais construite par l'ensemble. La construction de la décision a mobilisé l'intelligence collective et les connaissances de chacun des membres de l'équipe. Le « cahier d'atelier », la « relève » ^[10] et les réunions ^[11] sont ici très importants et représentent la mémoire collective de l'équipe. Existence à la fois de savoirs et de savoirs faire, ce qui se traduit par des savoirs pour agir ensemble au sein du collectif.* De part, le contexte de travail de la salle blanche, les membres de l'équipe sont « *en retrait* » par rapport au reste de l'entreprise. Ils ont donc instauré un langage qui leur est propre. *Les membres du collectif développent un esprit d'équipe propre à eux. Les individus confrontent leur représentation de la situation. Une personne extérieure ou nouvelle au collectif ne les comprendrait pas ou difficilement.* Ainsi, nous avons relevés un certain nombre de phénomènes qui vérifie la présence des composantes de l'intelligence collective au sein de ces deux équipes.

43

Nous les présentons dans le tableau 3 : *Les phénomènes de l'intelligence collective au sein des équipes de travail.*

Tableau 3 - Les phénomènes d'intelligence collective au sein des équipes de travail

Composante		Phénomènes
intercompréhension		Les membres du collectif développent un esprit d'équipe propre à eux
représentation partagée		Les individus confrontent leur représentation de la situation
langage en commun		Une personne extérieure ou nouvelle au collectif ne les comprendrait pas ou difficilement.
élaboration en commun		Les individus se mettent d'accord sur la marche à suivre et les buts à atteindre.
Mémoire collective	savoirs théoriques (pensée)	Existence de savoirs communs au collectif.
	savoirs actionnés (action)	Existence de savoir - faire donc de savoir liés à l'expérience, à l'action.
	savoirs actionnables (pensée-action)	-Existence à la fois de savoirs et de savoirs faire. Ce qui se traduit par des savoirs pour agir ensemble au sein du collectif.-Capacité du collectif à savoir prélever dans son environnement les données utiles et surtout pertinentes pour la conduite de son action.
objectif commun		-Prise d'une décision non pas par l'ensemble mais construite par l'ensemble. -la construction de la décision a mobilisé l'intelligence collective et les connaissances de chacun des membres de l'équipe.
collaboration	interdépendance	La personne mentionne le besoin d'une coordination avec les autres.
	co-activité	La personne mentionne l'influence de ce qui est fait à un poste sur les autres (Bataille, 2001).
	interaction	La personne mentionne le fait qu'elle a besoin des autres pour faire face à une situation de travail et agir.
cohésion d'équipe		-Le collectif agit comme une même et seule unité. - Existence d'une dynamique collective.

comportements	-Le collectif s'adapte aux comportements des divers membres.
conflits	-Le collectif est composé de différents individus qui par l'échange de leurs points de vu. créent de l'intelligence et donc enrichissent le collectif.
autonomie	-Indépendance de l'équipe et des individus dans l'équipe.
Confiance	- Chaque membre fait confiance à un individu pour sa capacité à ...

CONCLUSION

Nous avons tenté dans cet article d'enrichir le concept d'intelligence collective notamment en proposant une définition et des dimensions opérationnelles pour mieux le repérer au sein du fonctionnement des entreprises. Ce repérage devrait permettre aux entreprises qui souhaitent développer l'intelligence collective de leurs salariés de mieux cibler leurs actions. Au terme de notre analyse, nous pouvons dire que l'intelligence collective sous-tend l'existence et la mise à profit de processus cognitifs, relationnels et systémiques.

Comme nous l'avons déjà stipulé, nous sommes actuellement dans la phase de traitement des données. L'intelligence collective que nous avons définie comme *l'ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe*, semble être présente dans certaines équipes de travail mais de manière différente. En effet, les premiers résultats mettent en avant plusieurs choses :

- Tout d'abord qu'il ne suffit pas de créer une équipe de travail pour qu'une intelligence collective se crée.
- Une situation de travail nécessitant un travail collectif n'est pas suffisante pour qu'il y ait création d'une intelligence collective. Certains éléments permettant une coordination entre les différents membres de l'équipe semblent ici nécessaires. Ce

constat mériterait d'être approfondi par une analyse des interactions en situation de travail.

- Tous les collectifs de travail ne détiennent pas une intelligence collective. En effet, l'émergence de l'intelligence collective est corrélée avec le degré de complexité que rencontre les équipes de travail face à une situation donnée. Certaines situations de travail sont plus propices que d'autres à la création de l'intelligence collective, elle semble plus mobilisée en situation d'urgence qu'en situation de gestion classique organisée. Il serait utile d'approfondir ce point en étudiant plus concrètement des équipes qui sont confrontées à des situations d'incertitude (exemple : les équipes projets ou les équipes de direction);
- Enfin que les dimensions de l'intelligence collective sont présentes dans les équipes étudiées au travers de phénomènes mais à des degrés différents. Il serait intéressant d'approfondir ces dimensions notamment grâce à leurs interactions possibles, probables ou avérées au vue des diverses observations.

- EN LIGNE N. Anderson et M. West (1998), "Measuring climate for work group innovation : Development and validation of the team climate inventory", *Journal of Organizational Behavior*, No. 19, p. 235-258.
- E. Andreewski (1998), *Langage et construction de la cognition collective*. Grand Atelier MCX, Poitiers, 19-20 novembre.
- F. Bataille (2001), « La relève entre équipes opérationnelles, éléments de management d'une compétence collective », *Gestion 2000*, p. 117-132, septembre-octobre.
- B. Besson (2002), *L'audit d'intelligence économique (Texte imprimé) : mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective*, Dunod.
- Bonabeau (1995), *Intelligence collective*, Hermès sciences publications.
- J.C. Courbon (1979), *Aide à la décision et intelligence collective*, CERAG.
- M. De Montmollin (1984), *L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*, Peter Lang, New York, pp. 21-139.
- G. De Terssac et C. Chabaud (1990), « Référentiel opératif commun et fiabilité, dans Jacques Leplat, Gilbert de Terssac », *Les facteurs humains de la fiabilité*, Ed. Octares / Entreprises, Marseille.
- EN LIGNE E.L. Deci and R.M. Ryan (1987), "The support of autonomy and the control of behavior", *Journal of personality and social psychology*, vol. 53, n°6, p. 1024-1037.
- W. Evan (1965), "Conflict and performance in R&D organizations", *Industrial Management Review*, vol.7, p.37-46.
- C. Everaere (1999), *Autonomie et collectifs de travail*, ANACT, collection points de repère.
- P. Falzon (1987), « Langages opératifs et compréhension opérative », in *le Travail humain*, p 50.
- J. Girin (1989), « Recherches sur le langage dans la gestion des organisations », *Cahiers du Centre de Recherche en Gestion* n°2, mai.
- EN LIGNE S. Glaser (1994), "Teamwork and communication : A 3-year cas study of change", *Management Communication Quarterly*, No. 7, 282-296.
- EN LIGNE M-A. Glynn (1996), "Innovative genius : a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation", *Academy of Management Review*, vol. 21 N°4, p. 1081-1111.
- F. Goux-Baudiment (2001), *Expertise, débat public : vers une intelligence collective : perspective d'un siècle à l'autre (II) : du savoir des experts à l'intelligence collective*, tenu du 4 au 8 juin 2000, cerisy, cerisy-la-salle, Ed. de l'Aube.
- M. Grosjean and M. Lacoste (1999), *Communication et intelligence collective : le travail de l'hôpital*, PUF.
- J.R. Hackman (1992), "Group influence on individuals in organization", in *Handbook of industrial and organizational psychology*, M.D. Dunette et L.M. Hough Consulting Psychology Press, Palo Alto, p. 199-267.
- EN LIGNE K.A. Jehn and J.A. Chatman (2001), "The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance", *International Journal of Conflict Management*, vol. 11, p. 56-73.
- G. Koenig (1996), « Karl E. Weick », *Revue Française de Gestion*, No. 108, p. 62-78, mars-avril-mai.
- C.W. Langfred (2000), "The paradox of self management : individual and group autonomy in works group", *Journal of organization behavior*, vol. 21, n°5, p. 563.
- J.L. Le Moigne (1998), « Connaissance actionnable et action intelligente », Grand Atelier MCX, Poitiers, 19-20 novembre.
- J. Leplat and G. De Terssac (1990), *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, Ed. Octares / Entreprises, Marseille.

- P. Lévy (1997), *L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace*, la Découverte.
- C. Navarro (1990), « Une analyse cognitive de l'interaction dans les activités de travail », *Le Travail Humain*, tome 54, n°2, pp. 114-128.
- EN LIGNE L.H. Pelled (1996), "Demographic diversity, conflict and work group outcomes : an intervening process theory", *Organization Science*, vol. 6, p. 615-631.
- J.M. Penalva and J. Montmain (2004), "Travail collaboratif et intelligence collective : les référentiels de connaissances", *IPMU 2004, 9th International Conference on Information Processing and Management of Uncertainty in Knowledge-Based Systems*, Annecy, France, 1-5 July.
- F. Rabasse (1997), *Emergence de compétences collectives au regard des compétences individuelles dans un processus de transfert des innovations technologiques dans le domaine des technologies de l'information* » Thèse de Doctorat nouveau régime CNAM Paris.
- R. Ribette (2000), « Approche systémique et GRH » *Personnel*, décembre, N°415.
- R. Ribette (1996), « Des intelligences individuelles à l'émergence de l'intelligence collective », lors du 1^{er} Salon International de la Formation, SIF, Tunisie, CIFCO, La Charguia, Tunis, 27-30 Novembre.
- R. Ribette (1995), « Les stratégies d'élaboration et de transmission des connaissances : construits individuels et construits collectifs », *Revue Internationale de Systémique*, Vol 9, N°2. pp.167 à 182.
- M. Roy (1999), « Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations », *Gestion*, 24 (Automne), 76-85.
- H. Simon, (1969), *Sciences of the artificial*, Cambridge MA : M.I.T. Press.
- R. Teulier-Bourguin (1997), « Les représentations, médiations de l'action stratégique », in *La stratégie chemin faisant*, M.J. Avenier, Ed. Economica.
- EN LIGNE D. Tjosvold (1991), "Rights and responsibilities of dissent : coopérative conflict", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 4, p. 13-23.
- A. Trognon et L. Dessagne (2004), « Les équipes de travail », dans J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p.452-465.
- K.E. Weick and Karlene, H. Roberts (1993), "Collective mind in organizations : Heedful interrelating", on *Administrative Science Quarterly*; vol 38, pp. 357-381, Septembre.
- D. Wenger (1987), "Transaction memory : a contemporary analysis of group mind", in Mullen B. And Goethals G., *Theory of Group Behavior* New York : Springer-Verlag, pp. 185-208.
- O. Zara (2004), *Le management de l'intelligence collective : Vers une nouvelle gouvernance*, Edition Paris.

- [1] Van de Ven (1992) définit la notion de processus de trois façons. Ce peut être :
- une logique qui explique une relation causale entre des variables dépendantes et interdépendantes ;
 - une catégorie de concepts ou de variables qui font référence aux actions individuelles ou organisationnelles ;
 - une suite d'événements qui décrit comment les situations évoluent avec le temps.
- Cette troisième définition est particulièrement pertinente pour comprendre l'intelligence collective en tant que processus.
- [2] Voir la deuxième partie pour un développement de la méthodologie de recherche.
- [3] Ochinine (1978) cité par Falzon P., « les activités verbales dans le travail » in *modèle en analyse du travail*, dir. Amalberti, De Montmollin et Theureau, Pierre Margada éditeur, 1991, pp. 229-247.
- [4] Les « phénomènes » sont définis par le Petit Larousse (2005) comme « ce qui est perçu par les sens ou par la conscience ».
- [5] Dans le journal, nous inscrivons les faits marquants et les discussions auxquels nous avons assisté et participé dans la journée, mais aussi nos impressions.
- [6] Dans cette équipe, les membres sont capables d'effectuer les tâches des autres, une marge de manœuvre existe, mais l'équipe est dirigée par un responsable.
- [7] Les membres de ce type d'équipe sont très autonomes. Ils prennent et exécutent en permanence des décisions qui concernent l'organisation et la réalisation de divers aspects de leur travail.
- [8] C'est une salle d'isolement afin d'éviter toute propagation de particules de poussière. Cette dernière est un endroit protégé.
- [9] Il s'agit d'un cahier sur lequel les opérateurs indiquent tous les changements de paramètres de marche de la campagne en cours mais aussi tous les événements marquants concernant l'unité au sens large.
- [10] Dans cette équipe, il y a la présence d'une « relève » entre opérateurs qui occupent le même poste lors du changement d'équipe. Ce terme désigne le moment (15 minutes) durant lequel l'opérateur en poste et celui qui vient le relever sont présents tous les deux sur l'unité. C'est notamment à cet instant qu'ils se passent les consignes et que celui qui vient relever prend connaissance du contenu du cahier d'atelier.

[11] Sur les lignes étudiées, des réunions de recouvrements horaires ont été mises en place pour certaines fonctions (responsable d'équipe, opérateurs, techniciens...).

Français Dans un contexte où les entreprises font face à plusieurs changements, les dirigeants sont appelés à revoir les modes d'organisation des équipes de travail (Roy, 1999). Ce constat incite plusieurs chercheurs à développer des modèles rendant compte des déterminants de l'efficacité des équipes de travail (Hackman, 1992 ; Campion, Medsker, 1993). Parmi les déterminants identifiés, l'intelligence collective pourrait constituer un facteur important d'efficacité des équipes dans les entreprises. Pourtant, ce concept n'est pas actuellement stabilisé en Sciences de Gestion. De plus, peu d'outils sont à la disposition des managers et des chercheurs pour l'identifier concrètement. Comment peut-on définir concrètement et opérationnellement le concept d'intelligence collective et comment peut-on le repérer au sein des organisations ?

English In a context where the companies face several changes, the leaders have to re-examine the modes of staffs organization (Roy, 1999). This report encourages several researchers to develop models accounting for the determinants of the effectiveness of the staffs (Hackman, 1992; Campion, Medsker, 1993). Among the identified determinants, the collective intelligence could constitute a significant factor of effectiveness of the teams in the companies. However, this concept is not currently stabilized in Sciences of Management. Moreover, few tools are at the disposal of the managers and the researchers to identify it concretely. How can we define concretely and operationally the concept of collective intelligence and how can we locate it within the organizations?

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Quand travailler ensemble ne va pas de soi
Ce qu'apporte l'intervention en intelligence collective

- Partie III -

■ **Cinq vidéos de l'Uodc sur les collectifs de travail et l'intelligence collective..... pp. 128-133**

1 - Comment impliquer durablement des personnes dans une transformation ? L'exemple de la ville de Loos-en-Gohelle

Jean-François Caron, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°223, février 2018

2 - Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre ? De la vie dans le travail !

Ariane Mnouchkine, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°178, mai 2015

3 - Produire de la valeur à plusieurs centaines de personnes. Intelligence collective, réseaux, coopération

Jean-Michel Cornu, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°170, novembre 2014

4 - Intervenir aujourd'hui dans les organisations. Pour une éthique de l'intervention

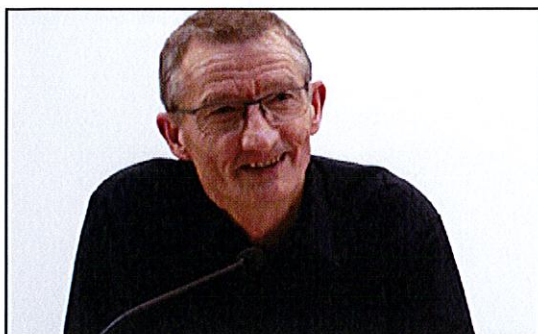
Eugène Enriquez, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°127, octobre 2011

5 - Travail et pouvoir d'agir

Yves Clot, *L'Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°84, mai 2009

Comment impliquer durablement des personnes dans une transformation ? L'exemple de la ville de Loos-en-Gohelle

Jean-François Caron
Maire de Loos-en-Gohelle



Impliquer les personnes dans une transformation ? Dans une entreprise, on consulterait les salariés, dans une ville on ferait de la « démocratie participative ». **Jean-François Caron** n'y croit pas. Alors comment transformer complètement une ville sinistrée comme Loos-en-Gohelle, 7000 habitants en plein pays minier ? Impliquer les personnes, les reconnaître, leur donner du vrai pouvoir d'agir : c'est une volonté, mais aussi un sacré travail. Qui change tout.

À la fermeture de la dernière mine, ce qui est d'abord cassé à Loos-en-Gohelle, **c'est l'estime de soi des habitants**. Ils étaient l'élite ouvrière, les héritiers d'une histoire mythique, ils ne sont plus rien. Les sols sont pollués, la nappe phréatique irrécupérable...

Les Séquences :

- 1. Loos-en-Gohelle, le bassin minier : un territoire fracassé, la « chance » d'avoir tapé dans le mur avant les autres (02:55)
- 2. Un territoire post-industriel, un tableau catastrophique, mais plus encore un problème d'estime de soi (04:52)
- 3. Un problème massif de RH sur un territoire : remettre en capacité une population sidérée (04:01)
- 4. Le Nord : une histoire qui nous parle d'un modèle de développement qui est mort (05:11)
- 5. Comment mettre les gens en route ? La création d'un nouvel imaginaire (02:32)
- 6. Imaginer un nouveau modèle de développement à l'échelle du territoire : partir des signaux faibles (02:37)
- 7. La conduite du changement sur un territoire : qu'est-ce qui fait que l'on bouge collectivement ? (03:43)
- 8. « Participation sans responsabilisation = piège à cons ! » : comment bâtir une participation renouvelée sur un territoire ? (05:48)
- 9. Le levier principal de la transformation : impliquer les gens, coproduire avec eux les politiques publiques (04:47)
- 10. Les réalisations d'une ville devenue « laboratoire », la fierté retrouvée de Loos-en-Gohelle (03:10)
- 11. Des méthodes et des règles de coproduction de politiques publiques sur un territoire (04:35)
- 12. Les outils de la conduite du changement : le « fifty-fifty », la mise en production collective (06:26)
- 13. Penser et agir écolo au pays des gueules noires : un développement durable appliqué, légitimé massivement par le vote (04:44)
- 14. Le code source de la conduite du changement : socle de valeurs, pensée en trajectoires, leadership d'initialisation (05:03)
- 15. Les quatre piliers de la conduite du changement (1) : l'implication habitante, l'action systémique (02:59)
- 16. Les quatre piliers de la conduite du changement (2) : le rêve partagé, la culture de l'innovation (03:41)
- 17. La population, les jeunes à Loos-en-Gohelle : la politique de développement durable rend-elle la ville attractive ? (04:10)
- 18. L'implication habitante, la responsabilisation : des effets positifs sur les procédures qui pèsent sur les collectivités ? (04:04)
- 19. Territoires en chute libre ou en plein développement : la réussite est-elle une question de moyens ? (03:57)
- 20. L'intérêt du fait territorial : les réponses déviantes, mutantes des territoires où ça s'invente (03:37)
- 21. Comment on change d'échelle dans la conduite du changement sur un territoire ? (04:41)
- 22. Le leadership dans la conduite du changement ? Pas d'homme providentiel : une trajectoire, le goût du risque, du courage, penser son départ (02:15)
- 23. L'implication habitante, le participatif, le durable n'entrent-ils pas en concurrence avec l'économie locale, les artisans ? (03:57)
- 24. Passer de la silicose à la silicon Valley : comment l'intelligence collective peut irriguer un territoire ? (04:30)

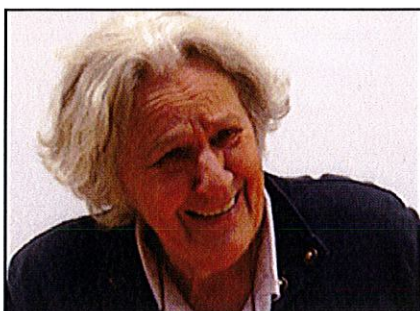
Les Mots-clefs :

Conduite changement, développement durable, développement local, territoire

Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre ?

Ariane Mnouchkine

Metteuse en scène de Théâtre, animatrice du Théâtre du Soleil



« Pour maintenir ensemble des peuples, il te faut faire des œuvres. » La Bhagavad Gita.

L'histoire dans laquelle Ariane Mnouchkine inscrit son travail est millénaire. Depuis un demi-siècle, avec sa troupe du Soleil, elle crée des œuvres de théâtre prodigieuses.

Comment faire travailler au mieux des personnes pour produire ensemble une œuvre commune pourrait être le travail de beaucoup d'entre nous. Comment travaille Ariane Mnouchkine pour que des personnes venant du monde entier, régulièrement renouvelées, créent ces merveilles...

Les Séquences :

- 1. Ariane Mnouchkine à l'UODC : pour tenir ensemble il nous faut faire des œuvres (04:09)
- 2. Le Théâtre du Soleil : un modèle social fondé sur la qualité du travail ? (03:54)
- 3. La naissance du Soleil : pas question de travailler dans le déplaisir, dans un sérieux morne, dans une avarice de sentiment (04:42)
- 4. Une fabrique au quotidien : 80 personnes de 19 à 75 ans, 24 nationalités, 20 langues (04:32)
- 5. Une règle absolue : ne pas infecter le lieu du travail avec les conflits de personnes. Sortir sur la pelouse ! (04:30)
- 6. Les guerres civiles du quotidien, dans l'entreprise, comme dans l'espace public (05:09)
- 7. Trouver l'efficacité, c'est moins de fatigue. L'efficacité sans moelleux, c'est douloureux (05:08)
- 8. Il y a toujours quelque chose qui se déglingue à un moment donné... (05:43)
- 9. La condition du merveilleux, c'est le concret (04:34)
- 10. Fabriquer de l'énergie et de l'implication : c'est rentable ! (02:03)
- 11. Dans l'entreprise comme dans la cité, c'est la beauté qui sauvera le monde. Le problème c'est de l'avoir oublié... (02:32)
- 12. Le métier, ce n'est pas seulement de jouer, c'est de tout faire pour que l'œuvre soit (04:56)
- 13. Le mot le plus précieux pour Ariane Mnouchkine au cours de ses 51 ans d'aventures ? (0:00:31)
- 14. Des centaines de demandes de stage au Soleil : qu'est-ce qui fait dire oui ? (01:51)
- 15. Comment le Soleil se débrouille de la « gestion des âges » ? (03:45)
- 16. Du théâtre à l'entreprise : à quel moment produit-on une œuvre ? (04:50)
- 17. Reconnaître quand c'est là : l'improvisation travaillée plutôt que la maîtrise (04:40)
- 18. Quand est-ce que c'est du théâtre ? La métaphore de la vie, la chair de poule... (03:36)
- 19. Accepter le leadership de quelqu'un qui ne sait pas tout : rires et désaccords (04:14)
- 20. Le management d'un collectif de travail : des fauves, des précautions, de l'œuvre (06:18)
- 21. Transférer son entreprise pour sauvegarder son dynamisme. Le Soleil après Ariane... (03:26)
- 22. Contre la routine, remettre l'œuvre dans la vie (05:12)

Les Mots-clefs :

Collectif travail, organisation travail, théâtre

© Pratiques & Stratégies - avril 2015

Produire de la valeur à plusieurs centaines de personnes Intelligence collective, réseaux, coopération

Jean-Michel Cornu

Consultant et expert européen des NTIC, directeur scientifique de la FING



Nous en avons tous l'expérience : pour travailler de manière collective et efficace, 12 personnes paraît un maximum !

Et pourtant... **Jean-Michel Cornu** nous révèle que **100, 1000 personnes et beaucoup plus peuvent travailler ensemble de manière très efficace, produire de nouvelles idées et innover.**

Dans le monde des nouvelles technologies et de la création de logiciels libres ? Oui, mais pas seulement : **des exemples très intéressants émergent autant dans les pays du Nord que dans les pays du Sud...**

Les Séquences :

- **Extrait découverte** > Choisir a posteriori ça veut dire quoi ? (01:34)
- 1. De l'intelligence collective à plus de 12, est-ce possible ? (02:26)
- 2. Première règle de l'intelligence collective : la règle des 1, 10, 100 (04:00)
- 3. Proactifs, réactifs, non-actifs : pour travailler à plus de 12, il faut être au moins 100 ! (04:17)
- 4. Travailler de 100 à 1000, 10.000 personnes ? Des étapes et de la méthode (03:11)
- 5. Deuxième règle de l'intelligence collective : ne pas choisir a priori (06:11)
- 6. Bonnes idées et fausses mauvaises idées : pourquoi il faut choisir a posteriori (04:17)
- 7. Troisième règle de l'intelligence collective : cartographier les idées (06:34)
- 8. Saint-Georges et le dragon : l'art oublié de la mémoire (03:33)
- 9. De la cartographie à la stratégie d'entreprise : mettre en œuvre l'intelligence collective (06:57)
- 10. Quelles ressources pour animer un processus d'intelligence collective ? (03:54)
- 11. Comment définir l'intelligence collective ? (rebond 1) (02:41)
- 12. Concrètement dans l'entreprise : comment mettre en œuvre l'intelligence collective ? (rebond 2) (01:45)
- 13. Qu'est-ce qui peut convaincre des responsables intelligents de s'engager sur la « voie de la bêtise » ? (rebond 3) (02:31)
- 14. Comment le numérique permet d'accélérer le processus d'intelligence collective ? (rebond 4) (03:18)
- 15. Quelles règles pour passer des bonnes idées aux décisions collectives ? (rebond 5) (04:46)
- 16. Après les idées et décisions collectives, comment passer à l'action ? (rebond 6) (03:15)
- 17. Pays du Sud : quels exemples de mise en œuvre du processus intelligence collective ? (rebond 7) (05:45)
- 18. Faut-il avoir des catégories préconçues avant d'animer un processus intelligence collective ? (rebond 8) (03:18)
- 19. Temps court et temps long dans l'entreprise : comment les concilier ? (rebond 9) (05:44)
- 20. Est-ce que ce sont les mêmes règles pour passer des bonnes solutions aux bonnes décisions ? (rebond 10) (03:13)

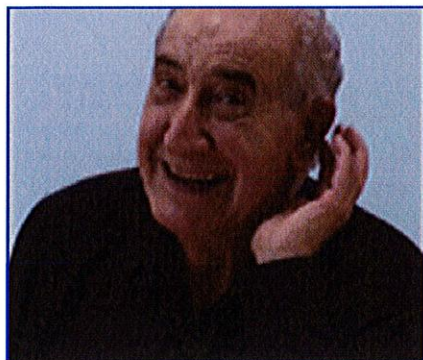
Les Mots-clefs :

Collectif travail, intelligence, organisation travail, changement organisationnel, approche psychosociale, gestion connaissances, décision

Intervenir aujourd'hui dans les organisations. Pour une éthique de l'intervention

Eugène Enriquez

Sociologue, professeur émérite de l'Université Paris 7



Plus que jamais aujourd'hui, **des consultants**, des sociologues, des accompagnateurs, des « coachs », **des spécialistes du changement**, **des spécialistes du management** interviennent régulièrement dans les organisations.

Beaucoup savent ou ont su qui était **Eugène Enriquez**. L'un des grands théoriciens français de la psychosociologie. Le co-rédacteur en chef de la Nouvelle Revue de Psychosociologie. L'auteur De la Horde à l'État, L'organisation en analyse, Les figures du maître, Inventaire en clinique du travail, Vocabulaire de psychosociologie, etc.). Et très récemment l'auteur de Désir et résistance : la construction du sujet (Éditions Parangon, 2011).

Mais aussi un homme avec **une très longue expérience pratique de l'intervention** : en France, en Italie, en Amérique du Sud...

Les Séquences :

- **Extrait découverte.** Intervenir dans les organisations : tout ça pour qui ? (02:08)
- 1. L'organisation : avant tout un « système social » (05:51)
- 2. L'organisation : un système culturel (06:55)
- 3. L'organisation : un système symbolique et imaginaire (04:32)
- 4. L'organisation, un système social complexe : quelles compétences pour l'intervenant ? (04:10)
- 5. Une première éthique de l'intervenant en organisation : une « libre théorisation flottante » (04:51)
- 6. Une deuxième éthique de l'intervenant : permettre à des gens de penser, de « voyager », de prendre des risques calculés (04:39)
- 7. Une troisième éthique de l'intervenant en organisation : permettre aux gens d'inventer, de définir leurs propres normes (04:23)
- 8. Quatre vœux « bouddhiques » et un paradoxe : un intervenant totalement « présent-absent » (06:04)
- 9. Intervenir dans l'organisation, c'est embêter les gens (04:07)
- 10. Intervenir dans l'organisation, c'est composer avec cinq grandes éthiques (08:12)
- 11. Intervention psychosociologique : le client n'a jamais raison ! (05:52)
- 12. La formation ce n'est pas de l'intervention (05:18)
- 13. Dans l'intervention, comment innover, ne pas appliquer des recettes toutes faites ? Quatre exemples : trois aventures, un échec (14:13)
- 14. Le coaching... un terme qui énerve (07:02)
- 15. Intervenir aujourd'hui dans les entreprises : serions-nous à un moment charnière ? (02:08)
- 16. Intervenir dans les organisations : tout ça pour qui ? (08:19)

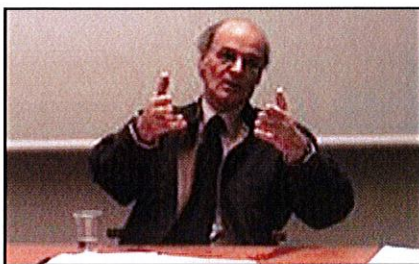
Les Mots-clefs :

Psychosociologie, psychosociologie entreprise, théorie organisation, conduite changement, éthique conseil, intervenant psychosociologue, consultant

Travail et pouvoir d'agir

Yves Clot

Titulaire de la Chaire de Psychologie du travail, CNAM



« En ce début de siècle, le travail soumet les femmes et les hommes à des épreuves sociales dont l'issue pèsera lourd sur le destin des générations futures. Dans ce nouvel ouvrage, l'auteur de "*La fonction psychologique du travail*", retourne le problème vers sa discipline : saura-t-elle seconder l'action individuelle et collective nécessaire pour y faire face ?

Pour répondre à la question, Yves Clot fait l'**inventaire des ressources historiques, théoriques, méthodologiques et techniques dont la psychologie du travail dispose pour développer le pouvoir d'agir des sujets sur leurs milieux professionnels...**

Les Séquences :

- . 1. La santé au travail, nouveau domaine de gestion de la souffrance (04:08)
- . 2. Le Plan santé travail et le marché du stress : un hygiénisme rampant ? (05:18)
- . 3. C'est quoi le stress au travail... des hommes « trop petits » pour les organisations ? (08:58)
- . 4. « Bonnes pratiques » : l'émergence d'un « nouveau standard psychosocial » (06:08)
- . 5. Reconnaissance et santé au travail (02:34)
- . 6. La restandardisation du monde du travail : de l'analyse des pratiques aux « bonnes pratiques » (06:02)
- . 7. La sous-traitance des troubles psychosociaux, une nouvelle extension du domaine de la gestion (06:59)
- . 8. Vers un néo-fordisme compassionnel ? (03:03)
- . 9. Soigner les personnes ou soigner le travail ? (02:18)
- . 10. Redéfinir la santé au travail (06:41)
- . 11. Santé, activité et pouvoir d'agir (01:46)
- . 12. Le métier, le collectif, la dispute professionnelle, le travail bien fait (06:14)
- . 13. Installer la bonne « dispute professionnelle » : le cas de l'entreprise Schneider (05:35)
- . 14. Intensité et intensification du travail : la personne « empêchée » (02:57)
- . 15. Fabriquer du collectif au travail (04:49)
- . 16. La gestion de la reconnaissance (04:01)

Les Mots-clefs :

Psychologie travail, gestion stress, psychopathologie, santé sécurité travail, management, métier, hiérarchie entreprise, collectif travail, organisation travail

Vidéo séquencée n°84
© Pratiques & Stratégies - mars 2009