

Repères pour penser l'intelligence collective

Quand le collectif devient une ressource... et un enjeu

Fiche de travail

L'intelligence collective est aujourd'hui largement mobilisée dans les organisations et les projets.

Elle est associée à l'innovation, à la participation, à la coopération, et présentée comme une réponse aux limites des approches individuelles ou hiérarchiques.

Faire appel à l'intelligence collective semble aller de soi, notamment face à des situations complexes ou incertaines.

Pourtant, dans la pratique, elle suscite aussi des déceptions :

- ◆ réunions longues et peu productives,
- ◆ sentiment de confusion ou de perte de repères,
- ◆ parole confisquée par certain·es,
- ◆ décisions diluées ou jamais tranchées.

Ces difficultés ne signifient pas que l'intelligence collective est un mythe.

Elles indiquent souvent que **le collectif ne devient pas intelligent par simple mise en présence**.

L'intelligence collective ne se résume pas à :

- ◆ réunir plusieurs personnes autour d'une table
- ◆ multiplier les ateliers participatifs
- ◆ utiliser des méthodes créatives ou collaboratives
- ◆ rechercher le consensus à tout prix

Elle ne consiste pas à additionner des points de vue, ni à effacer les différences ou les désaccords.

Cette fiche ouvre des pistes de réflexion.

Elle ne propose ni recettes ni solutions, mais des points d'appui pour se questionner.

Elle ne remplace ni l'analyse collective, ni l'échange entre pairs, ni un cadre de formation.

L'intelligence collective renvoie à la **capacité d'un groupe à penser, décider et agir ensemble**, en tenant compte des divergences, des rapports de pouvoir, et du cadre dans lequel le collectif évolue.

Parler d'intelligence collective implique de reconnaître :

- ◆ des positions inégalées au sein des groupes
- ◆ des rapports de pouvoir formels et informels
- ◆ des niveaux d'engagement, de légitimité et de prise de parole différenciés
- ◆ des contraintes organisationnelles qui pèsent sur le collectif

Le collectif n'est jamais neutre.

Il peut être source de créativité, mais aussi de conformisme ou d'exclusion.

Ces repères ne visent pas à :

- ◆ idéaliser le collectif
- ◆ promouvoir l'intelligence collective comme solution universelle
- ◆ nier le besoin de décisions claires ou de cadres structurants
- ◆ confondre intelligence collective et horizontalité totale

Toutes les situations ne gagnent pas à être traitées collectivement.

La justesse réside dans la **pertinence du recours au collectif**, pas dans son invocation systématique.

Sans proposer de solution clé en main, certaines questions peuvent servir de points d'appui :

- ? **Pourquoi solliciter l'intelligence collective ici ?**
Pour produire des idées, prendre une décision, renforcer l'adhésion, partager une responsabilité ?
- ? **Qui compose le collectif, et qui n'y est pas ?**
Quelles voix sont absentes ou peu audibles ?
- ? **Quel cadre structure le travail collectif ?**
Qui le définit, et avec quelle marge de discussion ?
- ? **Comment les désaccords sont-ils accueillis et travaillés ?**
Comme des obstacles ou comme des ressources ?
- ? **Qui décide au final, et selon quelles modalités ?**

Ces questions n'appellent pas de réponses idéales.

Cette fiche ouvre des pistes de réflexion.

Elle ne propose ni recettes ni solutions, mais des points d'appui pour se questionner.

Elle ne remplace ni l'analyse collective, ni l'échange entre pairs, ni un cadre de formation.

Elles permettent de **sortir d'une vision incantatoire de l'intelligence collective.**

Dans les pratiques professionnelles, certains écueils sont fréquents :

- ◆ Confondre intelligence collective et brainstorming
- ◆ Chercher le consensus au détriment du débat
- ◆ Invisibiliser les rapports de pouvoir au nom du groupe
- ◆ Épuiser les participant·es par des processus peu clairs
- ◆ Diluer les responsabilités dans le collectif
- ◆ Instrumentaliser le collectif pour légitimer des décisions déjà prises

Les nommer permet déjà de **réajuster les usages du collectif.**

Penser l'intelligence collective avec plus de justesse ne garantit pas :

- ◆ des décisions rapides
- ◆ des groupes harmonieux
- ◆ l'absence de tensions ou de conflits

Cela peut cependant permettre de :

- ◆ produire des analyses plus riches et situées
- ◆ renforcer l'engagement et la responsabilité partagée
- ◆ soutenir des décisions plus légitimes
- ◆ reconnaître la pluralité des savoirs et des expériences
- ◆ articuler intelligence individuelle et intelligence du groupe

L'intelligence collective ne se mesure pas au nombre de participant·es, mais à la **capacité du collectif à faire émerger du sens, du discernement et de l'action.**

Cette fiche ouvre des pistes de réflexion.

Elle ne propose ni recettes ni solutions, mais des points d'appui pour se questionner.

Elle ne remplace ni l'analyse collective, ni l'échange entre pairs, ni un cadre de formation.