

L'Agir Méthodologique

A group of five hikers is seen from behind, walking along a dirt path in a forest. The trees are mostly bare, suggesting an autumn or winter setting. The hikers are wearing various outdoor gear, including backpacks and jackets. The path is covered with fallen leaves and twigs.

Vers quelles
intelligences collectives ?

Marie-Anne Muyshondt, Cédric Danse



Groupe & Société
Publication pédagogique d'éducation permanente

Vers quelles intelligences collectives ?

Marie-Anne MUYSHONDT
Cédric DANSE

Collection : *L'Agir Méthodologique*—C.D.G.A.I. 2024

Conception et coordination des publications : Marie-Anne Muyshondt

Design et mise en page : Alain Muyshondt

Éditeur responsable : C.D.G.A.I. asbl, Parc Scientifique du Sart Tilman, Rue Bois St-Jean, n°9, 4102 Seraing, Belgique

ISBN : 978-2-39024-145-4

Le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.)

Le C.D.G.A.I. est une A.S.B.L. pluraliste d'Éducation permanente reconnue et subsidiée par la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Région wallonne. Il a été créé en 1972, au sein du Service de Psychologie Sociale de l'Université de Liège afin de promouvoir l'action, la formation et la pédagogie par le groupe ainsi que l'analyse scientifique des processus et des techniques d'animation de groupes.

En instituant un éventail de formations accessibles à tout·e adulte intéressé·e, son fondateur, Pierre De Visscher, entendait intégrer une approche originale, de niveau universitaire, à la vie sociale.

La dénomination choisie insiste sur trois dimensions :

- *Centre* : lieu de rassemblement et d'échange, pôle d'attraction.
- *Dynamique des groupes* : discipline scientifique et mode d'activités privilégiant l'action du groupe restreint, conçu comme une totalité dynamique, un champ de forces au sein duquel se produisent des phénomènes différents des processus psychologiques individuels.
- *Analyse institutionnelle* : souci d'appliquer l'analyse psychosociale aux processus institutionnels traversant les formations sociales : groupes et mouvements sociaux, collectivités, organisations.

Outre un *programme d'activités de formation* ayant lieu dans ses locaux dont une formation longue à l'animation de groupes, le C.D.G.A.I. *répond à des demandes* d'associations et d'organisations publiques et privées afin d'y effectuer interventions, animations, formations et accompagnements, dans et par l'action sur les groupes restreints. Il publie aussi des *livrets pédagogiques* liant « Groupe et Société ». Enfin, son *Centre de documentation* met à disposition du public livres, revues et outils pédagogiques.

La convergence entre la démarche véhiculée par l'Éducation permanente et celle du C.D.G.A.I. est manifeste : contribuer à la formation du citoyen critique, actif et responsable en vue de forger une société plus juste, plus démocratique et plus solidaire.

A cette fin de changement social, dans les champs d'action développés, proposer des savoirs, ouvrir à la poursuite de la réflexion (principe de non-clôture), s'abstenir de dire à autrui ce qu'il doit penser, être ou faire (principe de non-substitution) sont, parmi d'autres, autant de ferments qui portent l'association.

Les publications pédagogiques

Dans cette perspective de science-action psycho-sociale, le C.D.G.A.I. invite des acteurs et actrices de terrain à prendre la plume et à exposer, transmettre et partager leurs expériences, perceptions et connaissances des réalités sociales qui sont les leurs ouvrant ainsi des pistes de réflexions à leurs propos.

Au public lecteur, les livrets pédagogiques ainsi conçus, dévoilent des pans de réalités sociales obscurs jusque-là, ou en élargissent la perception ou encore l'affinent en vue de stimuler et mobiliser la curiosité, la réflexion, l'esprit critique et l'action.

Chacune de nos quatre collections – *Travail en action*, *Culture en mouvement*, *Mobilisations sociales*, *Méthodologie* – en présentant des échanges de regards et de savoirs, a pour finalité de contribuer à poser les jalons d'une société plus humaine et plus reliante que celle qui domine actuellement.

La collection *Travail en action*

Champ hautement investi aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel, le travail, ou notre absence de travail, s'impose dans l'environnement comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces.

Il peut être source d'emprisonnement mental et physique ou terrain propice à l'épanouissement et à l'émancipation.

Ces publications proposent une analyse critique du travail notamment sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en dénonçant des mécanismes structurels qui produisent cet état, elles convoquent également des grilles de lecture reposant sur l'expérience vécue ou perçue et enrichie de leurs connaissances, par des acteurs et actrices des secteurs sociaux, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention d'initier ou de renforcer des issues et des pistes possibles.

La collection *Culture en mouvement*

Coiffant ce monde inégalitaire et modélisé par des standards de production et de consommation de masse, émergent des initiatives individuelles, groupales ou collectives comme en témoignent les livrets de cette collection.

Identité et récit, narration, rencontres multiculturelles, problématique de la création culturelle, atelier d'écriture, identité en création, dimension politique de la musique, sentiment d'appartenance, slam, radios associatives, partenariats, graffiti et *Street Art*, Arts urbains, langues maternelles... sont autant de thèmes portés par des intervenants où affluent souvent, en filigrane du texte, l'implication, l'investissement voire la passion qui les habitent.

Ces thèmes se révèlent comme étant autant d'exceptions qui bousculent et tentent de faire basculer les offres dictées par les lois du marché.

La collection *Mobilisations sociales*

Débusquer manipulations, assujettissements, aliénations, discriminations, déterminations, pressions sociales possibles : tel est notamment le propos des thèmes abordés par cette collection ; s'y côtoient des illustrations éclairantes de modes de fonctionnement qui semblent tellement évidents, aller de soi, que leur portée, leur effet, leur impact en deviennent invisibles à nos yeux.

Les regards avisés et critiques posés par les auteur·e·s que ce soit relativement à l'emprise, l'engagement, le genre, le complot, la propagande, l'exclusion... cherchent à déconstruire des schémas que nous avons tendance à véhiculer, bien malgré nous. Ils nous ouvrent à plus de clairvoyance, de lucidité, affûtent nos capacités de perception et d'analyse critique et revigorent notre élan dans l'action.

La collection *L'Agir Méthodologique*

Les publications de cette collection abordent prioritairement les pratiques professionnelles d'animateurs et de formateurs de l'Éducation permanente.

En exposant leur approche et en précisant leurs avantages et leurs limites, les auteur·e·s nous livrent là soit leur propre recherche exploratoire et créative et l'outil qui en jaillit, soit la synthèse de méthodes héritées dont ils usent, soit la découverte ou la redécouverte de principes et méthodes d'action innovantes sur lesquelles se fondent les mouvements alternatifs actuels.

Ce panel élargit notre connaissance et notre compréhension critique des pratiques ; il nous incite et nous convie à aller de l'avant !

Table des matières

1. Introduction	9
2. Contexte: bref aperçu historique de la gestion des organisations et du travail	15
3. Une représentation de l'intelligence en pleine métamorphose	27
4. Un collectif intelligent ou une intelligence collective ?	29
5. L'interaction entre un individu et son environnement	33
6. Une révolution... ?	37
7. Liberté !?	41
8. Une incohérence étrange	47
9. Conclusion	51
10. Bibliographie	59

1. Introduction

L'intelligence et la pensée sont bien davantage que des performances, des capacités et des connaissances situées dans nos cerveaux. En se rapprochant d'une forme de discussion intérieure, d'une réflexion personnelle, l'intelligence et la pensée nous permettent d'examiner des éléments empiriques et théoriques épars. Elles les distinguent, les clarifient, tentent de les vérifier et de les relier, que ce soient par leurs éléments de similitude, d'opposition ou de complémentarité.

Notre pensée et notre intelligence s'incarnent dans les situations que nous vivons. Elles s'approfondissent, surtout, grâce à nos discussions avec d'autres, des personnes percevant le monde différemment, le pensant autrement, ayant des enjeux communs aux nôtres, ou pas !

Ces deux facettes de la pensée et de l'intelligence, intérieures et extérieures, nous intéressent particulièrement en tant que psychosociologues, pédagogues, chercheur·euse·s et intervenant·e·s dans des groupes et des organisations. Ses dimensions interactionnelles et situationnelles sont, en effet, essentielles au sein des groupes en activité.

Pour toutes ces raisons, l'usage et la diffusion – qui nous semblent grandissantes – de la notion d'« intelligence collective (IC) », nous ont attiré·e·s.

Cet intérêt est le point de départ de ce livret, fruit d'une recherche conjointe pour comprendre pourquoi, si dans un premier temps, le déploiement des discours et des outils d'intelligence collective avait attisé notre curiosité et notre attention, comme une évidence, nous rencontrions, ensuite, des difficultés à dénouer l'énigme de leur clarification. Que penser de cette appellation polysémique, proche de la dynamique des groupes, mais qui s'en distancie ? Que recouvre-t-elle ? Pourquoi apparaît-elle à la fin du XX^e siècle ?

Notre texte est resté en pause durant trois ans. Nous avons entrepris son écriture, au début de l'année 2020, mais trois mois plus tard, la crise sanitaire de la Covid-19 éclatait. Avec elle, allaient survenir des mesures de confinement inédites. La proximité physique était prohibée et les contacts relationnels s'en trou-

vaient drastiquement réduits. Cette ère du travail à distance avait de quoi dénoter par rapport au cadre d'action traditionnel, même si le travail en groupe s'était déjà un peu amoindri dans divers milieux professionnels, depuis un certain temps déjà.

En effet, si l'action collective s'entend comme « la construction conjointe des savoirs et des relations » (Bréchet *et al.*, 2009, p. 37), force est d'admettre qu'elle est déficitaire en bien des lieux aujourd'hui. La survalorisation de l'individu (Aubert & Haroche, 2011), une bureaucratisation poussée à son extrême (Hibou, 2013) et, plus largement, une perte de sens au travail (Bertaux-Wiame & Linhart, 2015) auraient contribué à ce déclin. Il semble avoir été produit pour les nouvelles formes de *management* néolibéral valorisant les évaluations individuelles des agent·e·s, la mise en concurrence généralisée, la pression à la productivité et à l'efficacité, ainsi que la précarisation des contrats (Jamoulle, 2018).

Toujours est-il que cette situation inédite de confinement a été une opportunité pour, ce que nous pourrions appeler, les promoteurs de l'intelligence collective techniquement augmentée dans le cadre des nouvelles formes de travail à distance (Lévy, 2003). Ainsi, le monde assigné à résidence entendait parler de cette intelligence collective, via les plateformes et les applications numériques. Subtilement, chez certain·e·s, un glissement de termes semblait s'opérer : ce n'était plus l'action qui était collective, mais l'intelligence. Et l'intelligence semblait de plus en plus immatérielle et individuelle.

Lors de la pandémie, nous avons nous-mêmes été happé·e·s par les flux et reflux des multiples adaptations de nos modalités de travail, dont les contraintes étaient modifiées au fil des prises de décisions émanant des autorités publiques gérant la crise sanitaire. Nous avons mis le projet de livret de côté, en comptant y revenir au moment opportun.

Parallèlement, un chemin de traverse nous a conduit à mener une recherche participative avec une coopérative de Titres-Services dans le champ de l'économie sociale, Home Net Service, entre 2020 et 2022 (Muyschondt, Danse, Morrier, 2022). Ce détour favorable nous a amené·e·s ensuite à revenir à ce texte en friche, nourri par notre vécu de nouvelles expériences sur le sujet.

Individuellement, collectivement, socialement, nous n'étions plus les mêmes. Avec cet épisode de crise sanitaire, nous avons expérimenté une situation inédite dont il restait et reste encore des traces inscrites dans les corps et les psychés, les vécus, les relations sociales, les récits et les oublis, dans les imaginaires et les dénis. Nous désirions reprendre la conception et l'écriture de notre livret d'éducation permanente sur l'intelligence collective, mais comment faire pour tenir compte de ce qui avait changé, de ce qui avait été abimé socialement au cours de la pandémie et de ce qu'elle avait révélé au sujet de nos organisations et de notre fonctionnement sociétal ?

Il nous est apparu prégnant que ces dernières décennies, les phénomènes d'emprise ont suscité bon nombre de travaux de recherche et d'écriture, dans les sciences sociales, psychologiques et psychosociologiques se penchant sur la santé mentale et l'organisation du travail (Jamouille, 2018 ; de Gaulejac, Vandenwattyne, 2020)¹. Or, d'après nos lectures, nous percevions des fils rouges entre l'emprise organisationnelle qui serait produite par le *management* néolibéral, l'hypermodernité (de Gaulejac, Hanique, 2015) et le développement du discours et des outils de l'intelligence collective.

La vogue de l'intelligence collective serait-elle une énième récupération par le capitalisme, de la dimension collective du travail et des besoins humains, ou plutôt, une rébellion des travailleur·euse·s et citoyen·ne·s souffrant des effets pervers de l'individualisme et de l'isolement professionnel, moult fois constatés par les sociologues et psychologues du travail ? (Dejours, 2015/1980, 2014 ; de Gaulejac, Hanique, 2015)

Manifesterait-elle les deux phénomènes à la fois, qui, étroitement imbriqués, nous empêchent d'y voir clair ?

Notre intention n'est pas de réduire l'équivocité de la notion d'intelligence collective. Cette polysémie favorise des usages et interprétations divergentes. L'opportunité offerte par ces « malen-

1 « Les personnes sous emprise relatent un état de soumission/dépendance à un pouvoir abusif qui les a utilisées comme des objets, en prenant possession d'elles-mêmes, de leur corps, de leur psyché, de leur vie sociale et économique, avec leur assentiment. Être sous emprise désigne ces effets de désubjectivation (de disparition du sujet), de destruction des liens sociaux, de dévitalisation du corps, de sidération de la faculté de sentir, de penser par soi-même. » (Jamouille, 2018, p. 14)

tendus » ouvre à des discussions pour les dénouer, en fonction des particularités de chaque situation. Et, discuter, selon nous, c'est justement ce dont nous avons particulièrement besoin aujourd'hui pour fonder et développer des fonctionnements collectifs, pour construire et réguler, jour après jour, les groupes dont nous sommes membres.

Néanmoins, ce livret tente de clarifier ce qui peut être entendu par intelligence collective en proposant, d'abord, une esquisse d'éclaircissement de raisons possibles de l'engouement managérial contemporain dont elle fait l'objet.

Chaque phénomène social s'inscrit dans un contexte ; prendre en compte cette contextualisation nous semble nécessaire pour comprendre ce que représente, aujourd'hui, la notion d'intelligence collective et les innombrables outils qui lui sont associés.

Une autre problématique serait à envisager, examiner et approfondir au vu de la multitude de valeurs et finalités contradictoires qui peuvent être identifiées parmi les formes de propositions d'outils d'IC, diffusés dans de nombreux ouvrages pour *managers* : l'horizontalité, la liberté, la solidarité, l'excellence, la participation, l'humilité, le bien-être, la reconnaissance des talents, l'inclusivité, la cohésion sociale, la culture organisationnelle, l'efficacité, la productivité, le gain de temps, la fluidité, la créativité, l'innovation, la résolution de problèmes complexes, le respect des délais... L'intelligence collective peut-elle faire des miracles et atteindre tous ces critères de qualité en même temps ? Cette approche ferait l'objet d'un autre livret.

Aujourd'hui, ancré-e-s à nouveau dans des formes de vie sociale et de travail, de rencontres et d'interventions en « présentiel », plutôt qu'en « distanciel », la tension émanant de nos questions sur ce thème s'est manifestée avec une nouvelle acuité sur les éléments situationnels et corporels. L'intelligence collective peut-elle vraiment exister de façon désincarnée, au moyen des plateformes numériques qui lui sont dédiées ? Peut-elle réellement se fonder sur un contexte d'éclatement des individus connectés à distance et situés dans des temporalités et des lieux distincts ; forment-ils alors vraiment un groupe, un collectif ?

Le brouillard conceptuel surgissant comme un halo autour de ces notions nous semble peu propice au déploiement de l'action et de la pensée collective, *a fortiori*, associative et coopérative. Or, envisagés de pair, action et réflexion sont, pour nous, des piliers

fondamentaux de la construction permanente d'une société démocratique. La démocratie est-elle menacée ? Sans porter notre travail de recherche et d'écriture aussi loin que l'examen de cette dernière question, pourtant cruciale, mais bien trop vaste, nous avons repris notre texte, commencé en 2020, en 2024 et l'avons retravaillé.

Notre intention sous-jacente est, peut-être, de sensibiliser au risque d'une détérioration paradoxale de l'activité et de l'intelligence collectives au sein des associations et des coopératives, si l'approche instrumentale et normative, que nous percevons en filigrane des ouvrages consultés, continuait à s'étendre et à les détourner de leur essence : vivre humainement, et non de façon robotisée, telles des intelligences artificielles.

Nous situons, en effet, l'intelligence collective en tant que résultat non prescriptible d'une activité de groupe, comme phénomène groupal non programmable par un outil, aussi ingénieux et pratique soit-il. La possibilité, et les vertus de l'échec, sont, pour nous, des constituants du processus groupal, et plus largement, de l'existence humaine. Il ne s'agira pas, ici, d'une « boîte à outils d'IC » supplémentaire.

Une enquête exploratoire

Afin de parvenir à mieux distinguer le périmètre et les applications concrètes de la notion d'intelligence collective, nous avons réalisé une enquête exploratoire, entre juin et août 2024, auprès de trente personnes ayant des fonctions d'encadrement dans le champ d'intervention du Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle : animateur·rice·s socio-culturel·le·s, formateur·rice·s, coordinateur·rice·s, directeur·rice·s, intervenant·e·s psychosociaux·ales de la prévention du bien-être au travail... Sur trente questionnaires transmis, nous avons récolté onze réponses écrites. Quatre questions ouvertes étaient posé·e·s :

- « Qu'est-ce que l'intelligence collective pour toi ? »
- « Utilises-tu cette expression, et si oui, dans quelles situations ? »
- « Utilises-tu des outils d'intelligence collective, et si oui, dans quelles intentions et dans quels cadres ? »
- « As-tu déjà été mal à l'aise concernant l'usage de ce concept et de ses outils, et si oui, te souviens-tu pourquoi ? »

Commentaires et limites

Comment exploiter cette enquête ? Partir des réponses issues de l'expérience pratique pour penser la littérature ou partir de la littérature pour penser les pratiques ? Nous avons opté pour un aller-retour entre matériau empirique et littérature. L'enquête était limitée et exploratoire, elle mériterait d'être menée de manière plus approfondie, notamment par des *focus group*.

Cette récolte de représentations d'acteurs et d'actrices de terrain nous a révélé diverses assertions montrant que l'expression « intelligence collective » se serait imposée, dans les discours, pour insister sur la plus-value que peut représenter un collectif par rapport à un individu seul, face à une situation donnée. L'intelligence collective serait, par ailleurs, associée à la mobilisation des corps, des cœurs, des sens. Il ne s'agirait pas uniquement d'intelligence rationnelle, cognitive ; il est fait référence à d'autres modèles plus incarnés et dynamiques.

Les réponses recueillies nous ont amené·e·s à nous poser une question pouvant paraître inutile car elle questionne ce qui semble être une évidence : l'intelligence collective est-elle meilleure que l'intelligence individuelle ?

Nous entamerons d'abord, comme annoncé, notre cheminement réflexif par un détour contextuel dans l'histoire moderne du *management* et de la gestion du travail et des organisations. Nous espérons, par ce biais, nous rapprocher progressivement d'une clarification des significations possibles de l'intelligence collective et de ses usages contemporains.

2. Contexte

Bref aperçu historique de la gestion du travail et des organisations

Dans plusieurs ouvrages et « boîtes à outils de l'IC » que nous avons consultés, l'intelligence collective est généralement présentée comme une nécessité pour survivre dans un monde économique et organisationnel insécurisant, qui ne cesse de se complexifier. De plus, ces livres destinés aux managers, la positionne comme une approche révolutionnaire, en rupture avec les traditions de l'organisation du travail et de la gestion des entreprises, depuis la fin du XIX^e siècle. Nous allons donc présenter celles-ci très brièvement dans ce chapitre, en guise de contextualisation. Nous chercherons à y faire apparaître l'évolution de quelques grandes questions et réponses managériales pour tenter de comprendre l'engouement actuel des cadres, mais aussi de certain·e·s citoyen·ne·s, pour l'intelligence collective. Après ce détour dans le passé, nous ramènerons notre propos vers une synthèse de quelques notions clés, dans les chapitres suivants, afin de cheminer vers notre proposition de définition de l'intelligence collective en guise de conclusion, et des questions qu'elle ouvre pour chacun·e.

Dans les lignes de tension entre asservissement et émancipation, comment nous organisons-nous et fonctionnons-nous au travail ? Pour quelles raisons ? Pour quels élans ? Pour qui ? Quelques éléments historiques de la gestion des travailleurs et travailleuses illustreront, dans ce chapitre, la transformation d'une approche centrée sur l'efficacité et la productivité à celle intégrant les notions de bien-être et de motivation des employé·e·s, aboutissant à une reconnaissance stratégique du rôle de la gestion des ressources humaines. Au cours de ces modifications, la force de travail est devenue de plus en plus intellectuelle et assistée par les technologies numériques. Quelles sont les étapes principales de cette évolution ? Dans ces changements, qu'est-ce qui n'a pas changé ? Ces quelques étapes, épinglées brièvement, nous permettront de situer le contexte historique managérial dans lequel s'inscrit, pour nous, l'apparition des discours enthousiastes sur l'intelligence collective.

L'influence de Frederick Taylor et du *management scientifique*

La révolution industrielle (XVIII^e, XIX^e siècle) est marquée par l'essor des usines ; la mécanisation du travail soulève des préoccupations sur la gestion de l'organisation des tâches des travailleur·euse·s. À la fin du XIX^e siècle, Frederick Winslow Taylor introduit des méthodes pour standardiser et optimiser leurs tâches. Ses travaux et théories ont établi les bases d'une approche cartésienne, positiviste, qu'il a proposée pour améliorer les procédures de travail, entraînant une transformation dans la manière dont les entreprises gèrent leur personnel ; notamment, la double division du travail, verticale et horizontale. Dans l'Encyclopédie d'histoire numérique de l'Europe, Francesca précise que « L'organisation scientifique du travail (OST) recouvre un ensemble de principes et de pratiques visant à optimiser l'organisation de la production industrielle. L'expression OST est apparue au début du XX^e siècle pour traduire le concept américain de *scientific management*, popularisé par Frederick W. Taylor en 1911. Pour cet ingénieur américain, priment la décomposition et la hiérarchisation du travail en mouvements dits élémentaires, chronométrables et encadrés dans un cycle de production le plus régulier possible. En Europe, la rationalisation du travail industriel est déjà thématifiée avant la diffusion de l'ouvrage de Taylor, mais elle reste peu normée. Les expériences de mise en œuvre des principes ou bonnes pratiques de rationalisation donnent lieu à des formes variées d'OST, surtout dans la grande industrie mécanique et automobile. La Première Guerre mondiale joue un rôle d'accélérateur dans la diffusion de l'OST, qui s'enracine véritablement dans l'entre-deux-guerres. » (Sanna, 2022)

Elton Mayo et l'ère des relations humaines

Au début du XX^e siècle, la gestion du personnel émerge, portée par deux idées centrales : les entreprises reconnaissent l'importance de la motivation et du bien-être des employé·e·s ; la création de départements dédiés à la gestion du personnel facilite la supervision du recrutement et de la formation.

Dans les années 1930, l'ère des relations humaines débute. Les recherches d'Elton Mayo révèlent, que les facteurs psychologiques et sociaux influencent fortement la productivité. Claude Lefort rapporte que « C'est une enquête menée de 1927 à 1932, à l'usine Hawthorne de la Western Electric Company, qui fournit

à Mayo l'occasion de fonder ses conceptions sur une démonstration empirique des mérites de la coopération sociale. Elle lui fait découvrir, contre toute attente, que les conditions matérielles n'ont pas d'influence sur le comportement des ouvrières, et qu'en revanche la conscience de leur participation à une équipe de travail est déterminante. Mayo tire les conclusions de son enquête dans deux petits ouvrages qui ont un retentissement considérable : *Les Problèmes humains de la civilisation industrielle* (*The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1933), et *Les Problèmes sociaux de la civilisation industrielle* (*The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1947). Cette expérience lui inspire, en outre, l'idée du *counseling*. Convaincu des vertus thérapeutiques des entretiens que ses collaborateurs et lui-même ont eus avec le personnel de Hawthorne, il recommande d'introduire dans les entreprises des équipes d'experts-conseils, payés par la direction, mais neutres, qui recueilleraient les confidences des ouvriers, en leur garantissant le secret, et leur permettraient de se décharger des tensions qu'engendrent les relations de travail dans l'industrie. » (Lefort, Encyclopédie Universalis)² Les thèmes des recherches qui s'en suivront en sciences sociales, psychologiques et psychosociologiques, utiles aux entreprises, porteront notamment sur la communication, la motivation et la dynamique de groupe.

Mais Lefort ajoute qu'« Elton Mayo a suscité de nombreuses critiques. On lui a notamment reproché d'épouser les intérêts des dirigeants d'entreprise et de faire de l'adaptation des hommes au régime de la production industrielle une fin en soi. » (*Ibid.*) Les années 1980 amènent une transition vers les Ressources humaines (RH) et la reconnaissance croissante de l'importance des RH pour la performance de l'entreprise. Les DRH – directions des ressources humaines – deviennent des partenaires stratégiques impliqués dans la planification, le développement organisationnel et la gestion des projets et du changement...

Henri Fayol et sa théorie du commandement

Revenons au début de XX^e siècle, pour mettre en évidence les travaux d'Henri Fayol. Dans son ouvrage *Administration industrielle et générale* (1916), il a développé une théorie de la direction des affaires, considérée comme fondatrice du *management*.

2 <https://www.universalis.fr/encyclopedie/elton-mayo/> consultée le 12 novembre 2024.

Ce livre a d'abord rencontré un grand succès aux États-Unis avant d'être redécouvert en France après la Seconde Guerre mondiale. Sa théorie n'a pas pour seule fin le rendement, comme c'est le cas dans le taylorisme. Elle vise également une amélioration du fonctionnement global de l'organisation et concernera surtout les dirigeants. Parmi les six catégories de fonction qu'il identifie au sein de l'entreprise, il se concentre particulièrement sur la fonction administrative, qui englobe les tâches de direction. René Daval explique que pour Fayol, administrer, « C'est prévoir ; "organiser", au sens fort du terme, "constituer" l'organisme qu'est l'entreprise ; c'est commander, permettre au personnel de remplir ses fonctions en lui donnant des ordres ; c'est aussi coordonner, harmoniser les efforts et les travaux de chacun dans un ensemble ; c'est enfin contrôler, veiller au respect des ordres et des règles établies. Telles sont les fonctions administratives, étant entendu qu'il ne faut pas confondre "gouverner", qui est assurer le meilleur fonctionnement de l'organisation dans les opérations essentielles précédemment mentionnées, et "administrer", qui correspond plus spécifiquement à la dernière de celles-ci. » (Daval, Encyclopédie Universalis)³

Commentaire

Les concepts de Taylor ont eu un effet considérable sur les entreprises industrielles. En mettant en œuvre ses méthodes, de nombreuses organisations ont constaté une réduction des coûts de production. En fragmentant les tâches et en normalisant les processus, les entreprises ont réussi à diminuer le temps de travail requis pour chaque activité. Cependant, cette approche a suscité de fortes critiques. De nombreux travailleur·euse·s ont ressenti une aliénation et une déshumanisation, se voyant réduits à des pièces interchangeables au sein d'un système. Ces effets négatifs sur le bien-être des employé·e·s et ouvrier·ère·s ont entraîné des mouvements sociaux et une réévaluation des relations professionnelles. « Sa théorie correspond à une division verticale du travail par la stricte séparation instaurée entre la conception des tâches par les ingénieurs et leur exécution par les ouvriers. » (Dauphin, 2011, p. 6) Malgré les critiques, l'influence du taylorisme reste palpable dans la gestion contemporaine des ressources humaines. Ses principes ont été intégrés dans di-

3 <https://www.universalis.fr/encyclopedie/theorie-des-organisations/2-henri-fayol-et-la-theorie-de-l-administration/> consultée le 12 novembre 2024.

vers aspects, comme le recrutement axé sur les compétences, l'optimisation des processus et l'importance de la formation initiale et continue. Son approche scientifique a également promu une vision centrée sur l'utilisation des données et l'obtention de résultats mesurables dans les décisions liées au personnel. Mais quelle place y est laissée à la reconnaissance des travailleur·euse·s ? Refusant de continuer à être utilisé·e·s comme les pièces d'une machine industrielle ou les agents d'un système dépersonnalisé, de nouvelles approches managériales se sont construites comme autant de réponses aux critiques et aux mobilisations sociales. Une approche dite « humaniste » s'est alors développée, notamment en s'appuyant sur une modélisation des besoins essentiels considérés comme des leviers de la motivation et de l'engagement dans le travail.

La pyramide des besoins (Maslow) pour améliorer les performances

Dans les années 1940, Abraham Maslow introduit, en effet, sa célèbre théorie des besoins, représentée ensuite, dès 1960, sous la forme d'une pyramide, pour éclairer la notion de motivation. Cette théorie distingue des besoins fondamentaux — physiologiques, psychologiques et de sécurité — et des besoins sociaux, tels que l'estime de soi, la reconnaissance et le sentiment d'appartenance. Elle fut transposée au domaine des relations humaines au sein des entreprises, par des consultants. Selon eux, un gestionnaire doit impérativement tenir compte des besoins physiologiques et psychologiques pour stimuler la motivation et améliorer les performances des employé·e·s. Il serait vain de chercher à motiver les salarié·e·s ou à renforcer leur estime de soi, tant que leurs besoins primaires ne sont pas satisfaits, notamment par la sécurité de leur emploi et l'augmentation des salaires couvrant à peine les nécessités de la vie quotidienne.

Commentaire

La pyramide de Maslow est sans doute l'un des modèles de motivation les plus populaires, souvent utilisé dans les formations en *management*. Sa simplicité et sa clarté en font un outil immédiatement compréhensible et percutant. Cependant, cette approche comporte plusieurs limites qui ont conduit à sa remise en question et à son rejet quasi total dans les cercles académiques. En effet, aucune preuve scientifique n'a pu établir un lien de causalité entre les différents niveaux de besoins décrits

par Maslow. D'ailleurs, l'auteur lui-même n'a jamais prétendu démontrer une relation linéaire entre eux. De plus, l'idée selon laquelle un besoin inférieur doit toujours être satisfait avant qu'un besoin supérieur ne puisse être comblé ne fonctionne pas dans tous les contextes, et dans certains cas, elle peut même s'avérer irréaliste (par ex. : un-e employé-e peut ressentir un fort besoin d'accomplissement personnel avant de rechercher un sentiment d'appartenance à son équipe ou à son organisation). Il est aujourd'hui généralement admis que cette hiérarchie de besoins est loin d'être universelle ; elle varie considérablement d'un individu à l'autre, selon son parcours, sa culture et ses aspirations personnelles. Ce modèle sera et reste utilisé comme argument de plaidoyer en faveur d'un *management* participatif, qui permettrait aux employés de s'épanouir et de réaliser leur potentiel (Dauphin, 2011).

La théorie des deux facteurs de motivation (Herzberg)

Le concept de *management* participatif, que nous présenterons, résonne également avec les travaux de Frederick Herzberg sur l'enrichissement des tâches au sein de l'environnement professionnel. Herzberg distingue deux catégories de facteurs influençant la satisfaction et l'insatisfaction au travail :

- **1. Les facteurs extrinsèques** (qualité de l'environnement de travail), qui constituent des prérequis fondamentaux pour un environnement de travail sain ;
- **2. Les facteurs intrinsèques** (d'auto-motivation), liés à la nature même du travail, englobant des éléments de motivation tels que le besoin d'accomplissement, l'intérêt pour les tâches, la responsabilité, l'initiative, ainsi que la possibilité de progression et de promotion.

Il suggère de réduire certaines formes de contrôle sur les employés, d'introduire des tâches plus stimulantes, de diminuer les niveaux hiérarchiques et de conférer davantage de responsabilités et d'initiatives aux échelons inférieurs. C'est ainsi qu'Herzberg est à l'origine du concept d'enrichissement des tâches. Pierre Louart précise que « ce sont [les facteurs intrinsèques] qu'Herzberg préconise de développer par un enrichissement du travail incluant la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches. » (Louart, 2002, p. 8).

Le management participatif

Ses deux théories sur les facteurs motivationnels ont contribué à tracer le chemin menant au *management* participatif, inspirant diverses démarches de « projet » se déclinant à plusieurs niveaux, telles que la direction participative par objectifs, les cercles de pilotage et de qualité, ainsi que l'idée d'une entreprise apprenante et formatrice (Senge, 1990).

Le *management* participatif repose sur quelques grands principes s'opposant au taylorisme et à la théorie du commandement de Fayol. Julien Charles et Bénédicte Zimmerman analysent qu'il « relève de la problématique plus large de la participation des salariés dans l'entreprise. La participation des salariés recouvre des acceptions variées et transite par des dispositifs aussi divers que l'information et la consultation, les délégués du personnel, la négociation collective, les comités d'entreprise, l'autogestion, les équipes semi-autonomes, les groupes d'amélioration continue, ou encore l'intéressement financier aux résultats. » (Charles, Zimmerman, 2013)⁴

Dans la lignée des principes et aspirations de cette approche du *management*, s'inscrit la sociocratie, un mode de gouvernance souvent évoqué comme fondamentalement porteur d'intelligence collective, voire, son image d'Épinal.

La sociocratie

La sociocratie est un modèle de gouvernance et de prise de décision qui repose sur le principe de l'égalité des voix et de la participation active de tous les membres d'un groupe ou d'une organisation. Ce modèle favoriserait l'inclusion, la coopération et l'efficacité dans le processus décisionnel. Il aurait été théorisé au début du XX^e siècle par le philosophe et sociologue néerlandais Kees Boeke et largement développé par G. Endenburg dans les années 1970, un ingénieur et entrepreneur qui l'aurait appliqué dans son entreprise néerlandaise. Le terme « sociocratie » vient du latin *socius* (compagnon, associé) et du grec *kratos* (pouvoir, règle). Il s'agit de « la règle par les associés » ou plus précisément, une forme de gouvernance où chaque membre de l'organisation ou de la société a son mot à dire et où le pouvoir de décision est partagé.

4 <https://www.dicopart.fr/management-participatif-2013> (consulté le 08/11/2024)

En tant que modèle organisationnel emblématique de l'intelligence collective, nous proposons de nous y attarder en présentant succinctement ses « outils », ses règles de fonctionnement.

- **Prise de décision par consentement :** cette règle diffère du système majoritaire. Contrairement à la démocratie où la décision est prise à la majorité de « oui », la sociocratie ne prend une décision que lorsque tous les membres sont d'accord pour dire qu'ils ne s'opposent pas à celle-ci. Cela signifie que tout le monde a la possibilité d'exprimer des préoccupations ; elles doivent être prises en compte avant que la décision ne soit finalisée. L'idée est de rechercher des solutions satisfaisantes pour toutes et tous et qui évitent les blocages.
- **Cercles de gouvernance et double lien :** la sociocratie fonctionne avec un système de cercles ou de groupes de décision. Chaque cercle est responsable d'un domaine particulier (par exemple, finances, ressources humaines, production) et prend des décisions qui le concerne. Cependant, les cercles sont connectés entre eux par **le double lien :** « Le double lien est la représentation du cercle de niveau inférieur dans le cercle du niveau supérieur non pas par une seule personne, mais par un binôme. Celui-ci est constitué du responsable de l'unité (désigné en raison de sa fonction hiérarchique) et d'un membre élu par les membres du cercle inférieur (Romme, 1998). » (Douillé *et al.*, 2015) Cette règle garantirait la circulation de l'information et de la responsabilité à travers l'organisation.
- **Élection sans candidats :** dans ce système, les membres d'un cercle se réunissent pour définir les rôles nécessaires et les personnes les plus adaptées pour ces rôles. Ils ne votent pas pour des candidats spécifiques, mais choisissent plutôt ceux qui sont les mieux qualifiés ou qui sont prêts à accepter un rôle donné. Cette approche est censée minimiser les effets des compétitions individuelles et favoriser une meilleure coopération.
- **Rétroaction continue et amélioration :** la sociocratie met l'accent sur la rétroaction continue et l'amélioration progressive. Les décisions prises dans les cercles sont régulièrement réévaluées et des ajustements

sont apportés en fonction de l'évolution des besoins de l'organisation.

- **Structure dynamique et flexible** : en opposition aux modèles de gouvernance rigides et hiérarchiques, la sociocratie favoriserait une structure organisationnelle dynamique et flexible. Les cercles peuvent évoluer en fonction des besoins de l'organisation et des changements du contexte. Cette structure permettrait à l'organisation de fonctionner de manière plus fluide et d'encourager une grande autonomie à tous les niveaux.

La sociocratie proposerait donc un modèle alternatif. En favorisant une structure décentralisée, fondée sur des cercles autonomes mais interconnectés, elle viserait à créer des organisations plus égalitaires, participatives et flexibles. Elle a été mise en œuvre dans divers types d'organisation, allant des entreprises aux écoles, en passant par les associations et les coopératives.

Est-ce réellement un dispositif garantissant l'intelligence collective de ses membres ? Assure-t-il ses promesses ?

Le *management* participatif : un problème plutôt qu'une solution ?

Le *management* participatif peut être défini lapidairement comme un mode d'organisation qui favorise la participation des salariés dans les décisions les concernant. Bien qu'il soit perçu comme un progrès et un symbole de modernité, il est critiqué comme une nouvelle forme d'aliénation et de domination (Combes-Joret et Afdilate, 2020). Si le *management* participatif se révèle être un outil efficace pour la gestion des ressources humaines, il ne constituerait pas pour autant un véritable dispositif démocratique de gouvernance partagée. Cette approche soulève, en effet, une question cruciale : quelle est sa signification réelle et son ancrage dans des références historiques souvent contradictoires ? D'un côté, on y trouve le sens des revendications des mouvements ouvriers au XIX^e siècle, d'un autre, la signification bien différente dans les discours patronaux (notamment ceux liés à la participation des salariés aux bénéfices) et encore d'autres acceptions dans les ouvrages pour *managers*.

La confusion entre les termes « démocratie » et « participation » révèle que la notion de « participation » dans les entreprises peut s'inscrire tant dans le mouvement de la démocratie industrielle, que dans celui du développement organisationnel. Or, « participation » et « démocratie » ne sont pas synonymes et ne peuvent être échangés indifféremment. Il est tout à fait possible d'introduire des formes limitées de participation des travailleur·euse·s sans que la structure du pouvoir au sein de l'entreprise ne soit modifiée de manière significative. La mise en œuvre du *management* participatif peut dès lors rencontrer des difficultés, voire des échecs, en raison de démarches inadaptées, ce qui peut le faire apparaître comme un problème et non en une solution. (*Ibid.*)

Vers une gestion stratégique et humaniste des "ressources humaines" ?

Depuis les années 1980, la Gestion des ressources humaines est devenue stratégique. À cette époque de récession économique, les entreprises commencent à percevoir leurs travailleurs et travailleuses non seulement comme des ressources à administrer, mais comme des atouts clés pour leur succès. La gestion stratégique des ressources humaines – à l'époque, novatrice – conduit à l'intégration des pratiques RH dans la planification stratégique globale, mettant l'accent sur le développement des compétences, la gestion des talents et la fidélisation du personnel. L'émergence du concept de « capital humain », qui valorise les compétences, l'expérience et les capacités des employés, accentue cette tendance. Les entreprises commencent alors à investir dans des programmes de formation et de développement, veillant à ce que leur personnel soit à la fois compétent, engagé et motivé en vue de limiter le *turn over* et les arrêts de travail pour raison de santé, telle que le *burn out*. Les professionnel·le·s des RH sont présenté·e·s comme des « partenaires » et des « conseillers » stratégiques, collaborant étroitement avec les dirigeants.

L'un des changements les plus marquants est l'intégration accrue de la technologie. Les Systèmes de gestion des ressources humaines (SGRH) ont émergé, cherchant à simplifier et accélérer le suivi des performances, le recrutement, la gestion des talents et l'analyse des données. Les solutions numériques per-

mettraient aux départements « RH » de prendre des décisions fondées sur des données concrètes, en vue d'optimiser les processus et d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

Conclusion

Quels sont les fils rouges à tirer entre ces approches bien connues de la littérature managériale (la pyramide des besoins et des motivations, l'enrichissement des tâches, le *management* participatif...) et l'enthousiasme contemporain pour l'intelligence collective et ses outils ?

Contrairement à ce qui est annoncé dans les ouvrages et boîtes à outils de l'IC que nous avons consultés, plutôt qu'une rupture avec les anciennes traditions managériales de l'époque de l'industrialisation, plutôt qu'un passage d'un fonctionnement rigide, autoritaire et hiérarchique, à un modèle fluide, participatif et horizontal, nous voyons une continuité, une question clé et une tension managériale qui se maintiennent à travers chacune de ces étapes ayant mené au *management* par l'intelligence collective : parvenir à motiver les travailleur·euse·s, à éviter leur désengagement et leur épuisement tout en renforçant leur productivité et leur efficacité, avec le moins de temps, d'erreurs et d'échecs possible.

Nous revenons aux questions initiales que nous avons provisoirement mises de côté afin de contextualiser notre réflexion au sein de l'évolution du *management* : « Qu'est-ce que l'intelligence ? » « L'intelligence collective est-elle meilleure que l'intelligence individuelle ? »

De cette histoire de la gestion et de l'organisation du travail, ce que nous retenons des représentations qui se dégagent au sujet de l'intelligence, c'est qu'il s'agirait surtout d'une ressource. Une ressource particulièrement valorisée au sein de notre société, des mondes professionnels et de la formation initiale et continue.

Au travers de ces illustrations classiques du *management*, et cela, malgré les enrichissements (que nous évoquerons au chapitre suivant) de la notion très cartésienne d'intelligence, perçue d'abord comme cérébrale, il nous semble qu'elle serait aujourd'hui généralement entendue comme une compétence et une performance cognitive stratégique, une capacité individuelle

à agir en fonction d'un but, à penser rationnellement et à entretenir des relations efficaces avec l'environnement de travail, les collaborateurs, les clients, les bénéficiaires ou publics mais aussi avec la technologie numérique en évolution fulgurante.

En seconde partie de ce livret, nous verrons que les recherches sur l'intelligence ont montré que le recours à un raisonnement ne peut suffire à expliquer les capacités adaptatives d'un individu dans une situation donnée. Si elle est encore largement considérée, aujourd'hui, comme relevant principalement des habiletés cognitives, il n'en reste pas moins que d'autres modèles et travaux ont eu « l'intérêt d'élargir la notion d'intelligence pour chercher à mieux prendre en compte l'étendue de la palette des ressources adaptatives des individus et à mieux saisir ce qui sous-tend l'organisation des conduites dans les situations de la vie quotidienne. » (Chartier & Loarer, 2008, p. 33) Il est à présent admis qu'en complément des aspects mentaux, d'autres facettes de l'intelligence existent, tels que les émotions et ressentis, l'intuition, la qualité des contacts relationnels avec autrui, l'importance du corps qui n'est pas séparé de nos cognitions contrairement à la représentation de Descartes, l'initiateur des méthodes scientifiques modernes. Ces dimensions forment autant de particularités variées et reliées nous permettant de faire face aux circonstances, de développer notre empathie, des interactions imprévisibles avec autrui, des œuvres poétiques et notre esprit critique.

Comment ces nouvelles conceptions de l'intelligence humaine se traduisent-elles dans l'usage de l'intelligence collective ?

3. Une représentation de l'intelligence en pleine métamorphose

L'intelligence

L'intelligence individuelle serait multiple, selon Howard Gardner qui, en 1983, élargit la définition traditionnelle de l'intelligence au-delà de la dimension logico-mathématique mise en valeur par le test d'intelligence de Binet et Simon au début du vingtième siècle. Les travaux de Binet et Simon sont à l'origine du « test de QI », mesurant le quotient intellectuel. Gardner souligne l'importance de reconnaître notre diversité d'intelligences : intrapersonnelle (introspection), interpersonnelle (collaboration), logico-mathématique (modélisation), naturaliste (observation), spatiale (perception des signes), linguistique (dialogue), musicale (sensibilité aux rythmes et motifs) et corporelle (écoute des messages du corps). Bien que Gardner se concentrait sur l'intelligence individuelle, sa vision a ensuite été appliquée et mise en valeur dans les usages se référant à l'intelligence collective.

Son modèle est critiqué par d'autres scientifiques, du fait notamment d'une définition restant trop imprécise. Son approche constituerait un neuro-mythe, car elle ne serait pas vérifiée par la science. Mais la force de cette conceptualisation est d'avoir transformé les représentations cartésiennes de l'intelligence ayant jusque-là, fondé un accord dans les représentations scientifiques, philosophiques et sociales. La seule intelligence logico-mathématique rationnelle n'est certainement pas suffisante pour évaluer l'intelligence d'un individu : cette assertion fait aujourd'hui consensus.

Daniel Goleman (2014) a, pour sa part, popularisé la notion d'intelligence émotionnelle. Il la caractérise, notamment, par notre capacité à identifier nos propres émotions ; la maîtrise que nous pouvons avoir sur elles dans différentes situations ; notre motivation à ne pas nous laisser dominer par celles-ci ; notre aptitude à percevoir les émotions d'autrui ; ainsi que notre habilité dans la gestion des relations... Son travail de vulgarisation a produit un changement significatif dans les représentations sociales. Il

est devenu commun, au sein du monde professionnel, d'évoquer les compétences émotionnelles, notamment lors des procédures de recrutement. Il est même courant de se former pour les développer, surtout si l'on envisage sa vie professionnelle dans des fonctions d'encadrement, de coordination, de *management*, d'accompagnement, d'enseignement, de formation, de facilitation de groupes, de gestion de conflits... Les « *softs skills* » (« compétences douces ») sont de plus en plus valorisées dans le milieu du travail, mais aussi dans nos sphères de vie privée.

À présent, il est convenu de considérer que l'intelligence d'un groupe de personnes ne peut se nourrir exclusivement de l'intelligence cognitive et logique de ses membres. Les raisonnements rationalisés et intellectualisés sont certes nécessaires et intéressants, mais non suffisants (De Bono, 2017). Pour Edgard Morin, la pensée est complexe et si « l'usage de la logique est nécessaire à l'intelligibilité, le dépassement de la logique est nécessaire à l'intelligence. La référence à la logique est nécessaire à la vérification. Le dépassement de la logique est nécessaire à la vérité. » (Morin, 1991, p. 207)

Nous comprenons pourquoi, forts de l'évolution des conceptions de l'intelligence, les activités d'intelligence collective en valorisent les multiples dimensions, de manière aussi variée que possible, au sein des groupes.

Ce commentaire nous amène à nous poser, à nouveau, ces questions pouvant paraître étonnantes, mais nous semblant pourtant essentielles : tout collectif produit-il de l'intelligence collective ? Et l'intelligence collective est-elle meilleure que l'intelligence individuelle ?

L'idée que l'intelligence collective est une propriété émergente d'un groupe, voire d'un collectif plus large, est généralement partagée. Cela revient-il à dire que *tout* groupe intelligent – au sens où il a fonctionné de manière adéquate au regard d'une situation et d'un objectif donnés – aura forcément vu émerger, en son sein, une intelligence particulière, dite collective, qui serait le fruit des interactions au sein du groupe ?

Pour répondre à ces questions, distinguons à présent, trois principes qui permettent de différencier trois formes d'intelligence du collectif.

4. Un collectif intelligent ou une intelligence collective ?

Repartons de cette question : tout collectif produit-il de l'intelligence collective ?

Nous différencierons trois sortes d'intelligence produites par un groupe et leur principe sous-jacent : l'intelligence collectée, l'intelligence distribuée (ou « en essaim ») et l'intelligence collective.

A. Le principe d'addition de l'intelligence collectée

L'intelligence collectée consiste à additionner des contributions de différents individus en un tout cohérent. (Noubel, 2004) C'est un fonctionnement bien connu dans le monde du travail, reposant sur une forte logique de spécialisation individuelle des tâches et de leur coordination en vue de produire les résultats prévus⁵ au moyen d'un projet collectif. Tout se passe comme s'il s'agissait de pièces de puzzle qui s'emboîtent idéalement les unes aux autres. Chaque pièce est relativement indépendante, mais elle s'insère dans un tout, un ensemble plus large⁶.

Cette organisation en intelligence collectée est plutôt à conseiller dans les situations relativement prévisibles et maîtrisées *a contrario* de celle d'un projet, qui par définition, innove, amène ou intègre un changement en partie imprévisible. Dans des situations bien connues et maîtrisées, l'enjeu est moins de faire preuve de créativité, en élaborant des options d'action totalement inédites, que de s'assurer de l'efficacité du travail à réaliser

5 Les résultats escomptés à produire, appelés outputs ou livrables, sont les produits, prestations, services... introduisant quelque chose de nouveau grâce au projet collectif à réaliser.

6 Un exemple d'intelligence collectée : Il n'est pas rare qu'un travail demandé à un groupe d'élèves ou d'étudiant-e-s consiste davantage à collecter les contributions de chacun-e plutôt qu'à produire conjointement l'ensemble des parties. Autrement dit, ils et elles évaluent la quantité de travail que ce devoir va leur demander puis se répartissent des parties de celui-ci de façon plus ou moins équitable, notamment en fonction de leurs champs de prédilection. Une fois chacune des parties réalisées, les membres du groupe rassemblent le tout et s'assurent de la cohérence de l'ensemble.

en respectant les contraintes données en vue du résultat attendu. Une situation d'urgence peut également inviter à se référer à une logique d'intelligence collectée.

Les trois idées principales de cette forme d'organisation de l'intelligence du groupe sont :

- Chacun·e apporte son concours à un objectif précis ;
- Le résultat final est la somme des contributions individuelles ;
- L'organisation fonctionne avec des contributions individuelles bien coordonnées. (Ex. : Wikipédia)

B. Le principe de juxtaposition cohérente de l'intelligence distribuée

Sa représentation la plus typique est celle des bancs de poissons ou des vols d'oiseaux, comme les étourneaux, qui semblent être parfaitement coordonnés, ou bien encore, le modèle emblématique des fourmis. Il ne s'y trouve ni chef·fe, ni centre de coordination à proprement parler. Dans ces types de fonctionnement collectif, le principe est moins de compter sur la coordination de chacun·e (et donc, sur leurs capacités d'analyse, de créativité...) que de se doter de quelques règles simples et d'adhérer au fait de les respecter collectivement. Cette représentation amènerait à privilégier un système où l'uniformité entre les individus est quasi-parfaite et leur libre arbitre est faible (Noubel, 2004).

L'organisation d'un groupe en intelligence distribuée a pour vocation, par exemple, de structurer son fonctionnement par des repères simples. Ce qui compte dans cette forme de collectif intelligent, c'est que les recommandations soient suivies pour qu'elles aboutissent à plus d'efficacité en fonction des objectifs poursuivis. Elle peut être illustrée par l'usage obligatoire du code de la route.

Cette forme d'intelligence du collectif est caractérisée par :

- Des actions individuelles simples qui amènent à un fonctionnement collectif cohérent sans centre de coordination ;
- Une action groupale fonctionnant avec des règles simples, formelles ou informelles, connues et respectées par tous et toutes. (Ex. : essaim)

C. Le principe d'émergence de l'intelligence collective

Seule la troisième est, pour nous, de l'intelligence collective à proprement parler, apparaissant grâce au phénomène d'émergence d'un processus groupal. Cette troisième forme d'intelligence repose sur une qualité émergente du système (Parrini-Alemanno, 2007b) et sur une dimension démultiplicatrice. La dimension interactionnelle y est fondamentale : l'intelligence collective proprement dite se nourrit des échanges entre les membres du collectif.

Mais qu'est-ce donc que l'émergence, cette notion que nous avons déjà mentionnée ? Selon Dortier, « La propriété d'émergence est une application du principe "le tout est supérieur à la somme des parties." En biologie, elle désigne l'apparition de propriétés nouvelles qui surviennent du fait de l'agrégation d'éléments au sein d'un ensemble. Ainsi la capacité du cerveau à produire des concepts formels n'est pas une capacité individuelle des neurones. C'est une propriété émergente qui résulte de l'interaction entre des milliards de cellules. » (Dortier, Mars 2006, p. 39)

Elle présente une dimension démultiplicatrice puisque s'échangent des connaissances, des idées, des pratiques, des imaginaires, qui peuvent s'enrichir et permettre d'en créer de nouveaux, jusque-là insoupçonnés dans le collectif. Dès ce moment, il devient difficile d'identifier les propriétaires du résultat produit, aucun individu ne pourrait revendiquer les droits d'auteur-riche de telle connaissance ou de telle idée : elles appartiennent au groupe puisqu'elles en ont émergé.

Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction, l'intelligence collective est associée à la mobilisation des "corps", des "cœurs", des "sens" : il s'agit de cognitions incarnées. Les éléments, les artefacts, le contexte du groupe, nous amènent à concevoir la cognition des participant·e·s de manière située et interactionnelle. Au cours du processus d'émergence de l'intelligence collective, les données échangées s'enrichissent et deviennent de l'information grâce aux interactions, physiques et cognitives, sur divers plans : avec les autres, avec soi-même, avec l'environnement physique, avec les normes, les croyances, les idées, les idéaux, etc.

David Autissier, propose, par ailleurs, la notion d'« intelligence de situation » qu'il entend comme « la capacité pour une personne de comprendre les enjeux et les personnes dans le cadre d'un échange avec la volonté d'obtenir un résultat en profitant des opportunités et des possibilités. » (Autissier, 2009, p. 24)

Nous retenons que l'intelligence collective se centre particulièrement sur le processus et peut émerger lors de différentes formes de fonctionnement collectif conceptualisés sous d'autres appellations : le travail collaboratif, le travail coopératif, le travail participatif, l'autogestion...

Mais l'intelligence collective ne pourrait être réduite et confondue avec les dispositifs créés pour permettre son émergence : elle ne serait ni une méthode, ni une technique, ni un acte d'animation ou de facilitation, ni un mode de gouvernance (comme la sociocratie, par exemple). Considérant que l'intelligence collective serait un processus émergent et fondamentalement lié aux interactions, ces modélisations de procédures à suivre pourraient se transformer en artifices amenant peut-être à la favoriser, mais pouvant aussi la neutraliser.

Par cette définition « en creux », nous poursuivons notre chemin vers une définition qui s'affirme, mais ne détermine pas l'intelligence collective...

5. L'interaction entre un individu et son environnement

Ces dernières décennies, les émotions, les intuitions, les sensations, les connaissances pragmatiques et expérientielles sont donc sorties du maquis.

Nous savons, aujourd'hui, que les émotions jouent un rôle essentiel dans la capacité à penser rationnellement, à mémoriser, à réaliser toutes sortes de tâches cognitives.

Ces deux dimensions qui nous constituent – cognition et corps – ne sont pas séparées. Or, il semble que ce soit justement la diversité de nos capacités à nous adapter à des situations incertaines et complexes qui serait recherchée dans le cas de l'intelligence collective. Les capacités des membres d'un groupe à réguler adéquatement leurs émotions et à gérer leurs interactions seraient les facteurs les plus prédictifs de l'intelligence collective.

De plus, une nouvelle approche se développe, celle de reconnaître l'influence des paramètres de la situation et de l'environnement dans l'intelligence : l'approche « située ». L'intelligence n'est plus considérée en tant que phénomène isolé et interne à l'individu, mais comme le fruit de ses interactions avec ce qui lui est externe.

Dans le domaine des sciences cognitives, en particulier, la notion de « cognition située »⁷ émerge en intégrant les éléments environnementaux dans l'analyse des processus mentaux. Contrairement à la perspective cognitiviste prédominante, qui considère la pensée, la perception, la mémoire, l'apprentissage, la résolution de problèmes et le langage comme les résultats de mécanismes internes d'un individu — qu'il s'agisse d'un être humain ou d'une machine — la cognition située élargit notre com-

7 Remarquons que la notion de « cognition située » n'est pas à confondre avec celle de « savoirs situés » de Donna Haraway exposée dans *Des singes, des cyborgs et des femmes. La réinvention de la nature* (Traduit de l'anglais en 2009 par Oristelle Bonis, Jacqueline Chambon, « Rayon Philo ». L'ouvrage est une compilation d'articles parus dans des revues anglo-saxonnes entre 1978 et 1989,1978).

préhension en mettant l'accent sur l'interaction entre un individu et son environnement.

Une approche « située » de l'activité

Parmi d'autres théoriciens et théoriciennes de l'approche située de l'action, Frédéric Laville (2000) distingue cinq capacités situationnelles :

- **La perception** : les agents perçoivent les possibilités d'action offertes par leur environnement ;
- **Le langage** : l'interprétation d'un énoncé dépend du contexte et des capacités des agents ;
- **L'action** : le sens de l'action est déterminé par la situation ;
- **Le raisonnement** : les procédures de raisonnement s'appuient sur les ressources cognitives de l'environnement ;
- **La mémoire** : les agents intègrent des informations issues de l'environnement.

L'approche de Laville est également « située » dans le sens où il souligne l'importance des ressources de l'environnement dans l'activité d'un individu agissant :

- **Le plan physique** concernerait les caractéristiques de l'espace-temps et les propriétés de l'environnement ;
- **Le plan artéfactuel** comprendrait les objets et médias disponibles ainsi que leurs usages ;
- **Le plan social** serait celui de la communication et des interactions qui aident à identifier les ressources nécessaires ;
- **Le plan linguistique** identifierait le langage comme moyen de compréhension ;
- Enfin, **le plan culturel** serait construit par les connaissances et savoir-faire disponibles dans l'environnement, ainsi que leur transmission et organisation.

Notre intelligence est-elle individuelle ?

L'intelligence, qu'elle soit individuelle ou collective, ne serait-elle pas une qualité émergente de nos interactions avec la situation qui nous occupe et les ressources qui nous entourent auxquelles nous avons accès ou pas ? Dans l'affirmative, une même personne pourrait-elle alors manifester une intelligence variable en fonction des situations et des ressources dont elle disposerait pour réaliser une activité requérant son intelligence ? Cette vision des choses n'est pas un changement de représentation anodin.

D'où viennent nos idées, par exemple ? En lisant ces quelques pages, peut-être que plusieurs réflexions personnelles vous sont venues. Mais à bien y penser, à qui, ou à quoi, tiennent-elles ? À qui sont-elles imputables : à vous, ou à ce livret ? Aux deux sans doute, voire davantage. Elles pourraient être attribuées non seulement à vous-même, mais aussi à votre interaction avec les idées transmises dans ce texte. La lecture que vous réalisez est une action personnelle, une médiation entre des idées qui se rencontrent, les vôtres et celles écrites et relayées ici. Elles ont été pensées par de nombreuses personnes absentes dont les travaux sont évoqués et contribuent à la construction de nouvelles idées (dont elles n'ont d'ailleurs pas connaissance). Par toutes ces interactions imprévisibles, de nouveaux raisonnements, de nouvelles réflexions, voire, des connaissances inédites se construisent en vous. Dans ce cas, il nous semble que nous pouvons dire que vous et ce livret constituez un système culturel miniature.

6. Une révolution... ?

Selon Piazza (2018), le livre de Pierre Lévy, *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, publié en 1994, constituerait un tournant majeur. Lévy (qui préface l'ouvrage de Piazza) y explore les dimensions philosophiques, éthiques, politiques et sociales de ce concept, soulignant que l'intelligence collective, amplifiée par les réseaux numériques, favoriserait la diversité et la singularité des individus plutôt que leur uniformité. Il plaide pour un abandon des hiérarchies traditionnelles et propose une nouvelle forme de démocratie centrée sur la participation directe des citoyens. L'intelligence collective y est décrite comme une intelligence universelle distribuée, renforcée et coordonnée, qui mobilise efficacement les compétences tout en promouvant la reconnaissance et l'enrichissement mutuels, sans idolâtrer des communautés idéalisées. En 2002, Lévy crée la Chaire d'intelligence collective à l'université d'Ottawa. Piazza précise que divers penseurs comme Tom Atlee, George Por et Jean-François Noubel contribueraient également à ce champ de recherche et de développement déployé, notamment, mais pas uniquement, par Pierre Lévy.

On le voit, cette conception de l'intelligence collective est donc non seulement descriptive, mais aussi normative et politique. Elle s'inscrit dans des valeurs et des finalités qui justifieraient, sans discussion, son usage et son développement planétaire. Elle s'inspire des travaux de recherche cognitive et informatique pour en faire un programme de développement de l'humanité assisté par la technologie numérique.

La complexité de la notion d'intelligence collective s'accroît encore.

... ou une confusion fallacieuse ?

Dans une économie capitaliste précaire mobilisée par de nombreux et vastes défis, l'intelligence humaine (augmentée par l'intelligence artificielle et de la technologie numérique) serait-elle vraiment l'outil convoqué pour faire face aux multiples crises auxquelles nous sommes confronté·e·s ?

Rappelons que la notion de gestion des ressources humaines est une expression plutôt récente, elle n'apparaît que dans les années 1980, lors du tournant néolibéral du développement de l'économie capitaliste. À des fins managériales de gestion des ressources humaines, donc, de gestion de ses « richesses », diverses conceptions gestionnaires apparentées à celles de l'intelligence collective seront développées ces dernières années, telles que l'intelligence organisationnelle, l'intelligence culturelle et l'intelligence économique. Nous ne les développerons pas, pour ne pas ajouter trop d'informations à notre effort de clarification de l'intelligence collective. Nous les évoquons néanmoins pour faire remarquer que le terme « intelligence », n'y apparaît pas comme une notion scientifique à étudier, l'étude d'un phénomène, mais comme un moyen, un dispositif managérial pragmatique.

Le tournant majeur qui aurait été amené par Pierre Lévy, selon Piazza (*op cit.*), serait peut-être celui d'une confusion jetée sur l'intelligence collective. N'aurait-elle pas été récupérée par des gourous du *management* ? La question se pose car elle semble se développer grâce à l'accompagnement d'un discours « narratif » très stratégique. Rappelons que son contexte est celui du capitalisme en cours d'adaptation au déclin industriel, théâtre d'une concurrence économique internationale, monopolistique, féroce et complexe. Le récit présenté en préambule de nombreux livres vendant des « boîte à outils d'IC », portent la trame héroïque de l'épopée : le dépassement de soi du héros traversant des obstacles périlleux, appelé à relever des défis imprévisibles, pour sa survie et celle des siens. Son parcours initiatique l'amènera à un état de transcendance préalable à la victoire et la réussite de son défi, grâce au renoncement de son ego défensif (et aux apports des outils numériques, notamment de l'intelligence artificielle, en coulisse) lui permettant de se connecter aux ressources de ses pairs, embarqués dans la même galère au cœur de la tempête ou la même aventure merveilleusement humaine, c'est selon... De nombreux ouvrages ou « boîtes à outils » de l'intelligence collective présentent celle-ci comme une évolution indispensable pour survivre dans un monde complexe, illisible, imprévisible. C'est le monde VICA, acronyme de Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu. L'intelligence collective y est également présentée comme « naturelle » et par certains, comme l'étape ultime de notre histoire humaine.

7. Liberté !?

Les concepts d'« organisations apprenantes » et d'« entreprises libérées » viennent témoigner de l'évolution de la notion à travers plusieurs auteurs clés. Elle a clairement quitté le champ scientifique, pour s'épanouir dans celui du *management* des organisations.

En 1990, Peter M. Senge s'inspire des travaux de Chris Argyris et de Donald A. Schön (1978) pour proposer des organisations qui favoriseraient l'intelligence collective, critiquant les systèmes de *management* traditionnels qui conduisent, selon lui, à la médiocrité. Senge publie alors un ouvrage qui deviendra un succès de vente : **La cinquième discipline** (2015/1990).

Selon Wikipédia⁸

« La version anglaise du livre de Senge a été vendue à plus d'un million d'exemplaires en 1997. La *Harvard Business Review* le considère comme un des plus importants livres de *management* des septante-cinq dernières années. Le livre s'appuie largement sur la théorie des systèmes et les théories de la complexité. Il considère que le *management* approche trop souvent des problèmes complexes sur la base de modèles simplificateurs. Nous avons tendance à nous concentrer sur les parties plutôt qu'à voir le tout et à ne pas voir l'organisation comme un processus dynamique. Cela a souvent pour conséquence de privilégier le court terme sur le long terme. Notre incapacité à comprendre la dynamique globale du système nous conduit en outre à entrer dans des "cycles de reproches et d'auto-protection" qui nous amènent à considérer que les problèmes sont toujours causés par quelqu'un d'autre. »

Puis, Tom Peters (1993), dans **L'entreprise libérée : libération, management**, prône une organisation horizontale en réseau, valorisant l'autonomie des unités.

Commentaire critique dans la revue Réseaux

Sylvie Voegelé (1993) en propose un compte-rendu pour le moins clair sur sa critique de l'ouvrage en question : « L'entreprise libérée ? De quoi l'entreprise peut-elle bien se libérer et comment ? C'est ce que l'auteur tente de nous raconter tout au long de ces sept cents

8 Consulté le 17 octobre 2024.

pages, illustrant ses propos par une série de cas, tous plus romancés les uns que les autres, décrits comme les modèles organisationnels les plus modernes et les plus performants qui soient (citons parmi les plus remarquables ceux de CNN et EDS, dont les descriptions rendent hommage aux meilleurs films de science-fiction). (...) Pour réussir dans cet environnement en tant que chef d'entreprise, il conviendrait d'abandonner tous les anciens repères et réflexes que la société industrielle a fait acquérir, de faire donc table rase de la hiérarchie. L'axe horizontal est privilégié, le provisoire devient la norme, seule solution pour être à même de répondre au monde impitoyable d'un marché en fluidité perpétuelle (...) Quant aux salariés, ils ont droit à toute une série de recommandations beaucoup plus succinctes dans le contenu et plus sèches dans la forme. Bonne nouvelle pour les ouvriers : ils sont tous des cadres en puissance, à condition qu'ils intègrent trois mots d'ordre : formation, risque et mobilité. Il faut donc se former, se développer sans relâche et se recycler, prendre des risques ou bien se retrouver sur une voie de garage, et enfin bouger en multipliant les expériences professionnelles. Pour les cadres moyens, l'avenir est moins rose. Une seule porte de sortie, se reconvertir en consultants de terrain et "mettre la pagaille", construire son réseau, sa propre entreprise. » (Voegelé, 1993, pp. 145-146)

Dans la même perspective que Senge et Peters, Gary Hamel dénonce, lui aussi, dans **Le Futur du management**, les dangers d'une hiérarchie excessive et évoque des exemples d'entreprises comme *Whole Foods* et *WL Gore* où les équipes autonomes joueraient un rôle central.⁹

Selon le journal *Les Échos*

En novembre 2012, Muriel Jator, Rédactrice en chef « *Leadership & Management* » du journal "Les Échos", titre un article publicitaire à son sujet : « Les cinq conseils de Gary Hamel pour *manager* autrement » et le sous-titre : « Le gourou du *management* dénonce dans "Les Échos" les dérives de l'encadrement traditionnel. Il détermine cinq principes clefs qu'il juge indispensables aux entreprises d'aujourd'hui ». Enthousiaste, elle note que « Les ouvrages consacrés au *management* qui parlent de noblesse, d'amour, de beauté ou de passion ne sont guère légion. "Ce qui compte vraiment" (éditions Eyrolles), le dernier opus de Gary Hamel, fait exception. Considéré – par le magazine "Fortune" et "The Wall Street Journal" – comme l'une des personnalités des affaires les plus influentes au monde, Gary Hamel tire à boulets rouges sur le *management* traditionnel, qu'il ne s'agit plus, selon lui, d'améliorer mais de réinventer. "Ce type

9 Consulté le 17 octobre 2024.

de management est devenu un problème, non une solution", confie-t-il en exclusivité aux "Échos" pour qui il a accepté de commenter cinq principes clefs pour un *management* adapté à « un monde de changement perpétuel, de compétition féroce, d'innovation débordante et d'exigences sociales ». » (Muriel Jasor, "Les Échos")¹⁰

Et Isaac Getz, également sur les rails boulonnés par ses prédécesseurs faisant l'éloge de la liberté en entreprise, publie ses ouvrages *L'Entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, et *Liberté et Cie*¹¹ (2017), tous deux parus aux Éditions Fayard¹², après la publication de *La liberté, ça marche !* édité chez Flammarion, en 2016. Comme les titres le soulignent, il y développe le concept d'entreprise libérée de Tom Peeters. Notons que Getz est également le consultant scientifique du documentaire **Le Bonheur au travail** (2014), réalisé par Martin Meissonnier.

Commentaire de l'ASBL PointCulture

Catherine De Poortere, de l'asbl PointCulture, le présente en septembre 2018, comme « Un documentaire qui pose la question du bonheur en tant que moteur de l'économie capitaliste (...). En Europe, les chiffres font état d'un taux élevé de ce que l'on appelle « désengagement », c'est-à-dire du peu d'intérêt – voire de la souffrance – que représente pour beaucoup le travail rémunéré. Ceci ne vient pas sans une lueur d'espoir. Porté haut par de jeunes entrepreneurs dont les succès caracolent sur les réseaux sociaux, c'est le discours selon lequel le passage de l'ère industrielle à l'ère numérique présente une réelle opportunité de changement, une chance de redistribuer les cartes, d'essayer de nouveaux agencements. Certes, aux travailleurs du XXI^e siècle il sera demandé beaucoup, mais peut-être leur sera-t-il rendu plus encore. N'y voyez pas un sursaut de bienveillance de l'industrie à l'égard de sa main d'œuvre, mais davantage une conséquence de l'hégémonie de l'innovation. Dans une optique

10 <https://www.lesechos.fr/2012/11/les-cinq-conseils-de-gary-hamel-pour-manager-autrement-367039>, consulté le 17 octobre 2024.

11 <https://liberteetcie.com/>

12 Les éditions Fayard sont, rappelons-le, la propriété de Vincent Bolloré. Selon Wikipédia consulté le 17 octobre 2024, « En avril 2023, le magazine Forbes le classe 189^e fortune mondiale et 8^e française avec 9 milliards de dollars. L'influence de Vincent Bolloré dans le paysage médiatique français est controversée en raison de virages vers l'extrême droite qu'ont suivi des titres médiatiques après leur acquisition, ses détracteurs l'accusant de les utiliser afin de répandre et banaliser des discours réactionnaires et complotistes, ainsi que de bafouer les règles d'indépendance des rédactions. »

de dépassement et de création permanente, ce sont les esprits aventureux qui, dans un monde multipolaire, s'avèrent les plus rentables pour l'entreprise. » (De Poortere, PointCulture)¹³

Quant à Frédéric Laloux, il propose d'explorer, dans ***Reinventing organizations. Vers des communautés de travail inspirées***¹⁴ (2024/2015) des modèles innovants d'organisation selon la Spirale dynamique, soulignant l'importance de cultures d'organisation évoluées, en particulier celle nommée Opale (*Teal*), qui favoriseraient l'intelligence collective.

Selon l'éditeur

« Dans ce livre révolutionnaire, Frédéric Laloux ouvre des perspectives étonnantes. Il montre qu'à chaque fois que l'humanité est entrée dans une nouvelle ère de développement, elle a inventé une façon inédite de penser le *management*. C'est ce qui semble se passer à l'heure actuelle : visible pour ceux qui cherchent à le voir, un nouveau modèle d'organisation est en train d'émerger, porteur de sens, d'enthousiasme et d'authenticité. Il ne s'agit pas d'un modèle théorique ou d'une utopie. *Reinventing Organizations* se base sur une recherche rigoureuse d'organisations pionnières qui fonctionnent déjà sur des schémas novateurs. Si vous êtes dirigeant ou créateur d'entreprise, manager, coach ou consultant, vous trouverez ici de nombreux conseils pratiques, exemples et histoires inspirantes pour imaginer concrètement l'avenir de votre entreprise. »¹⁵

Commentaire

Si ces auteurs dénoncent les anciens systèmes managériaux pyramidaux et valorisent un modèle sinon sans chef-fe, à tout le moins, sans échelons hiérarchiques jugés inutiles, prônant la créativité, l'agilité, la fluidité, la rapidité et l'efficacité, voire la performance des équipes autonomes décentralisées et éphémères, nous pouvons nous étonner que ce soit les valeurs de liberté et d'autonomie qui soient symboliquement inscrites sur le dra-

13 <https://www.pointculture.be/articles/critique/le-bonheur-au-travail-martin-meissonnier/> (consulté le 17 octobre 2024).

14 <https://www.reinventingorganizations.com/>

15 Site de l'éditeur : <https://www.editions-tredaniel.com/reinventing-organizations-p-11274.html> (consulté le 08/11/2024)

peau de ses vainqueurs du chaos de la complexité des temps hypermodernes. Pourquoi ce ne sont pas les valeurs d'égalité et de solidarité, beaucoup plus proches de la structure horizontale qu'ils et elles appellent de leurs vœux ?

Tous ces travaux ont contribué à éroder les paradigmes dominants du *management* traditionnel. Mais aussi à favoriser l'essor du développement personnel, dont les ouvrages d'auteurs prolifiques sont également publiés dans les mêmes maisons d'éditions, voisinant ceux des collections managériales.

Eva Illouz et Edgar Cabanas ont proposé dans *Happycratie– Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies* (2018) une critique très fouillée de ce marché florissant et de la façon dont il contribue à l'essor d'une nouvelle forme de capitalisme, d'un nouveau type d'emprise qui s'infiltré jusque dans nos vies intimes et existentielles, jusque dans nos aspirations les plus profondes. Un nouveau métier est apparu, inventé chez Google : le « **Chief Happiness Manager ou Officer** » (CHO), que nous pouvons traduire par « Gestionnaire en Chef du Bonheur » ou « Gestionnaire Principal du Bonheur » ou « Responsable du Bonheur » ou encore « Directeur du Bonheur ».

Selon le site Culture RH

« Tout droit venu de Google, ce métier a pour mission de contribuer au bonheur de tous les collaborateurs de votre structure. (...) Nommé parfois *Jolly Good Fellow*, ou Responsable de l'expérience des employés, ou encore *Fool Good Manager*, sa fonction est aussi jeune et papillonnante que les noms dont il se prévaut. (...) Engager un *Chief Happiness Manager* est, au-delà de ses actions, un signal fort envoyé à vos collaborateurs et à votre entreprise. Il est le signe d'une prise de conscience des enjeux RH. (...) Il est également le signal de votre *management* bienveillant, d'une force de travail qui responsabilise sans autorité, sans brutalité et qui tient en compte l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.»¹⁶

Cette innovation managériale nous laisse rêveurs... ou pantois ?

16 <https://culture-rh.com/chief-happiness-manager-entreprise-role-missions-fiche-poste-cho/> consulté le 05/11/24

8. Une incohérence étrange

Plus nous parcourons les livres de *management* rédigés sur l'intelligence collective, plus nous ressentons un malaise. Au lieu de nous éclairer, nos lectures nous semblent apporter de plus en plus de confusion. Ces ouvrages amalgament, plus qu'ils ne réunissent, des pratiques, exemples et théories qui à leur origine, ne se présentaient pas sous cette appellation.

Comment y voir plus clair ?

Une obscurité ou un mythe ?

Et si, comme se le demande Jean-François Dortier (2014), l'intelligence collective n'était qu'une chimère ? Et si cette chimère était une aubaine pour rassurer les personnes responsables d'une fonction de direction, de coordination ou d'encadrement, chargées de réaliser des changements organisés en vue d'un objectif ?

Cette chimère serait d'autant plus séduisante qu'elle est fondée sur une vérité incontournable : nombreuses sont les grandes réalisations humaines – qu'il s'agisse de l'édification des pyramides ou du séquençage du génome – qui reposent sur l'effort commun. Elles mobilisent des milliers d'individus, chacun-e apportant sa part pour dénouer des problèmes, résoudre des énigmes, pour franchir des obstacles et vivre des situations qu'aucun ne pourrait affronter isolément.

Cependant, dès que l'on approfondit l'exploration des mécanismes sous-jacents – qu'il s'agisse des sociétés d'insectes, des circuits neuronaux ou des dynamiques sociales – la situation se complexifie. Les fourmis, pour revenir à cet exemple allégorique de l'intelligence collective, vivent dans des sociétés quasi-totalitaires où chaque membre est soumis à une logique génétique et au primat du groupe. Dortier se questionne et nous questionne : le schéma des fourmilières est-il vraiment comparable à celui des neurones constituant notre cerveau, à celui de la formation d'une équipe de football ou encore, à celui d'une communauté scientifique ?

Une plongée dans différents champs d'étude de l'intelligence collective aurait conduit à la modélisation d'organisations auto-proclamées « révolutionnaires ». Leurs structures globales varient en fonction des caractéristiques des agents internes et externes, de leurs interactions (en coopération ou en rivalité), des objectifs visés (recherche de solutions à des problèmes, projets pluridisciplinaires, actions collectives, réduction des coûts, rapidité de coordination...), etc. Rien de bien neuf, en réalité, juste un kaléidoscope de propositions. Dès lors, pour Dortier, loin des idéaux grandioses qui lui sont associés, l'intelligence collective aurait conduit à des programmes de recherche plutôt modestes, ce qui remettrait en question la vision merveilleuse dont elle est imprégnée.

Dilution de l'esprit critique

Jean-Luc Metzger, pointe un phénomène inquiétant dévoilé par de Gaulejac et Hanique dans *Le capitalisme paradoxant*. Un système qui rend fou (2015) : « L'annihilation insidieuse de la critique s'exprime, notamment, dans des formules du type "il n'y a pas de pilote dans l'avion" et "il n'y a pas d'alternatives", comme si les opinions savantes et profanes avaient admis qu'il n'y avait plus de centres de décisions, plus de rapports de domination. Une telle résignation, un tel renoncement à enquêter est d'autant plus paradoxal que s'accumulent les rapports, les articles, les livres, les documentaires, les "fuites" montrant l'accroissement vertigineux des inégalités – de ressources, de patrimoine, de capacité d'agir, de perspectives –, ainsi que le caractère inaccessible des lieux où se prennent les décisions structurantes. »

Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique montrent que la création, lente et obstinée, d'un monde idéal – selon la vision néolibérale – entraîne paradoxalement la destruction sur son passage. Elle sape même l'esprit critique, qui se perd sous l'afflux constant, et à chaud, d'informations provenant de la fabrique médiatique. Dans ce monde-là, les mouvements sociaux se divisent en de micro-luttes éphémères, étrangement mises en avant par des médias contrôlés par des multinationales.

Il devient, en effet, compliqué de s'opposer à cette société, non seulement pleine de contradictions, mais aussi de paradoxes enfermants. Car de nombreux travailleurs et travailleuses, de-

venus actionnaires de « leurs » entreprises, ont été séduit·e·s par les promesses du néolibéralisme. Comment s'opposer à des systèmes de gestion promettant une meilleure performance financière même s'ils dégradent leurs conditions de travail et augmentent la précarité des emplois ? Cette société ne semble offrir aucun moyen d'évasion constructif. Les individus s'y sentent piégés, pris dans un grand filet qu'ils et elles aident parfois à tisser. Les membres de cette société sont contraints de porter seuls le poids de leurs actes et décisions, tout en intériorisant des exigences externes, des « prescriptions idéales à atteindre » (de Gaulejac, Hanique, 2015, p. 25) ce qui revient à se soumettre à des normes extérieures à leurs propres choix : l'inverse de l'autonomie. Or, « on lui prescrit d'être autonome » ! (*Idem*, p. 20)

Ces situations contradictoires et persistantes forment le cœur de leur analyse des « révolutions » numériques, financières et managériales, en cours depuis quelques décennies.

Dans ce contexte « paradoxant », est-il possible de discuter et de critiquer les usages de l'intelligence collective si attirante, présentée comme indispensable à notre survie ?

9. Conclusion

L'utilité de clarifier les significations de l'intelligence collective s'inscrit, pour nous, dans la perspective de contribuer à favoriser son émergence lorsqu'elle est souhaitée par et pour le groupe, en maintenant la possibilité du sens critique de ses membres.

En nous appuyant sur les éléments que nous avons récoltés et présentés tout au long de ce livret, il nous semble pouvoir nous diriger vers une conclusion provisoire concernant ce que serait, et ce que ne serait pas, l'intelligence collective. Au cours de notre exploration, nous avons perçu deux conceptions antagonistes de l'intelligence collective : une perspective essentialisée et instrumentaliste, à laquelle nous nous sommes opposé·e·s, et une autre, situationnelle et interactionniste, dans laquelle nous nous retrouvons.

Méta-communiquer

Les mots sont des outils qui nous permettent de décrire la réalité, de la penser, d'en discuter, de délibérer entre nous au sujet des actions à entreprendre, ou pas, et de la façon de nous y prendre pour fonctionner ensemble. Proposer une définition théorique, même imparfaite, constitue pour nous une nécessité pragmatique. Car pour organiser nos actions collaboratives, et pour donner du sens à celles-ci, nous avons besoin de méta-communiquer, de nous parler de ce que nous avons fait et/ou sommes en train de faire et/ou envisageons de faire ensemble. Ces échanges sont indispensables pour réguler, faciliter et orienter nos attitudes et comportements, nos interactions au sein du groupe s'élaborant en cours de route. Les mots sont essentiels pour gérer ce qui nous oppose, quels que soient l'objet et l'ampleur de nos désaccords. Notre perception et nos représentations sont situées et évolutives, nos conflits peuvent, sans doute faire l'objet de clarification, de problématisation et de résolution, si telle est notre volonté. C'est pour être en mesure de réaliser ces métacommunications, que nous avons besoin d'un vocabulaire qui nous permette de nous comprendre, et d'abord, de comprendre que, peut-être, nous ne nous comprenons pas.

De plus, l'intelligence, quelle qu'elle soit, se développe par l'apprentissage. Un langage, des concepts, des théories explicatives seront peut-être davantage utiles au développement de l'apprentissage expérientiel d'un groupe que les protocoles de réunions ou de gouvernance proposés clés sur porte. Il s'agit pour nous de favoriser la prise de conscience de la capacité d'influence, d'action et d'apprentissage de chacune et chacun au sein d'une activité en groupe, que celle-ci soit structurée, organisée, planifiée, procéduralisée par un « outil », un dispositif préétabli ou totalement improvisée.

Sans clore le sujet de discussion esquissé dans ce livret, bien au contraire, et avant de présenter notre proposition de définition de l'intelligence collective, nous souhaitons retenir quelques idées principales de notre cheminement à son sujet.

Phénomène de groupe imprévisible

L'intelligence collective relèverait, selon notre compréhension actuelle, d'un processus non prévisible grâce auquel un groupe, généralement restreint, peut traiter adéquatement de la complexité des informations dont ses membres disposent. Ces informations sont de natures variées et disponibles dans un système construit, en évolution, et donc temporaires. Le processus réalisé en groupe peut aboutir, ou pas, à des productions pertinentes, éventuellement innovantes, selon les critères de qualité du groupe, grâce à un phénomène d'émergence produit, ou pas, par leurs interactions.

L'intelligence collective serait un phénomène de groupe, émergeant dans un espace-temps donné. Tenter de modéliser le fonctionnement du groupe (ne serait-ce qu'après coup) contribue à mieux saisir ce qui s'est passé. Cette phase peut être appelée « *débriefing* », « évaluation », « élucidation », « analyse de pratiques ». En revanche, les consignes et annonces, telles que « nous allons travailler en intelligence collective », sont pour nous, sinon absurdes, au moins contradictoires et fallacieuses car il n'est pas possible de prévoir son émergence, seulement de tenter de la favoriser. Le phénomène d'intelligence collective peut survenir en tout temps et tout lieu, sans s'annoncer.

Non programmable

Comme nous l'avons déjà précisé, l'intelligence collective est le fruit d'un processus imprévisible, non programmable. Dès lors, son émergence ne peut être attribuée à un protocole psychosocial expérimental ou à un outil, un dispositif, un fonctionnement préétabli, préparé par un membre du groupe. Lors des interactions complexes, l'impré-

vu surgira. Un groupe est forcément un système imprévisible lorsqu'il vise l'expression de son intelligence.

Relativité

Il nous apparaît que la notion d'intelligence collective évoque davantage les dimensions situées, dynamiques, interactionnelles et distribuées de la cognition, plutôt que d'insister sur la performance elle-même. Les productions du groupe seront relatives : jugées plus ou moins pertinentes au regard d'un objectif ou d'une finalité poursuivie par le groupe. Elles ne seront pas forcément originales ou innovantes.

Processus situé dans un espace-temps matériel

Nous sommes donc obligé-e-s d'examiner et de chercher à comprendre ce qui se joue et ce qui se noue entre les éléments présents. Il ne s'agit pas de considérer que l'intelligence collective surgira forcément d'un outil ayant fait ses preuves dans un autre groupe. L'activité prévue et organisée pour favoriser l'intelligence du groupe est située, elle n'est pas indépendante ou extraite de son contexte social et matériel. La dimension temporelle de l'activité la limite et/ou la structure, ainsi que les conditions spatiales et mobilières, le matériel mobilisé pour faciliter l'activité groupale. Puisqu'il s'agit d'un phénomène d'émergence permis par des interactions au sein du groupe, nous percevons une activité située matériellement, plutôt qu'une notion de pure performance abstraite du groupe ; un processus plutôt qu'une technique ; un constat « après coup » plutôt qu'un objectif, une annonce, et encore moins, d'une prescription.

Diversité et équivalence

Autour de la table de réflexion, une pensée rationnelle ne vaut ni plus ni moins qu'une émotion ; l'apport d'un avis externe n'est ni mieux ni moins bien que l'apport de l'expérience d'un membre du groupe ; ce qui est ancien (idée, objet, technique, méthode, concept, théorie, etc.) n'est ni mieux ni moins bien que le récent.... Cette variété contribue justement à favoriser l'émergence de l'intelligence collective du groupe au travail. C'est en allant chercher et stimuler cette complémentarité qu'elle peut d'autant mieux se développer ou surgir de manière inopinée.

De plus, l'émergence de l'intelligence collective peut s'articuler avec des dynamiques de hiérarchie organisationnelle. La hiérarchisation des responsabilités et des fonctions, la centralisation du pouvoir de décision, n'empêchent pas son émergence. L'intelligence collective n'apparaît pas exclusivement dans des organisations horizontales.

Précisons que même dans les organisations dites « plates », « horizontales », « libérées », « autogestionnaires », les différences d'influence et de pouvoir entre les membres restent présentes, de manière informelle, niée, cachée.

En revanche, au sein d'un groupe en activité coopérative, plus nous acceptons d'y percevoir les différences entre ses membres et les spécificités de chacun·e par un principe d'équivalence et de valorisation des particularités des fonctions, des pouvoirs, des compétences, des points de vue, des réactions émotionnelles, des expériences vécues, des formes d'intelligences, des types d'expertises... plus l'intelligence collective sera favorisée. Le principe d'égalité des intelligences consiste à accepter leur diversité sans les hiérarchiser. Dans un contexte de valorisation de la coopération plutôt que de la compétition, le groupe sera davantage en capacité d'interagir en favorisant l'émergence d'une production enrichie des multitudes de particularités.

Cohésion suffisante

Pour que l'intelligence du groupe puisse émerger, celui-ci est perçu comme un espace de conflictualité régulé, à la recherche d'un équilibre délicat entre le déploiement des capacités individuelles et la contrainte de progresser vers un enjeu, vers un but commun, au-delà des buts personnels des membres du groupe. Celui-ci est considéré en tant que système agissant pour être intelligent collectivement plutôt qu'en additionnant les intelligences de ses membres. Il maintient une cohésion suffisante, une interdépendance nécessaire.

Souplesse

Dans certains cas, les outils et règles d'intelligence collective peuvent devenir des facteurs empêchant, paradoxalement, de faire émerger l'intelligence collective visée. Notamment lorsqu'ils sont employés de façon à rigidifier le fonctionnement du groupe, de ses membres ; à empêcher le surgissement de l'imprévisible, à survaloriser une forme de conformité et de soumission à la procédure mise en œuvre dans laquelle le groupe s'est engagé, et donc, à faire obstacle à la pensée critique, pourtant nécessaire à l'intelligence du groupe et à sa régulation.

Éthique sociale

Les activités de groupes très performants peuvent être parfaitement abjectes dans leur processus ou dans leur résultat, sur leur fond comme sur leur forme. La question éthique doit-elle être évacuée du questionnement sur l'efficacité ? Nous pensons que les valeurs démocratiques doivent, au contraire, en rester le gouvernail, le bateau, l'équipage et l'horizon. Sinon, à quoi bon ?

Une proposition de définition

Pour nous, l'intelligence collective n'est pas un synonyme de structure ou d'ingénierie, telle que la sociocratie ou l'holocratie. Il ne s'agit pas d'outils, de techniques, ni de participation, ni d'une idéologie (celle d'une intelligence collective à atteindre absolument), ni d'une réduction des enjeux individuels, ni d'une réponse à la recherche constante de plus grande efficacité, ni de la suppression des egos et des jeux de relations de pouvoir, ni un invariant d'un groupe performant ou d'une équipe performante, ni un mode d'emploi, ni un moyen de combler un manque quel qu'il soit (confiance, ressource, temps, argent, connaissance, pouvoir, vision, courage, consensus, engagement, motivation...).

Nous proposons une définition psychosociale et systémique de l'intelligence collective qui résume les éléments de réflexion venant d'être présentés :

Selon notre compréhension actuelle, l'intelligence collective relèverait d'un processus non programmable grâce auquel un groupe, généralement restreint, peut traiter adéquatement la complexité des informations dont ses membres disposent. Ces informations sont de natures variées et disponibles dans un système construit, en évolution, et donc, temporaire. Le processus réalisé en groupe peut aboutir à des productions pertinentes éventuellement innovantes – selon les critères de qualité du groupe – grâce à un phénomène d'émergence produit par leurs interactions, restant imprévisible. Il nous apparaît que la notion d'intelligence collective évoquerait davantage les dimensions situées, dynamiques, interactionnelles et distribuées de la cognition, plutôt que d'insister sur la performance même ou le résultat obtenu.

Ouvrir les discussions

Les « outils d'IC » diffusés avec l'accompagnement d'une narration se voulant convaincante – un récit de survie, de performance hypermoderne, d'évolution naturelle de notre espèce... – ont attiré notre attention critique et notre prudence déontologique. Nos représentations et savoirs empiriques au sujet des facteurs favorisant le fonctionnement des groupes sont des thèmes de

discussion, de recherche et d'apprentissage plutôt que des vérités ou des aspirations auto-réalisatrices. Il s'agit, pour nous, de proposer un travail de déconstruction d'une vision utilitariste, prescriptive, impérieuse, performative. Nous la percevons au mieux comme un leurre ou un malentendu, au pire comme un mensonge ou une manipulation.

Finalement, les questions à se poser prioritairement, ne sont-elles pas celles des finalités et du sens des actions envisagées avec, par et pour le groupe, plutôt que les demandes concernant leurs modalités pratiques ? Quelles sont les intentions, les enjeux et les aspirations des membres lorsque qu'un groupe s'engage dans l'usage d'une technique, d'un outil, d'un programme, d'un dispositif, dans un modèle d'organisation, dans une modalité de prise de décision... dits d'intelligence collective, que nous nous y impliquons en tant que participant-e ou en tant qu'animateur-riche ou commanditaire de la réunion ou de l'activité du groupe ?

De nombreuses questions n'ont pas été travaillées dans ce livret, et restent ouvertes à la réflexion de chacun-e...

Comment vérifier la nécessité de réaliser une tâche en groupe ?

Lorsque les membres d'une organisation aspirent à un fonctionnement fructueux, cohérent, inclusif et démocratique, est-ce que toute tâche doit y être réalisée par toutes et tous ? Toute décision doit-elle y être prise collectivement ?

Les outils d'intelligence collective, à vocation participative, sont-ils forcément démocratiques en toutes circonstances et situations ?

Pourquoi souhaitons-nous « utiliser » l'intelligence collective ?

- Pour fonctionner de façon démocratique ?
- Pour laisser place à la diversité au sein du groupe et lui donner de la valeur ?
- Pour s'assurer d'une performance particulière dans notre organisation (entreprise, service, association, famille...) selon l'adage : « Seul, on va plus vite ; à plusieurs, on va plus loin » ?
- En cas de changement nécessaire, de résolution de problème ou de conflit, pour favoriser un processus de transformation des représentations de chacun-e ?

- Pour éviter de disperser les idées qui pourraient être gâchées si on ne les récoltait pas ?
- Pour s'assurer que chacun·e puisse exprimer son point de vue ?
- Pour construire ensemble une perspective commune vers laquelle nous diriger ?
- Pour engager chacun·e dans un processus nouveau et éviter de stagner ?
- Pour prendre la meilleure décision possible ?
- Pour renforcer la cohésion du groupe ?
- Pour gagner du temps ?
- Par convention ?
- Par obligation ?
- Par habitude ?
- Par mode ?
- Pour ...

Quelle place est laissée à la contestation, à l'examen libre et critique, à la possibilité de réorientation en cours d'action ?

10. Bibliographie

Ouvrages

- Allard-Poesi Florence, (2012), *Management d'équipe*, Dunod.
- Arnaud Béatrice, Caruso Cahn Sylvie, (2016), *La boîte à outils de l'intelligence collective*, Coll. La Boîte à outils. Développement personnel, Dunod.
- Argyris Chris et. Schön Donald A, (2002/1978), *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique, Management*, De Boeck Supérieur.
- Autissier David, Vandangeon-Derumez Isabelle, Vas Alain, Johnson Kevin, (2018, 3^e éd.), *Conduite du changement : Concepts clés. 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*, Dunod.
- Autissier David, (2009), *L'intelligence de situation. Savoir exploiter toutes les situations*, Paris, Éditions d'Organisation, Eyrolles.
- Barrand Jérôme, Deglaine Jocelyne, (2018/2015), *Développer l'agilité en entreprise. De nouveaux leviers d'action et d'intelligence collective*, ESF Sciences Humaines.
- Chartier Philippe, Loarer Even, (2008). *Évaluer l'intelligence logique*, Paris, Dunod
- Chevalier Françoise, Coron Clotilde, Gaillard Hugo, Oiry Ewan (Sous la dir. de), (2024), *Les grands auteurs en Gestion des ressources humaines*, Grands auteurs, EMS-Éditions.
- Clot Yves, (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Presses universitaires de France.
- Cohendet Patrick, Burger-Helmchen Thierry, Hussler Caroline, (2023), *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité, tome 2*, Coll. Grands auteurs, Éditions EMS, Management & Société.
- Damart Sébastien, Oxibar Bruno, (2020), *L'état du management 2020*, Dauphine Recherches en management, La Découverte.
- de Bono Edward, (2017), *Les six chapeaux de la réflexion*. La méthode de référence mondiale, Eyrolles.
- de Gaulejac Vincent, Hanique Fabienne, (2015), *Le Capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Paris, Seuil.
- d'Herbemont Olivier, Krob Daniel, Bloch Alain, (2012), *Booster l'intelligence collective : la stratégie agile de transformation durable des organisations*, Armand Colin.
- Dejours Christophe, (2014), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Points.
- Dejours Christophe, (2015/1980, 4^e éd.), *Travail, usure mentale*, Société, Bayard.

- Deltorn Jean-Marc, Audrey Mikaëlian, Evelyne Pichenot, (2020), *L'intelligence collective : regards croisés*, L'Harmattan.
- De Rosnay Joël, (2014), *Le macroscope. Vers une vision globale*, Paris, Le seuil.
- De Visscher Pierre, (2001), *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*, Psychologie sociale, Paris, Presses Universitaires de France.
- Dilts Robert B., (2018), *Collaboration Générative : Libérer la puissance créative de L'Intelligence Collective. La Modélisation des Facteurs de Succès*.
- Dorina Hintea, Pascaline Delhaye (sous la dir. de), (2005), *La participation : nouvel idéal ?*, Le Sociographe, tome 68, IRTS Languedoc-Roussillon, Ed. Champ social.
- Dortier Jean-François, (2013), *Le Dictionnaire des sciences sociales*, Éditions Sciences Humaines.
- Dortier, Jean-François, (2012), *L'Homme cet étrange animal. Aux origines du langage, de la culture et de la pensée*, Éditions Sciences Humaines.
- Dortier, Jean-François, (2008/2004), *Dictionnaire des sciences humaines*, Éditions Sciences Humaines.
- Durand Daniel, (2017), *La systémique*, Que sais-je ?, Presses Universitaires de France.
- Faulx Daniel, Danse Cécric, (2015), *Comment favoriser l'apprentissage et la formation des adultes?*, Guides pratiques: former & se former, De Boeck Supérieur.
- Gardner Howard, (2008/1996), *Les intelligences multiples : la théorie qui bouleverse nos idées reçues*, Retz.
- Getz Isaac, (2017), *L'Entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Éditions Fayard.
- Getz Isaac, (2017), *Liberté et Cie*, Éditions Fayard.
- Getz Isaac, (2016), *La liberté, ça marche !*, Flammarion.
- Goleman Daniel, (2014), *L'Intelligence émotionnelle. Intégrale. Analyser et contrôler ses sentiments et ses émotions, et ceux des autres*, J'ai lu.
- Grégoire Jacques, (2004), *L'examen clinique de l'intelligence de l'adulte*, Éditions Mardaga.
- Hamant Olivier, (2023), *Antidote au culte de la performance. La robustesse du vivant*, Tracts Gallimard n°50.
- Hibou Béatrice (sous la dir. de), (2013), *La bureaucratisation néolibérale*, Recherches, La Découverte.
- Karsenty Laurent (sous la coord. de), (2019), *Libérer l'entreprise, ça marche ?*, Octares Editions.

- Laloux Frédéric, Poirieux Gilles-Noël, Blanchard Philippe, (2024/2015), *Reinventing organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Guy Tredaniel Groupe, Diateino.
- Landry Simone, (2007), *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints : le modèle des trois zones dynamiques*, Presses de l'Université du Québec.
- Le Moigne Jean-Louis, (1994/1977), *La théorie du système général : théorie de la modélisation*, Presses Universitaires de France.
- Lemonnier Jacques, (2015), *Le management transversal : 30 outils pour favoriser l'intelligence collective*, Coll. Lire, agir, Éditions Vuibert.
- Lenhardt Vincent, Bernard Philippe, (2009 3e éd.), *L'intelligence collective en action. Repères pour une co-construction du sens de l'entreprise*, Pearson Education France.
- Lévy Pierre, (2013/1994), *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, Éditions La Découverte.
- Linhart Danièle, (2021), *L'insoutenable subordination des salariés*, Sociologie clinique, Érès.
- Livian Yves-Frédéric, Bidan Marc, (sous la dir. de), (2022), *Les grands auteurs aux frontières du management*, Coll. Grands auteurs, Éditions EMS, Management & Société.
- Malone Thomas W., Bernstein Michael S., (2015), *Handbook of collective intelligence*, The MIT Press.
- Messina Jean-Christophe, de Sousa Cardoso Cyril, (2019), *121 outils pour développer le collaboratif : animer l'intelligence collective dans vos réunions, ateliers, séminaires*, Coll. Les livres outils, Éditions Eyrolles.
- Meunier Jean-Pierre, (2003), *Approches systémiques de la communication. Systémisme, mimétisme, cognition, Culture & Communication*, De Boeck Supérieur.
- Méda Dominique, (2022), *Le travail, Que sais-je ?*, Presses Universitaires de France.
- Mintzberg Henry, (2006, 19e tirage/1978), *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Éditions d'Organisations, Groupe Eyrolles.
- Moral Michel, Lamy Florence, (2019), *Les outils de l'intelligence collective-2^e éd.: La comprendre, la favoriser, la stimuler*, InterEditions.
- Morin Edgard, (2013/1977), *La méthode (tome 1) : La Nature de la Nature*, Paris, Le Seuil.
- Morin Edgard, (1990), *Science avec conscience*, Paris, Le Seuil.
- Morin Edgard, (1991), *La méthode (tome 4) : Les idées*, Paris, Seuil.
- Morin Edgard, (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Le Seuil.

- Noubel Jean-François, (2007 révision/2004), *Intelligence collective, la révolution invisible*, TheTransitioner.
- Pépin Charles, (2016), *Les vertus de l'échec*, Allary Éditions, Pocket.
- Peters Tom, (1993), *L'entreprise libérée : libération, management*, Paris, Dunod.
- Piazza Olivier, (2018), *Découvrir l'Intelligence collective*, InterÉditions.
- Scheid Jean-Claude, (2005), *Les grands auteurs en organisation*, Coll. Stratégies et management, Dunod.
- Senge Peter M., Arnaud Béatrice, Gauthier Alain, (2015/1990), *La cinquième discipline—Levier des organisations apprenantes*, Eyrolles.
- Versace Rémy, Brouillet Denis, Vallet Guillaume, (2018), *Cognition incarnée. Une cognition située et projetée*, PSY-Théories, débats, synthèses, Mardaga.
- Von Bertalanffy Ludwig, (2012/1973), *Théorie générale des systèmes*, Dunod Paris.
- Watzlawick Paul, Helmick-Beavin Janet, Jackson Don D., (2014/1972), *Une logique de la communication*, Paris, Points.
- Wittezaele, Jean-Jacques, (2008), *La double contrainte: L'influence des paradoxes de Bateson en Sciences humaines*, De Boeck Supérieur.
- Yuval Noah Harari, (2015 en français, 2014 en anglais, 2011 en hébreu), *Sapiens : Une brève histoire de l'humanité*, Éditions Albin Michel.
- Zara Olivier, (2016/2008), *Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance*, M21 Éditions.

Articles

- Astier Philippe, Gal-Petitfaux Nathalie, Leblanc Serge, Sève Carole, Saury Jacques, Zeitler André, (2003), Les approches situées de l'action : quelques outils, *Recherche & Formation*, n°42, Dossier : *L'analyse de l'activité. Approches situées*, pp. 119-125.
- Aubert Nicole, Haroche Claudine, (sous la dir. de), (2011), Les tyrannies de la visibilité. Être visible pour exister ?, *Sociologie clinique*, ERES.
- Baujard Corinne, (2014), Savoir (s) et apprentissage: comment apprécier l'intelligence organisationnelle? *Savoirs*, n° 34 (1), pp. 47-70.
- Béguin Pascal, Clot Yves, (Oct. 2004), L'action située dans le développement de l'activité, *Activités, Dossier : Activités et action / Cognition située, ARPACT—Association Recherches et Pratiques sur les ACTIVités*.
- Bertaux-Wiame Isabelle, Linhart Danièle, (2015), Travail moderne, rien ne va plus : les jeux sont défaites, *Nouvelles revue de psychosociologie*, vol. 1, n°1, pp. 137-148, ERES.

- Binet Alfred, Simon Théodore, (1904), Méthodes nouvelles pour le diagnostic du niveau intellectuel des anormaux, *L'année psychologique*, vol. 11, pp. 191-244.
- Bréchet Jean-Pierre Schieb-Bienfait Nantahlie, Desreumaux Alain, (2009), Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8 (1), pp. 37-53.
- Borzeix Anni, Linhart Danièle, (1988), « La participation : un clair-obscur », *Sociologie du travail*, no 1, p. 37-53.
- Broca Sébastien, (2008), Du logiciel libre aux théories de l'intelligence collective, *tic&société, Dossier : Société de l'information ?*, vol. 2, n° 2.
- Charbonnier Pierre, (2022), Chapitre 4 : Le capitalisme et ses limites, pp. 133-166, dans *Culture écologique, Les petites humanités*, Presses de Sciences Po.
- Charles Julien, Zimmermann Bénédicte, (2013), « Management participatif », dans Ilaria Casillo, Rémi Barbier, Loïc Blondiaux, Francis Chateauraynaud, Jean-Michel Fourniau, Rémi Lefebvre, Catherine Neveu, et Denis Salles, (2013, 1^{ère} édition), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la Participation, DicoPart*, (sous la direction de), Démocratie et Participation.
- Combes-Joret Monique, Afdilate Amale, (2020), « Chap. 3 : Le management participatif : une réponse à la quête d'investissement des salariés et à l'attente d'efficacité des dirigeants ? Les enseignements d'une enquête exploratoire dans le milieu associatif », dans Monique Combes-Joret; Laetitia Lethielleux, (2020), *L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire : initiatives inspirantes et modèles novateurs*, Éditions et presses universitaires de Reims, *RESSOR* n°4, pp. 69-90.
- Conein Bernard, (2004/2), Cognition distribuée, groupe social et technologie cognitive, *Réseaux*, n° 124, FT R&D / Lavoisier, pp. 53-79.
- Dauphin Sandrine, (2011), Théories du management, *Informations sociales*, n° 167(5), pp. 6-9.
- Daval René, Henri Fayol et la théorie de l'administration, *Encyclopédie Universalis*, consultée le 12 novembre 2024.
- Dauzié Christine, (2004), Travailleurs sociaux à l'épreuve de la catastrophe, *Empan*, vol. 54 (2), pp. 116-120.
- de Gaulejac Vincent, Vandewattyne Jean (sous la dir. de), (printemps 2020), Les métamorphoses de l'emprise dans les organisations, *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 29, CIRFIP (Centre international de recherche, formation et d'intervention en psychosociologie), Toulouse, Éditions ERES.
- de Lavergne Catherine, (2007), Principes d'action pour favoriser les émergences apprenantes dans les dispositifs socio-techniques d'apprentissage, *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XIII (29), pp. 123-161.
- De Visscher Pierre, (2013), Petit groupe ou groupe restreint ? Réduire ou décanter ? Un construct lewinien de la dynamique des groupes, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n° 97 (1), pp. 95-110.
- Dortier Jean-François, (mars 2006), Des fourmis à Internet. Le mythe de l'in-

telligence collective, *Dossier : L'intelligence collective, Sciences Humaines*, n° 169.

- Dortier Jean-François (sous la dir.), (2014b/2012), chap. 2 : Les modèles des sciences cognitives, dans *Le cerveau et la pensée*, pp. 31-34, Éditions Sciences Humaines.
- Dortier Jean-François, (sous la dir.), (2014a/2012), L'intelligence collective. Mythes et réalités, dans *Le cerveau et la pensée*, pp. 113-124, Éditions Sciences Humaines.
- Douilliié Geoffroy, Vandewattyne Jean, Van Daele Agnès, (2015), La sociocratie : des principes à la réalité de terrain dans un centre de recherche, *Management & Sciences Sociales*, n° 18(1), pp. 24-36.
- Greselle-Zaïbet Olofa, (2007), Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas, *Management & Avenir*, pp. 41-59.
- Gueydir Pierre, (2012), chap. 5 : L'intelligence culturelle dans la globalisation du capitalisme cognitif, dans *Manuel d'intelligence économique*, pp. 383-394, Presses Universitaires de France.
- Jamouille Pascale, (2018), Systèmes d'emprise dans les mondes du travail. De l'adhésion contrainte à la déprise, *Cahiers de psychologie clinique*, n° 51, pp. 11-55.
- Laniau Jérôme, (2009), Vers une nouvelle forme d'intelligence collective ?, *Empan*, n° 76(4), pp. 83-91.
- Lapassade Georges, (1972), T. Group (Training Group). « Du Groupe de diagnostic au groupe de rencontre » Dynamique des Groupes : les groupes d'évolution, Paris, Éditions de l'EPI, compte-rendu dans *Connexions*, n° 1-2, *L'Homme et la société*, n° 24-25, *Théorie et sociologie marxiste*, pp. 287-290.
- Laville Frédéric, (2000), La cognition située. Une nouvelle approche de la rationalité limitée, *Revue économique*, n° 51 (6), pp. 1301-1331.
- Lefort Claude, « Mayo Elton (1880-1949) » *Encyclopédie Universalis [en ligne]*, consultée le 12 novembre 2024.
- Lévy Pierre, (2003/1), Le jeu de l'intelligence collective, *Sociétés*, n° 79, pp. 105-122.
- Louart Pierre, (2002), Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel, *Les Cahiers de la Recherche*, CLAREE, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Évolution des Entreprises, UPRESA CNRS 8020.
- Metzger Jean-Luc, (2016), « Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique, Le Capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou, Paris, Seuil, 2015, 288 p. », *La nouvelle revue du travail*.
- Morel Christian, (2014), Les dérives de l'intelligence collective, Grands Dossiers, *Sciences Humaines*, n° 36.
- Morel Christian, (mars 2006), Prend-on de meilleures décisions à plusieurs ?, Dossier : L'intelligence collective, *Sciences Humaines*, n° 169.

- Mucchielli Alex, (2007b), L'émergence du sens des situations à travers les systèmes humains d'interactions. Application restreinte des théories de l'énaction et de la cognition distribuée : vers une « agentification » des systèmes relationnels humains, *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XIII, n°29, pp 163-199.
- Mucchielli Alex, (2007a), Présentation du thème et des articles, *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XIII, n°29, pp. 5 10.
- Pagès Max, (2016), Complexité, dans *Vocabulaire de psychosociologie*, ERES, pp. 85 95,
- Parrini-Alemanno Sylvie, (2007b), Histoire et évolution des phénomènes émergents dans les approches interactionnelles. Des courants primitifs à la communication processuelle, *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XIII, n°29, pp. 11-33.
- Rhéaume Jacques, (2016), Changement, dans *Vocabulaire de psychosociologie*, pp. 67 74, ERES.
- Sanna Francesca, (2022), « Organisation scientifique du travail : concepts, techniques, contestations », *Encyclopédie d'histoire numérique de l'Europe [en ligne]*, consultée le 12/11/2024.
- Snyderman Mark, Rothman Stanley, (1987), Survey of Expert Opinion on Intelligence and Aptitude Testing, *American Psychologist*.
- Thuderoz Christian, (2017), Chapitre 7. Penser, confronter, pp. 269 325, dans *Décider à plusieurs*, Presses Universitaires de France.
- Verdu Sergio, (1998), Fifty years of Shannon theory, *IEEE Transactions on information theory*, n° 44(6), pp. 2057 2078.
- Voegele Sylvie, (1993), L'entreprise libérée : libération, management (Tom Peters), (compte-rendu) *Réseaux*, volume 11, n°61, Numéro thématique : *Vers une nouvelle pensée visuelle*, pp. 145-146.
- Weick Karl E., Roberts Karlene H., (1993), Collective mind in organizations : heedful interrelating on flight decks, *Administrative Science Quarterly*, Volume 38 (3), p. 357.
- Yousfi Louisa, (2012), L'éthique des vertus selon Aristote, dans Journet Nicolas (sous la dir. de), *La Morale. Éthique et sciences humaines*, Éditions Sciences Humaines, pp. 96 99.

Livret

- Muyshondt Marie-Anne, Danse, Cédric, Morrier Denis, (2022), *Titres-Services : Une recherche participative menée par le C.D.G.A.I. et Home Net Service*, Coll. *Travail en action*, Seraing, C.D.G.A.I.

Ouvrages cités

- Taylor Frederick Winslow, (1911), *The Principles of Scientific Management*.
- Fayol Henry, (1916), *Administration industrielle et générale*.

Intéressé·e par :

- d'autres publications ?
- des ateliers ?
- des formations ?
- des interventions ?
- des accompagnements ?

**Centre de Dynamique
des Groupes et d'Analyse
Institutionnelle ASBL**

→ Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B-4102 Seraing
Belgique

www.cdgai.be

+32 (0) 4 366 06 63

info@cdgai.be

Toutes nos publications sont en téléchargement gratuit sur notre site.

Vers quelles intelligences collectives ?

Notre intention n'est pas de réduire l'équivocité de la notion d'intelligence collective. Cette polysémie favorise des usages et interprétations divergentes. L'opportunité offerte par ces « malentendus » ouvre à des discussions pour les dénouer, en fonction des particularités de chaque situation. Et, discuter, selon nous, c'est justement ce dont nous avons particulièrement besoin aujourd'hui pour fonder et développer des fonctionnements collectifs, pour construire et réguler, jour après jour, les groupes dont nous sommes membres.

Néanmoins, ce livret tente de clarifier ce qui peut être entendu par intelligence collective en proposant, d'abord, une esquisse d'éclaircissement de raisons possibles de l'engouement managérial contemporain dont elle fait l'objet. Chaque phénomène social s'inscrit dans un contexte ; prendre en compte cette contextualisation nous semble nécessaire pour comprendre ce que représente, aujourd'hui, la notion d'intelligence collective et les innombrables outils qui lui sont associés.

Notre intention sous-jacente est, peut-être, de sensibiliser au risque d'une détérioration paradoxale de l'activité et de l'intelligence collectives au sein des associations et des coopératives, si l'approche instrumentale et normative, que nous percevons en filigrane des ouvrages consultés, continuait à s'étendre et à les détourner de leur essence : vivre humainement, et non de façon robotisée, telles des intelligences artificielles.

Nous situons, en effet, l'intelligence collective en tant que résultat non prescriptible d'une activité de groupe, comme phénomène groupal non programmable par un outil, aussi ingénieux et pratique soit-il. La possibilité, et les vertus de l'échec, sont, pour nous, des constituants du processus groupal, et plus largement, de l'existence humaine. Il ne s'agira pas, ici, d'une « boîte à outils d'IC » supplémentaire.