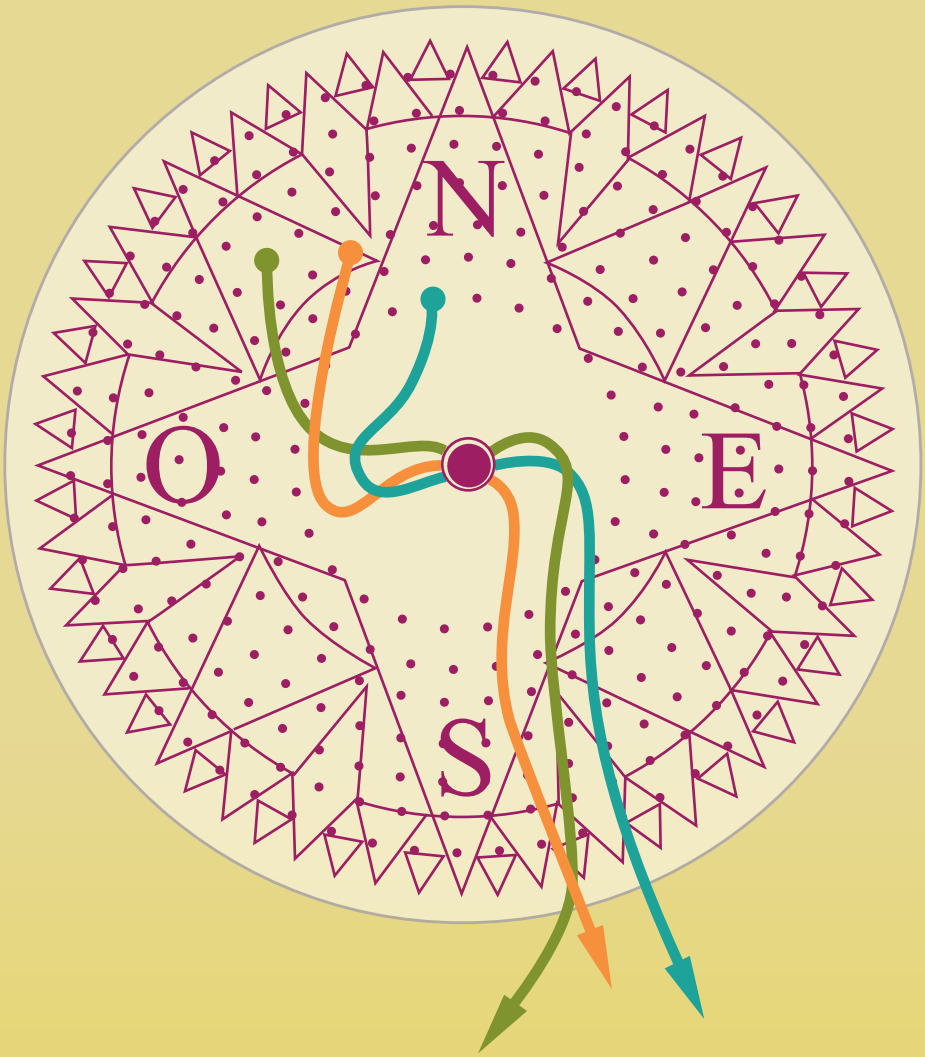
Cap Rural
Ressources pour
le développement local

Pacte
Laboratoire des sciences sociales

SAGACITÉ

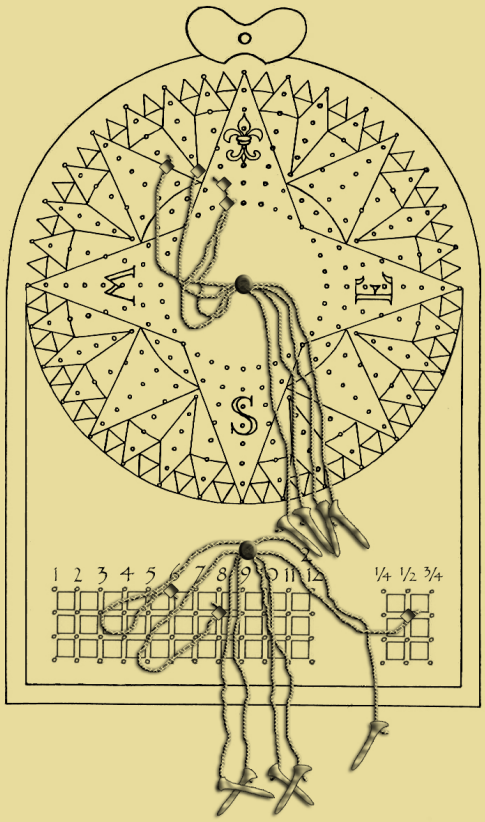


CONDUIRE LE CHANGEMENT AVEC INTELLIGENCE COLLECTIVE : CARNET D'OUTILS DE NAVIGATION

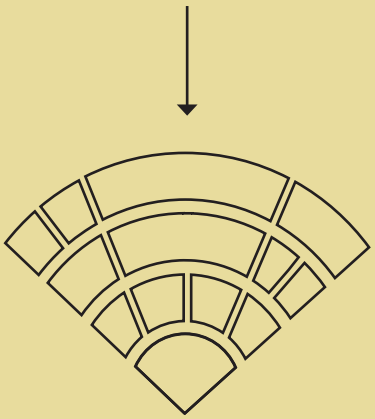
JANVIER 2020

Rhône Alpes
Pour et Sur le Développement Régional
4

LE RENARD, UN OUTIL DE NAVIGATION



Dans la marine à voile ancienne, un renard était un outil servant à garder en mémoire les conditions de navigation. Toutes les demi-heures, le navigateur notait le cap suivi et la vitesse du navire. Il pouvait ainsi estimer les distances parcourues et retracer sur une carte le chemin suivi. Cela lui permettait de situer le navire et de redéfinir les paramètres de navigation.



Dans **Sagacité,** **LE RENARD** est un outil permettant de se situer dans une démarche d'intelligence collective. Il décrit les différentes composantes de l'intelligence collective et peut servir de support pour visualiser comment ces composantes sont mobilisées dans une dynamique collective.

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

Face à une situation ou un problème complexe, la mobilisation de toute une équipe et/ou de différents acteurs est souvent nécessaire à l'analyse des problèmes et à l'émergence et la mise en œuvre de solutions. Aujourd'hui, l'intelligence collective est régulièrement désirée, invoquée et affichée comme un facteur de réussite de projets impliquant plusieurs partenaires.

C'est le propre du **développement local de se nourrir mais aussi d'alimenter les dynamiques collectives** d'acteurs locaux. Ces dernières contribuent à mettre en mouvement les territoires et à construire à plusieurs des solutions adaptées aux problématiques et aux besoins locaux.

Il nous semblait donc évident d'étudier les liens entre intelligence collective et développement local. L'intelligence collective est-elle un ingrédient fondamental du développement local ? Et si oui, qu'est-ce que l'intelligence collective ? Quelles en sont les caractéristiques ? Qu'est-ce qui permet de la nourrir ? Et comment la faire vivre et l'entretenir ?

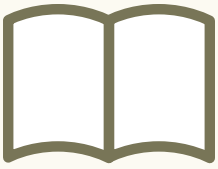
Le **projet de recherche Sagacité** (PSDR4) s'est intéressé, en Rhône-Alpes, aux rôles et aux processus de l'intelligence collective dans l'élaboration et la mise en œuvre de démarches de changement et d'innovation par des acteurs inscrits dans leurs territoires. Différents outils (disponibles sur caprural.org) ont été élaborés et testés avec les six collectifs d'acteurs qui ont été suivis et accompagnés pendant les quatre années qu'a duré le projet, de 2015 à 2019.

« Conduire le changement avec intelligence collective : carnet d'outils de navigation » est une des boîtes à outils issues des travaux de Sagacité. Elle est destinée aux acteurs du développement, local ou agricole, des territoires ruraux (élus, agents de développement…) et aux collectifs porteurs de projets. Elle permettra au lecteur, d'une part de comprendre ce qu'est l'intelligence collective, ses composantes et ses ressorts, d'autre part de mesurer la dynamique d'intelligence collective dans laquelle se trouve un collectif et de repérer des leviers d'action. Enfin, des exemples de différentes situations d'intelligence collective faciliteront la prise en main des outils proposés.

À l'heure où la capacité de réaction et d'adaptation des territoires est mise en avant pour faire face aux crises, quelles qu'elles soient, et aux enjeux des transitions, le propos de ce carnet d'outils de navigation, que le lecteur soit accompagnateur ou promoteur de ces collectifs porteurs de projets, est de favoriser l'intelligence collective, de la faire évoluer et de s'assurer de son renouvellement.

Anne Carton, directrice de Cap Rural
Claude Janin, géographe et chercheur associé à l'UMR Pacte, Université Grenoble Alpes
Co-animateurs du projet Sagacité

LA BOÎTE À OUTILS SAGACITÉ



PRÉSENTATION
DU PROJET SAGACITÉ

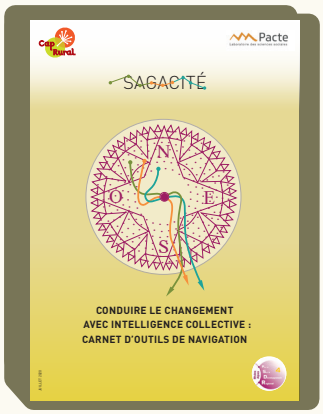
Septembre 2017

OUTILS D'APPORTS THÉORIQUES

Comprendre en quelques pages les éléments clés de l'intelligence collective
Janvier 2020

Approfondir
L'intelligence collective à l'épreuve de la réalité des territoires
Décembre 2020

OUTILS MÉTHODOLOGIQUES



Comprendre et analyser une dynamique d'intelligence collective - Janvier 2020
Version numérique disponible à partir de novembre 2020 sur caprural.org

Co-construire des connaissances, analyser sa situation et évaluer ses marges de manœuvre - Janvier 2020

OUTILS PÉDAGOGIQUES

EXEMPLES ET ILLUSTRATIONS DE DYNAMIQUES D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

4 exemples de dynamique en vidéo – 2020

+

Des exemples d'outils de valorisation des connaissances issus de démarches d'intelligence collective :
- Livre de recettes sur la qualité alimentaire en Roannais ;
- Outil multimédia autour de l'histoire des savoirs agroécologique en Biovallée ;
- Carnet d'itinéraires de randonnées autour des lieux et temps de l'histoire de Chartreuse.

SOMMAIRE

Mode d'emploi pour lire ce guide 6

1 COMPRENDRE : DÉFINITION ET COMPOSANTES DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE 8

Intelligence collective : de quoi parle-t-on ? 10
Trois dynamiques à l'œuvre 11
12 ingrédients autour des trois dynamiques 12
Dynamique cognitive
Dynamique relationnelle et décisionnelle
Dynamique de mise en situation des savoirs
Quatre niveaux d'avancement 15
Le Renard : outil de visualisation de l'ensemble des composantes 16
Renouvellement de l'intelligence collective 17

2 ANALYSER : DES OUTILS POUR QUALIFIER UNE DÉMARCHE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE 18

Outil 1 : Le Renard 20
Outil 2 : La carte des connaissances mobilisées 22
Outil 3 : La carte des acteurs mobilisés 24
Outil 4 : Les fiches ingrédients 26
Outil 5 : Le tableau des apprentissages 41

3 SE SITUER : DIFFÉRENTES FIGURES D'INTELLIGENCE COLLECTIVE 42

Figure 1 : L'observatoire informationnel 44
Figure 2 : L'instruction collective 45
Figure 3 : Le mode projet 46
Figure 4 : En préalable à l'action 47
Figure 5 : Suite à l'action 48
Figure 6 : En accompagnement de l'action 49
En synthèse 50

Glossaire des mots de l'intelligence collective 52

Bibliographie et autres ressources pour approfondir 53

MODE D'EMPLOI POUR LIRE CE GUIDE

COMPRENDRE LES COMPOSANTS DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE – PARTIE 1

3 DYNAMIQUES + 1

12 INGRÉDIENTS + 1
(1 case = 1 ingrédient)

4 NIVEAUX
D'AVANCEMENT

ANALYSER UN ENSEMBLE D'OUTILS POUR ANALYSER LA DÉMARCHE

CARTE DES CONNAISSANCES MOBILISÉS

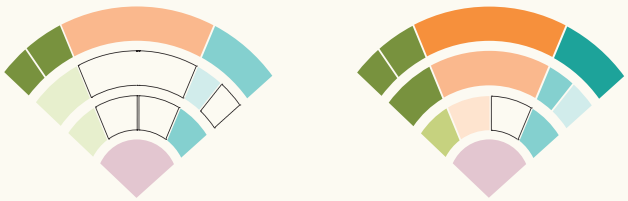
Outil 2

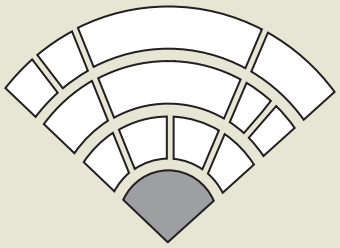
CARTE DES ACTEURS MOBILISÉS

Outil 3

2 outils pour exercer son regard sur les connaissances et les réseaux d'acteurs mobilisés

SE SITUER 6 FIGURES D'INTELLIGENCE COLLECTIVE



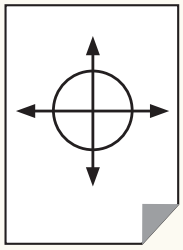


LE RENARD

Outil 1

Outil central structurant l'analyse de la dynamique d'intelligence collective

D'INTELLIGENCE COLLECTIVE – PARTIE 2



FICHES INGRÉDIENTS

Outil 4

13 fiches ingrédients pour analyser leurs niveaux d'activation et renseigner le Renard

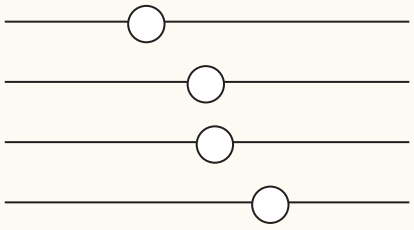
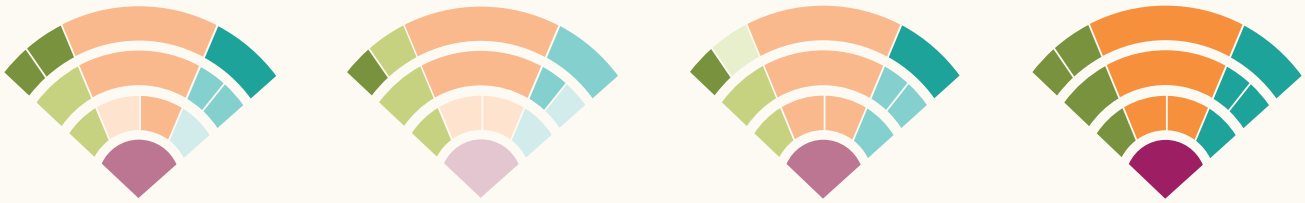


TABLEAU DES APPRENTISSAGES

Outil 5

Outil pour analyser le degré de valorisation des connaissances et la capacité de renouvellement

POUR SE COMPARER – PARTIE 3



1

COMPRENDRE

DÉFINITION ET COMPOSANTES DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Qu’est-ce que l’intelligence collective ? De quoi relève-t-elle ? Quels en sont les ressorts ? Les éléments de définition et de connaissance présentés dans cette première partie permettent de mieux comprendre ce qu’on entend par intelligence collective et de quoi elle se nourrit en tant que processus dynamique.

Les différentes composantes de ce processus viennent décrire l'outil le Renard, qui sert de support à l'analyse d'une dynamique d'intelligence collective. Son utilisation, des outils complémentaires ainsi que des exemples sont présentés en PARTIES 2 et 3.

INTELLIGENCE COLLECTIVE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Dans « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas » (Management & Avenir n°14, 2007, p. 41-59), Olfa Zaïbet-Greselle définit l'intelligence collective comme :

l'« ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail à taille humaine issues de l'interaction entre ses membres et mises en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir ».

Adaptée au développement local, l'intelligence collective peut se définir comme :

la « capacité de comprendre, de réfléchir, de décider et d'agir en collaborant collectivement dans des situations territoriales particulières pour faire face à des changements sociétaux et répondre aux enjeux territoriaux actuels ».

Ainsi, pour des acteurs d'un territoire et de différents domaines, il s'agit collectivement de monter en capacité de compréhension du contexte et de ses évolutions pour pouvoir se situer et agir ensemble. Cela suppose de savoir réfléchir et décider ensemble, et donc d'être capable d'inter-agir et de faire collectif.

On comprend pourquoi les savoirs et les connaissances que mobilisent, produisent et se partagent les membres d'un collectif sont des ressources essentielles à l'intelligence d'un groupe. La qualité d'échange, d'interaction et de collaboration l'est tout autant pour aboutir à des actions portées et menées collectivement.

L'intelligence collective relève donc d'une capacité à acquérir, produire et hybrider des connaissances, mais aussi d'une capacité à les utiliser pour analyser les situations et orienter l'action. Elle vise à co-construire une forme de sagesse collective qui peut être définie comme une compréhension profonde des gens, des choses, des événements et des situations, qui confère la capacité de choisir ou agir ensemble de manière adaptée.

D'autres définitions éclairent le sens de cette notion. Toutefois, les principaux mots-clés à retenir sont *savoir*, *comprendre*, *décider*, *agir*, collectivement.

TROIS DYNAMIQUES À L'ŒUVRE DANS LE PROCESSUS D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

L'intelligence collective est un processus qui est le fruit de l'activation et de l'interaction de **trois dynamiques** :

UNE DYNAMIQUE COGNITIVE

Elle correspond à la manière dont les membres d'un collectif échangent, partagent et produisent des connaissances ensemble. Elle permet aux acteurs de mieux connaître le contexte dans lequel ils se trouvent et d'orienter leurs actions.

UNE DYNAMIQUE RELATIONNELLE ET DÉCISIONNELLE

Elle correspond à la manière dont les membres d'un collectif interagissent et décident ensemble. Au-delà des modalités de gouvernance, cette dynamique dépend de la qualité des relations entre les acteurs (en termes de confiance, de connivence et de respect), mais aussi des conditions et des modes de délibération et de décision.

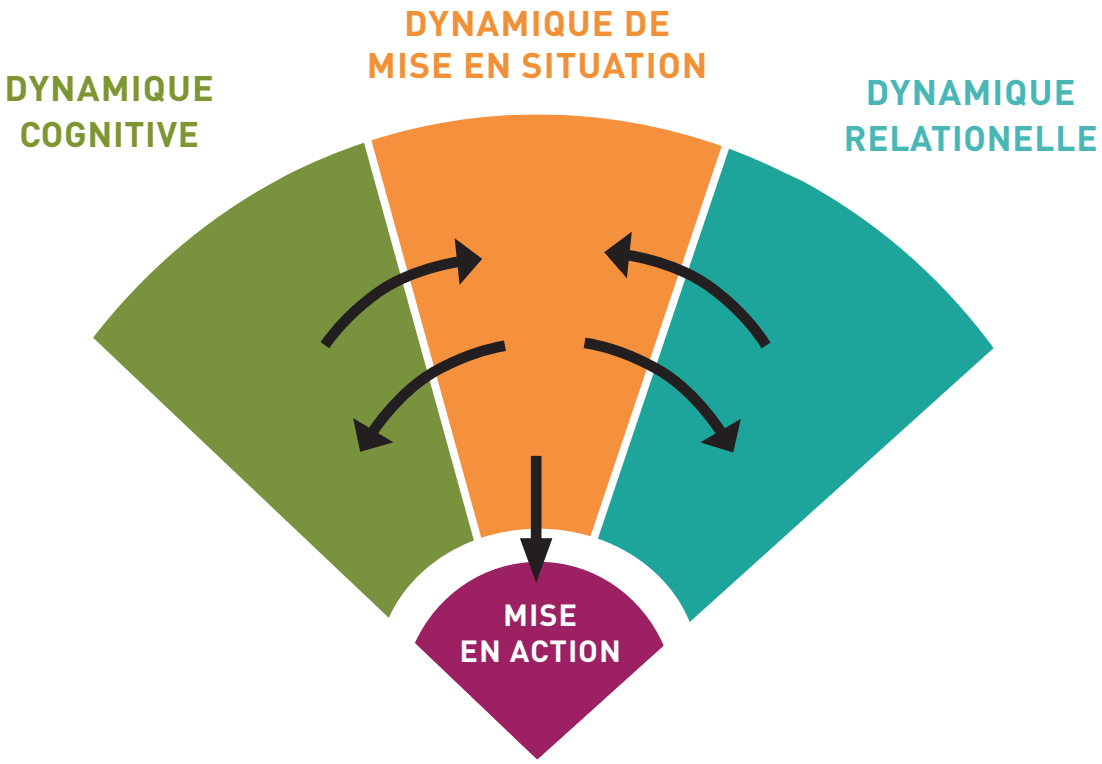
UNE DYNAMIQUE DE MISE EN SITUATION DES SAVOIRS

Les savoirs échangés, partagés et produits collectivement sont mobilisés et utilisés pour permettre au collectif de comprendre le contexte et ses évolutions, évaluer les marges de manœuvre et orienter l'action.

Dynamique cognitive et dynamique relationnelle et décisionnelle influent sur la dynamique de mise en situation des savoirs.

Lorsque ces trois dynamiques sont activées et interagissent, elles peuvent aboutir à une **MISE EN ACTION** de l'intelligence collective, où les membres d'un groupe mettent en œuvre des actions communes.

Chacune de ces trois dynamiques se nourrit de différents ingrédients, comme expliqué dans les pages qui suivent.



12 INGRÉDIENTS AUTOUR DES TROIS DYNAMIQUES

DYNAMIQUE COGNITIVE

Acquisition de savoirs et de connaissances externes

Les membres du collectif collectent et mobilisent des savoirs extérieurs. Ils vont aller chercher des informations, des données, des savoirs ou des connaissances que ne possèdent pas les membres du groupe, pour avancer dans leur démarche.

Mobilisation des savoirs et des expériences des membres du collectif

Les membres du collectif collectent et mobilisent des savoirs qui leur sont propres : savoir théorique, savoir-faire ou savoir être acquis par l'observation, l'apprentissage, l'expérience...

Production de savoirs et de connaissances nouvelles

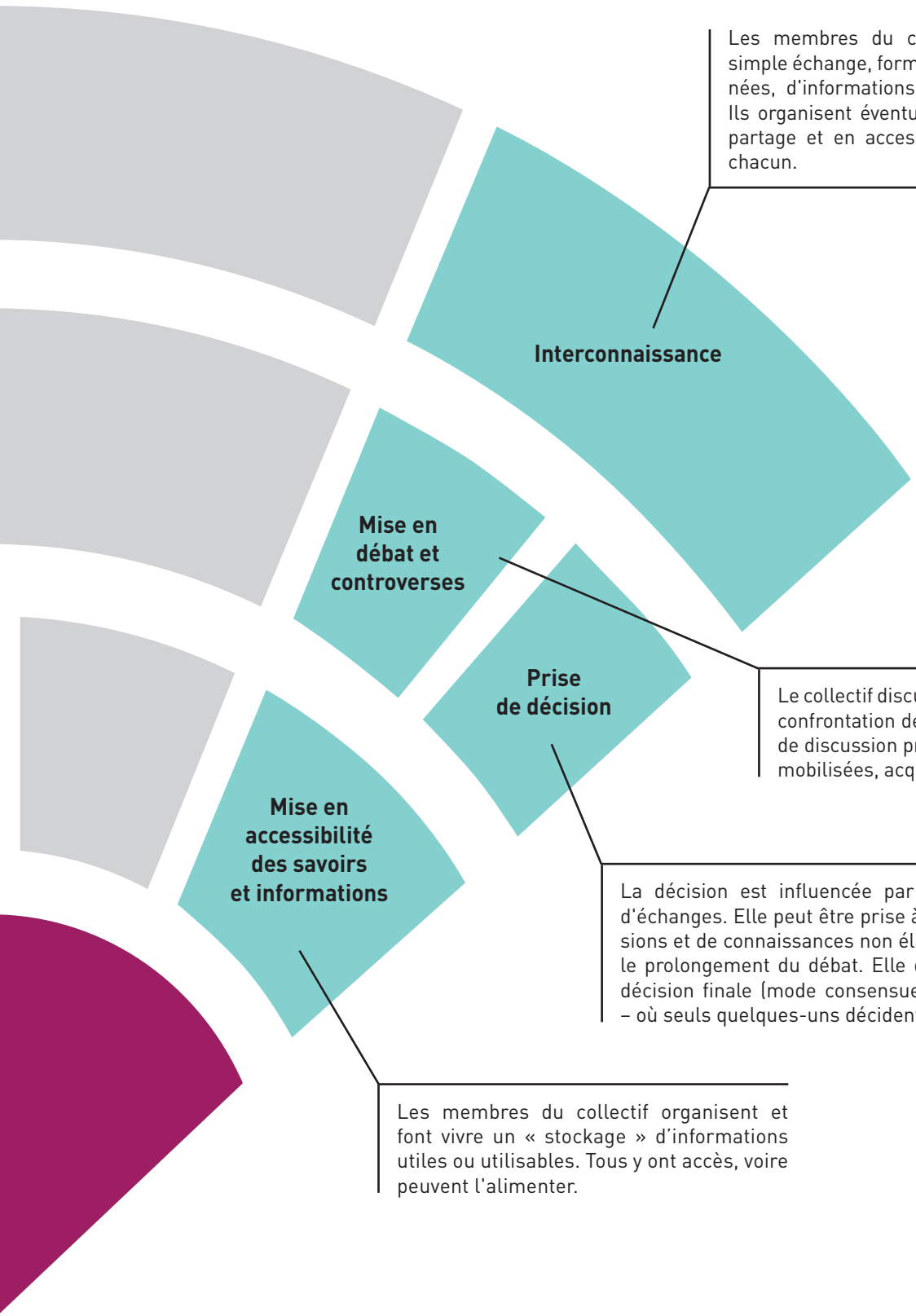
Les échanges et le travail de co-construction au sein du collectif permettent aux membres de faire évoluer leurs savoirs.

L'intelligence collective est plus que la somme des intelligences individuelles, aussi la production de savoirs correspond aux savoirs qui sont en plus ou en mieux par rapport aux savoirs individuels initiaux.

Appropriation individuelle et collective des savoirs et des connaissances

Une appropriation individuelle de nouveaux savoirs amène les membres du collectif à changer individuellement leurs propres pratiques. Une appropriation collective conduit les membres à valoriser leurs acquis pour servir les actions du collectif.

DYNAMIQUE RELATIONNELLE ET DÉCISIONNELLE



Les membres du collectif sont dans un simple échange, formel ou informel, de données, d'informations et de connaissances. Ils organisent éventuellement une mise en partage et en accessibilité des savoirs de chacun.

Le collectif discute, débat en passant par une confrontation des points de vue. Les termes de discussion proviennent de connaissances mobilisées, acquises ou co-produites.

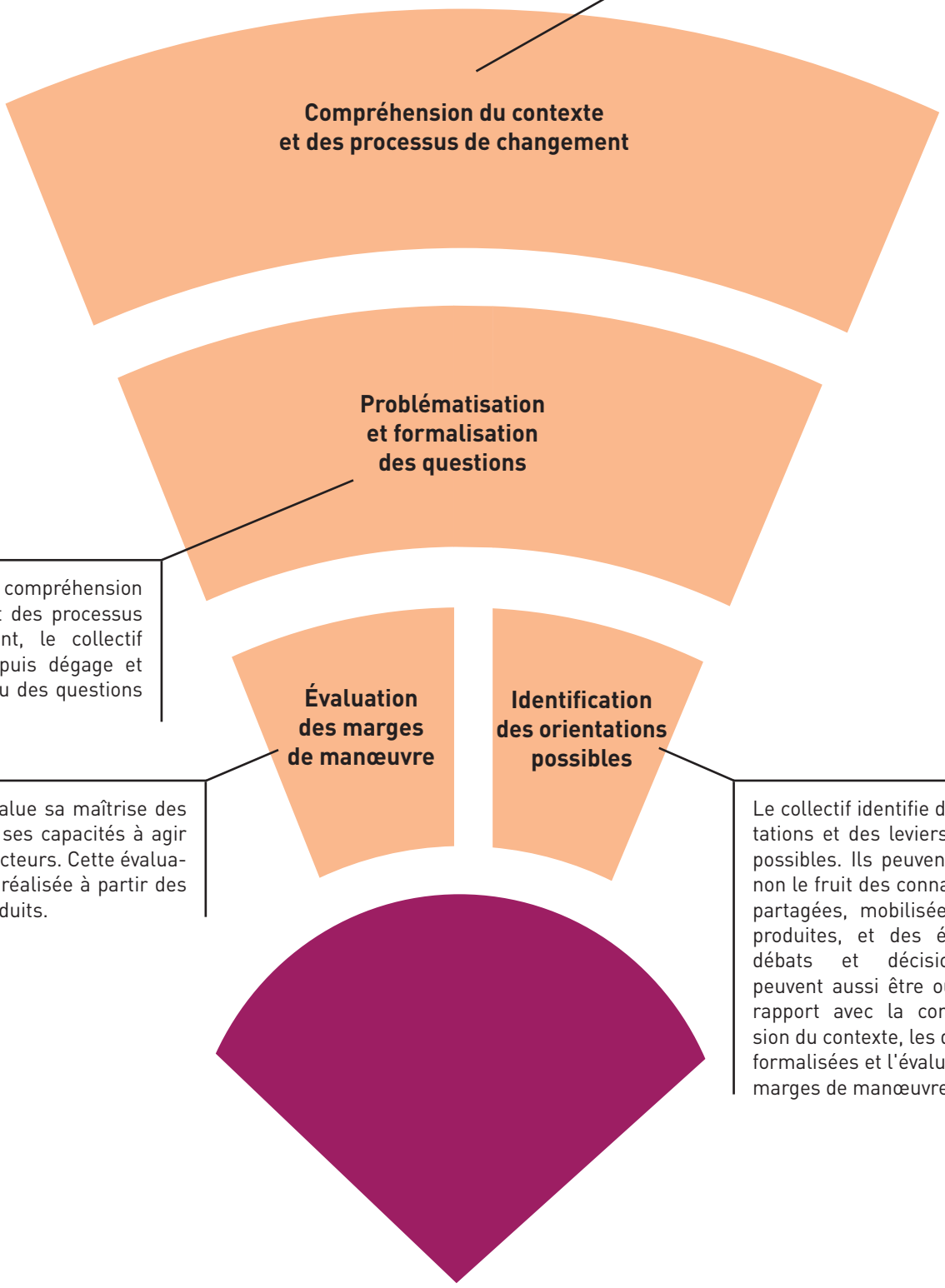
La décision est influencée par la qualité du processus d'échanges. Elle peut être prise à partir de simples discussions et de connaissances non élaborées, ou se situer dans le prolongement du débat. Elle dépend aussi du mode de décision finale (mode consensuel, vote formel, autoritaire – où seuls quelques-uns décident – ...).

Les membres du collectif organisent et font vivre un « stockage » d'informations utiles ou utilisables. Tous y ont accès, voire peuvent l'alimenter.

→ *En **PARTIE 2**, des fiches pour chaque ingrédient **(OUTIL 4)** sont proposées et permettent d'analyser la dynamique du collectif.*

DYNAMIQUE DE MISE EN SITUATION DES SAVOIRS

Les membres du collectif co-construisent une compréhension de la situation dans laquelle ils se trouvent et des évolutions en cours.



À partir de la compréhension du contexte et des processus de changement, le collectif problématise puis dégage et formule une ou des questions communes.

Le collectif évalue sa maîtrise des ressources et ses capacités à agir dans le jeu d'acteurs. Cette évaluation peut être réalisée à partir des savoirs co-produits.

Le collectif identifie des orientations et des leviers d'action possibles. Ils peuvent être ou non le fruit des connaissances partagées, mobilisées et co-produites, et des échanges, débats et décisions. Ils peuvent aussi être ou non en rapport avec la compréhension du contexte, les questions formalisées et l'évaluation des marges de manœuvre.

→ *En **PARTIE 2**, des fiches pour chaque ingrédient **(OUTIL 4)** sont proposées et permettent d'analyser la dynamique du collectif.*

QUATRE NIVEAUX D'AVANCEMENT DANS LE PROCESSUS D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

L'ordre de succession des différents ingrédients dans chaque composante de l'intelligence collective n'est pas anodin. Il correspond à des niveaux d'avancement dans le processus d'intelligence collective.

Ainsi, on distingue quatre niveaux :

LA COLLECTE (niveau « élémentaire ») : les membres du collectif collectent et mettent en forme des savoirs qui leur permettent d'échanger entre eux et de décrire et comprendre leur situation.

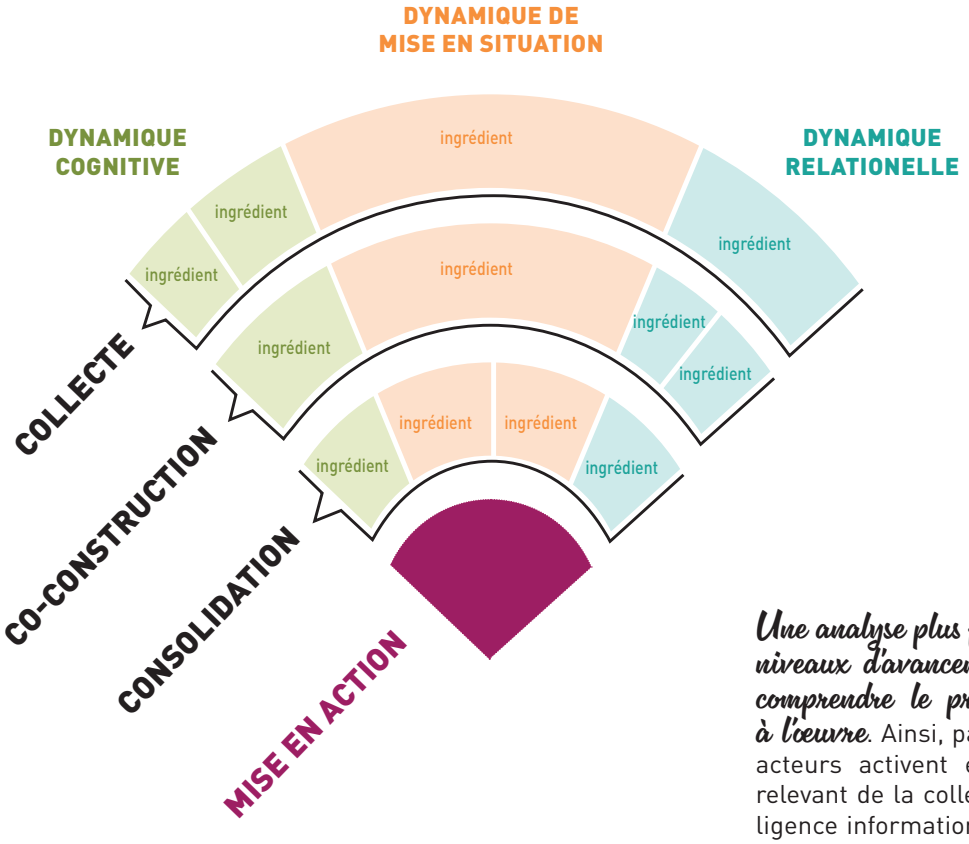
LA CO-CONSTRUCTION correspond à un engagement plus fort des membres et du collectif : ils co-produisent des savoirs, débattent et prennent des décisions. Les savoirs mobilisés et la dynamique relationnelle leur permettent de problématiser leur situation.

LA CONSOLIDATION relève de la formalisation des acquis : les membres du collectif capitalisent, formalisent les connaissances acquises et en facilitent l'accès. Cela contribue à une meilleure appropriation collective des connaissances et sert l'évaluation des marges de manœuvre et des leviers d'action.

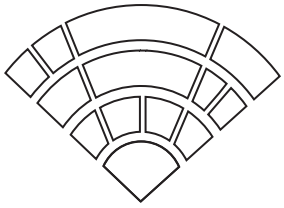
LA MISE EN ACTION

Lorsque ces trois premiers niveaux sont activés et interagissent, ils se traduisent par la mise œuvre d'actions par le collectif. Les actions peuvent découler de l'identification des marges de manœuvre et de l'évaluation des orientations et des leviers d'action possibles.

Cette classification par niveau ne veut pas dire que les différents **ingrédients** se succèdent dans le temps.
En fonction de la dynamique du collectif, certains ingrédients peuvent être activés avant d'autres.



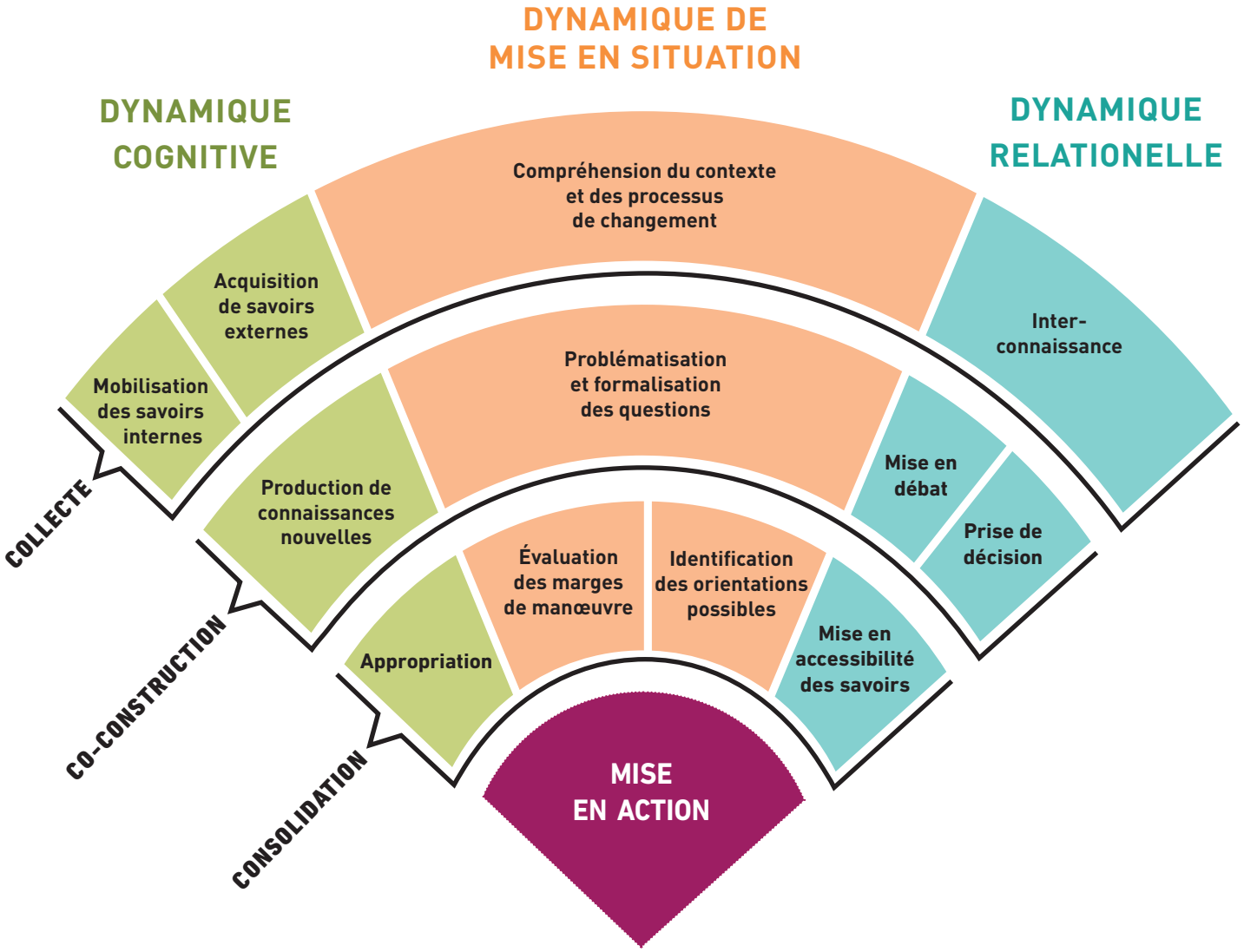
Une analyse plus fine de l'activation de ces quatre niveaux d'avancement permet de qualifier et de comprendre le processus d'intelligence collective à l'œuvre. Ainsi, par exemple, une démarche où les acteurs activent essentiellement des ingrédients relevant de la collecte pourra être qualifiée d'intelligence informationnelle. Une démarche s'appuyant sur des ingrédients relevant de la co-construction peut correspondre à une forme d'intelligence de projet.
Et plus les quatre niveaux sont activés, plus une démarche tend vers une forme de sagesse collective.



LE RENARD

OUTIL DE VISUALISATION DE L'ENSEMBLE DES COMPOSANTES

Le **schéma complet** reconstitué ci-dessous rassemble toutes les composantes de l'intelligence collective. Il constitue la base du Renard, outil permettant à des acteurs d'analyser leur manière de collaborer et de se situer dans une démarche d'intelligence collective.



→ *L'utilisation du Renard (**OUTIL 1**) est décrit en **Partie 2**.*

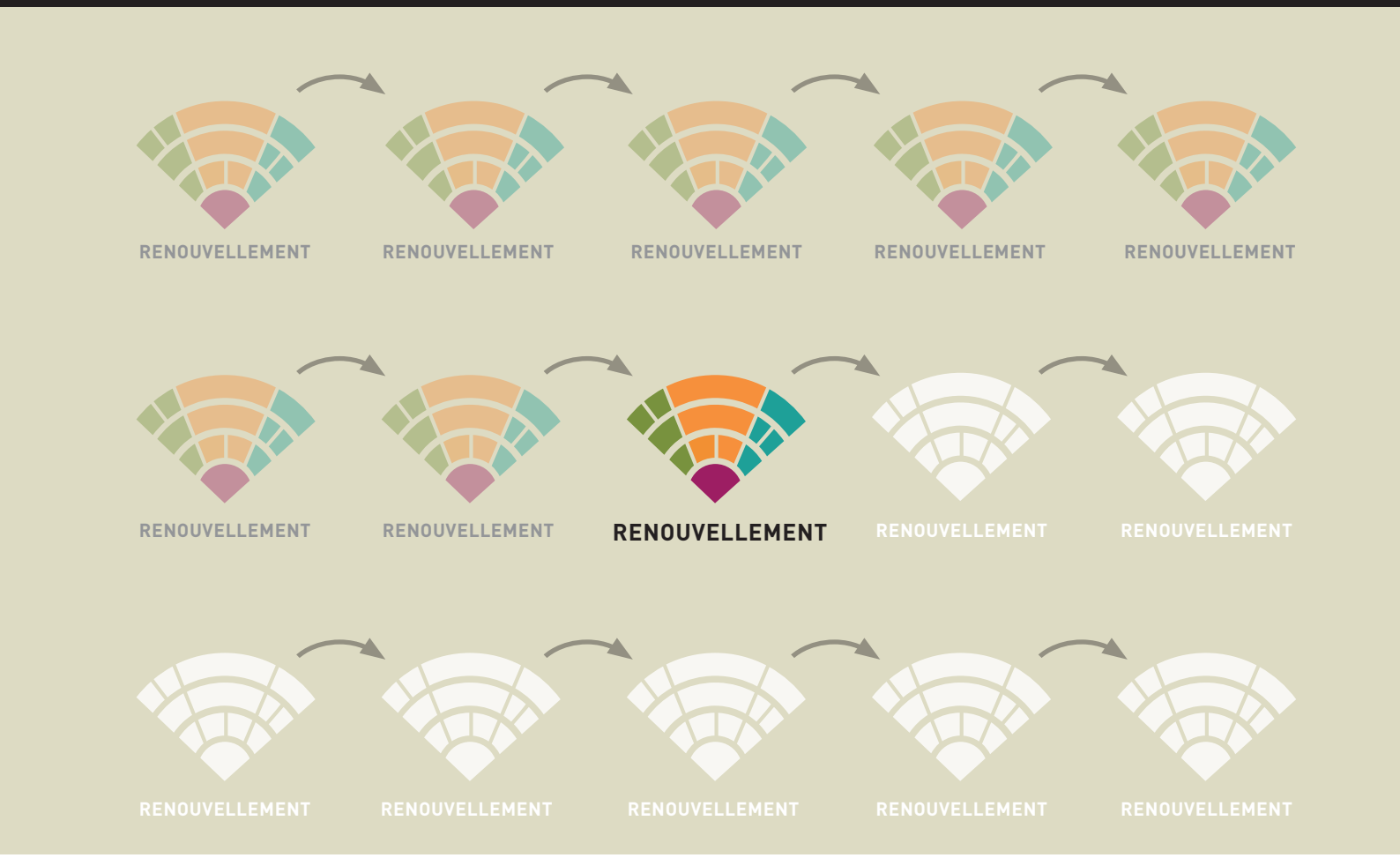
RENOUVELLEMENT DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

L'intelligence collective, tout comme « le collectif », n'est pas un construit linéaire et finalisé une fois pour toutes. Elle peut se déliter et se déconnecter de l'action ou du contexte. La question, dès lors, au-delà de vouloir et pouvoir agir, est pour les acteurs d'être capables de renouveler leur intelligence de situation. Plus ces derniers sont en capacité collectivement d'analyser les informations, les connaissances et les expériences acquises, mais aussi les actions menées, plus ils seront capables de renouveler leurs regards sur leur situation, leur manière d'agir et leurs marges de manœuvre.

Ainsi, lorsqu'un groupe d'acteurs, inscrit dans une démarche d'intelligence collective, est amené à se requestionner sur sa nouvelle situation, parce qu'il a agi et a induit des changements et/ou parce que le contexte a évolué, les nouvelles questions qu'il se pose l'incitent à s'engager dans un nouveau cycle d'intelligence collective : dans quel nouveau contexte se situe le collectif ? Quel est le nouveau problème ? Quelles nouvelles questions cela pose-t-il ? Au regard de cette nouvelle situation et du problème posé, quelles sont les marges de manœuvre du collectif ? Quelles sont les nouvelles orientations possibles ? Toutes ces questions nécessitent de mobiliser et construire de nouvelles connaissances de la situation, et d'être attentif à la façon de construire ces éléments de connaissance, de les analyser, d'en débattre et de décider ensemble.

La manière dont les différentes dynamiques et différents ingrédients d'intelligence collective sont activés et interagissent peut constituer des conditions favorables à une dynamique de renouvellement de cette intelligence collective.

NOUVEAUX REGARDS — NOUVELLES SITUATIONS — NOUVEAUX CONTEXTES — NOUVEAUX QUESTIONNEMENTS



→ *Le Renard (**OUTIL 1**) ainsi que le tableau des apprentissages (**OUTIL 5**), décrits en **PARTIE 2**, donnent des indications sur la capacité de renouvellement d'une intelligence collective.*

2

ANALYSER

DES OUTILS POUR QUALIFIER UNE DÉMARCHE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Comment situer un collectif d'acteurs dans une démarche d'intelligence collective ? Cette deuxième partie propose cinq outils pour analyser la dynamique d'un collectif et identifier les différentes composantes et ressources contribuant à l'intelligence collective.

Le Renard (OUTIL 1) est l'outil central d'analyse et mobilise les autres outils en complément. Il donne une lecture d'ensemble de la dynamique d'intelligence collective.

La carte des connaissances mobilisées (OUTIL 2) et la carte des acteurs mobilisés (OUTIL 3) permettent de repérer les connaissances et les réseaux d'acteurs mobilisés par un collectif.

Les « fiches ingrédients » (OUTIL 4) permettent de qualifier la manière dont chaque ingrédient composant le Renard est « activé » par un collectif.

Enfin, le tableau des apprentissages (OUTIL 5) donne des indications sur la capacité de renouvellement d'une dynamique d'intelligence collective.

Le Renard et l'usage de l'ensemble des outils contribuent à une compréhension plus fine sur la manière dont les acteurs collaborent et interagissent entre eux.

À travers la lecture proposée par ces outils, il ne s'agit pas ici de porter un jugement de valeur, mais de comprendre comment se construit l'intelligence collective et de repérer ce qui peut être mis en place pour s'inscrire dans une telle démarche.

OUTIL 1 : LE RENARD

COMMENT UTILISER PAS À PAS LE RENARD ET L'ENSEMBLE DES OUTILS PROPOSÉS DANS CE GUIDE ?

L'outil 1, le Renard, rassemble dans un même schéma toutes les composantes d'une démarche d'intelligence collective. Il constitue un bon support pour analyser et visualiser comment ces différentes composantes, et plus particulièrement les ingrédients, sont « activées ». Les autres outils présentés dans les pages suivantes servent à le renseigner et à l'analyser.

1 - Qualifier la nature et la diversité des connaissances et des acteurs mobilisés

Ces deux dimensions sont essentielles à prendre en compte car elles influent sur la capacité d'un groupe à s'inscrire dans une démarche d'intelligence collective. Il s'agit d'analyser si un groupe mobilise et se nourrit d'une diversité de savoirs, et se nourrit et interagit avec une diversité de profils d'acteurs. En s'appuyant sur la carte des connaissances mobilisées et la carte des acteurs mobilisés, exercer son regard à partir de ces deux éléments est une introduction à l'analyse des différentes composantes de l'intelligence collective.

→ **OUTIL 2 - Carte des connaissances mobilisées**
→ **OUTIL 3 - Carte des acteurs mobilisés**

---

2 - Qualifier le niveau d'activation de chaque ingrédient *

Chaque ingrédient est représenté par une case dans le Renard. La nuance de couleur qui lui est affectée indique le niveau d'activation de l'ingrédient. Du blanc pour inactif au foncé pour un ingrédient fortement activé. Pour définir cette nuance de couleur, une « fiche ingrédient » permet d'analyser comment l'ingrédient est mobilisé par un collectif d'acteurs.
Il s'agit ainsi d'affecter la nuance de couleur pour chaque ingrédient dans le schéma du Renard.

→ **OUTIL 4 - Fiches ingrédients**

---

3 - Lecture d'ensemble du Renard

L'ensemble du Renard renseigné offre une vue générale de la dynamique d'intelligence collective. Il est ainsi possible de lire :
– Comment chaque dynamique (cognitive, relationnelle, mise en situation) est mobilisée et selon quelle importance. Cela permet d'analyser comment les acteurs échangent, à partir de quoi et sur quoi.
– Si les ingrédients sont reliés ou non entre eux au sein d'une même dynamique : un ingrédient nourrit-il un autre ? Est-il un préalable ou est-il favorable à un autre ? Les ingrédients se renforcent-ils les uns les autres ?
– Si des ingrédients de dynamiques différentes sont également reliés entre eux : mêmes questions.
– De manière générale, comment les trois dynamiques interagissent entre elles : sont-elles mobilisées de manière coordonnée ? Se nourrissent-elles entre elles ? Ou sont-elles déconnectées ?
– Comment sont activés les ingrédients par niveau d'avancement : tous les niveaux d'avancement sont-ils activés de la même manière ou de manière inégale ? Comme pour les dynamiques, sont-ils mobilisés de manière coordonnée ? Se nourrissent-ils entre eux ? Ou bien sont-ils déconnectés ?
Plus les ingrédients, dynamiques et niveaux d'avancement sont reliés, plus l'intelligence collective tend vers une logique de co-construction et de collaboration.

→ **OUTIL 1 - Le Renard**

4 - Se situer par rapport à différentes figures d'intelligence collective

Six figures d'intelligence collective sont décrites en Partie 3 et permettent de se situer par rapport à différentes logiques et finalités. Ainsi, la dynamique collective se rapproche-t-elle plus d'une figure que d'une autre ? Relève-t-elle uniquement d'une logique de partage d'informations et de connaissances, ou bien d'une logique d'échange et de co-construction, ou alors d'une volonté forte d'agir ensemble ?

→ **PARTIE 3 - 6 figures d'intelligence collective**

→ **OUTIL 1 - Le Renard**

---

5 - Questionner les finalités et les modes de faire du collectif

L'analyse d'ensemble permet de réinterroger les finalités et le fonctionnement du collectif :
– Que cherche-t-on à faire ensemble ? Pourquoi ?
– Par rapport à ces finalités, comment améliorer la dynamique collective ? Quels ingrédients et composantes renforcer ? Comment ? Avec qui ?
– Comment améliorer nos manières de faire pour cela ?
– Comment mieux associer les membres du collectif ? Faut-il associer de nouvelles personnes ? Pourquoi et comment ?
– Quels points de vigilance et quelles conditions mettre en place (dispositif d'échanges, de valorisation et de partage de connaissances, méthodes d'animation des réunions, débats et prises de décision, nature et diversité des connaissances mobilisées, nature et diversité des acteurs associés...) ?

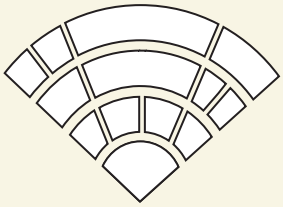
→ **OUTIL 1 - Le Renard**

6- Analyser la capacité de renouvellement de la dynamique d'intelligence collective et se projeter

L'analyse du Renard peut également donner des indications sur la capacité d'un collectif à renouveler son regard, à se réinterroger par rapport à une première dynamique d'intelligence collective et à s'engager dans une nouvelle dynamique.
– La dynamique d'intelligence collective a-t-elle abouti à des actions modifiant le contexte et la situation du collectif ?
– Les connaissances mobilisées et produites permettent-elles aux membres d'un collectif de comprendre la situation nouvelle dans laquelle ils se trouvent ? Les amènent-elles à se réinterroger et à formuler de nouvelles problématiques et questions ?
– Comment sont échangés, partagés, débattus et validés ces nouveaux éléments de constats et de connaissances ?
Le tableau des apprentissages est un outil complémentaire. Il permet d'analyser le degré de valorisation et d'appropriation des différentes sources de connaissances par les membres d'un collectif. Plus les acteurs sont capables de comprendre ensemble leur nouvelle situation et d'apprendre de leurs expériences, plus cela est favorable au renouvellement de l'intelligence collective.
À partir du Renard et du tableau des apprentissages, il est possible d'identifier des marges de progrès pour améliorer la dynamique d'intelligence collective. Elles dépendent bien entendu des finalités données à la démarche collective.

→ **OUTIL 5 - Tableau des apprentissages**

* QUALIFIER LE NIVEAU D'ACTIVATION DE CHAQUE INGRÉDIENT



LE RENARD

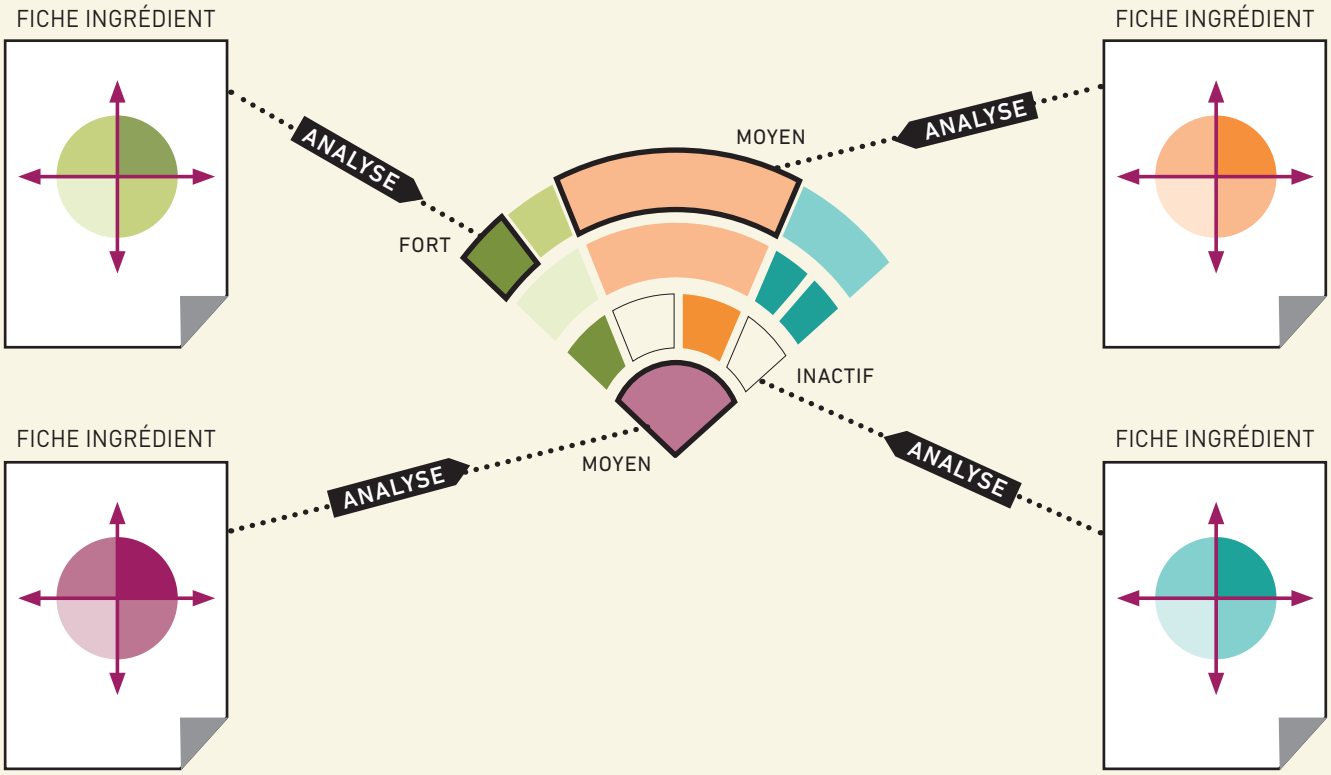
13 ingrédients = 13 cases
1 case = 1 ingrédient + ou - activé

Le niveau d'activation de l'ingrédient est défini par la couleur de la case

FORT				
MOYEN				
FAIBLE				
INACTIF				

À CHAQUE INGRÉDIENT CORRESPOND UNE FICHE

Chaque fiche permet d'analyser le niveau d'activation de l'ingrédient
et d'affecter le niveau de couleur correspondant.



→ *Un mode d'emploi explique comment lire et utiliser ces fiches ingrédients* ***(outil 4)****.*
Différentes figures d'intelligence collective illustrées par le Renard sont présentées en ***PARTIE 3****.*

OUTIL 2 : LA CARTE DES CONNAISSANCES MOBILISÉES

QUELLE EST LA NATURE ET L'ORIGINE DES CONNAISSANCES MOBILISÉES ?

L'intelligence collective se nourrit de ressources cognitives, c'est-à-dire des connaissances que les membres du collectif sont capables de mobiliser. Ces ressources peuvent être de différentes natures : informations, savoirs, expériences, compétences et expertises. Elles peuvent être soit détenues par les membres du collectif, soit d'origine extérieure.

Lorsque les savoirs sont internes, ils peuvent être implicites ou explicites, c'est-à-dire qu'ils sont ou ne sont pas formellement ou clairement formulés, exprimés ou énoncés au sein du collectif. Le degré d'explicitation joue sur le partage, l'appropriation et l'intégration de ces savoirs, et donc sur la dynamique d'intelligence collective.

Lorsque les ressources cognitives sont externes, elles peuvent être de trois natures :

– acquisition de connaissances externes, que ne possèdent pas les membres du collectif et que ceux-ci vont chercher à l'extérieur. Ce sont des données, des informations, des méthodes, des savoirs formalisés comme des études ;

– échange d'expériences avec d'autres acteurs situés sur le même territoire que le collectif ou à une autre échelle ;

– échange d'expertises avec d'autres acteurs situés sur le même territoire que le collectif ou à une autre échelle.

Plus le collectif est capable d'aller chercher et d'échanger des savoirs avec l'extérieur, plus cela contribue à nourrir le processus d'intelligence collective.

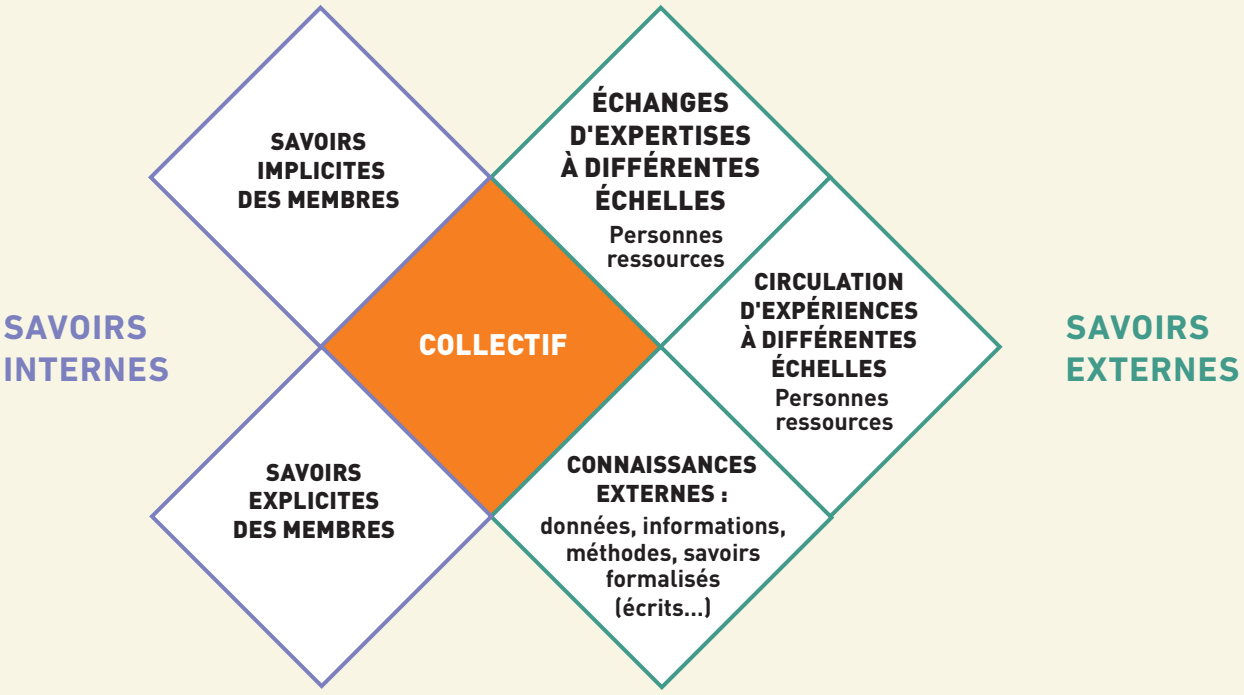
Aussi, est-il intéressant de qualifier la nature et l'origine de ces savoirs, d'identifier si ceux-ci sont formalisés ou comment ils sont partagés, échangés en interne ou avec d'autres, et d'évaluer leur diversité et leur importance par rapport à l'ensemble des ressources cognitives.

La carte des connaissances représente ces différentes sources de connaissances mobilisables. En variant la taille et les couleurs des différents losanges, il est possible de visualiser l'importance de chaque type de connaissance mobilisé par un collectif d'acteurs. Ainsi, plus la taille d'un losange est importante et plus sa couleur est foncée, plus le collectif d'acteurs fait appel au type de connaissance concerné. La vue d'ensemble proposée par la carte permet d'identifier la diversité des connaissances mises en œuvre et l'importance respective de chacune d'entre elles.

Dans l'exemple ci-contre, le collectif d'acteurs s'est appuyé énormément sur des savoirs externes. En effet, les membres avaient des connaissances peu approfondies sur l'objet travaillé (ressource en eau du territoire). Ils ont toutefois su mobiliser des savoirs internes, mais ceux-ci ont été peu explicités. Les savoirs externes mobilisés sont diversifiés. Ce sont aussi bien des éléments issus de l'expertise ou des expériences, ou des données apportées essentiellement par les chercheurs du projet PSDR4 Sagacité (travaux sur le métabolisme territorial* de la ressource en eau).

* Le métabolisme territorial est un outil de l'écologie territoriale basé sur l'analyse des flux de matières, d'énergie et d'eau échangés à l'échelle d'un territoire et avec l'extérieur.

SCHÉMA « LA CARTE DES CONNAISSANCES MOBILISÉES »



EXEMPLE DE MISE EN APPLICATION DE LA CARTE DES CONNAISSANCES MOBILISÉES
À L'UN DES COLLECTIFS D'ACTEURS ACCOMPAGNÉS DANS LE PROJET PSDR4 SAGACITÉ

OUTIL 3 : LA CARTE DES ACTEURS MOBILISÉS

QUEL EST LA NATURE DES RÉSEAUX D'ACTEURS MOBILISÉS ?

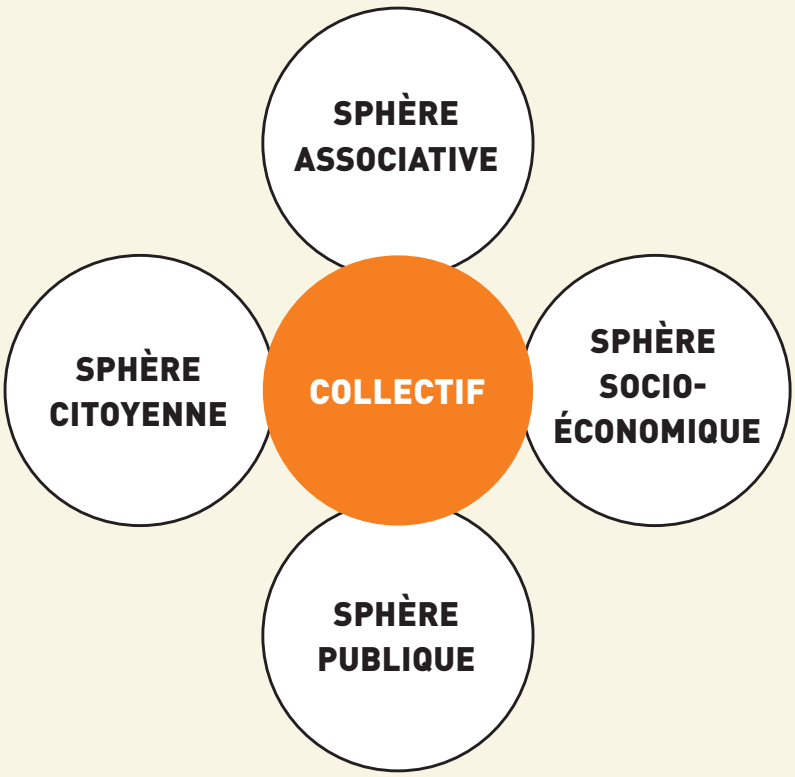
L'intelligence collective se nourrit des liens que tissent en interne et en externe les membres d'un groupe. La nature et la diversité des acteurs qui composent le groupe ou avec lesquels le collectif interagit influent donc sur la dynamique d'intelligence collective. Plus les profils sont riches et diversifiés, plus l'apport de connaissances, d'expériences, de points de vue, mais aussi de réseaux et de compétences, est potentiellement important pour le collectif.

Aussi est-il essentiel d'évaluer quelle est la composition du collectif et si celui-ci est isolé ou développe des relations de réseau avec d'autres acteurs extérieurs au groupe, que ce soit dans ses démarches de construction d'intelligence collective ou d'action. Ici, il ne s'agit pas de situer le collectif dans le jeu d'acteurs, mais dans les flux de savoirs et de connaissances échangés, et les flux relationnels entre les sphères publiques, privées, associatives et citoyennes.

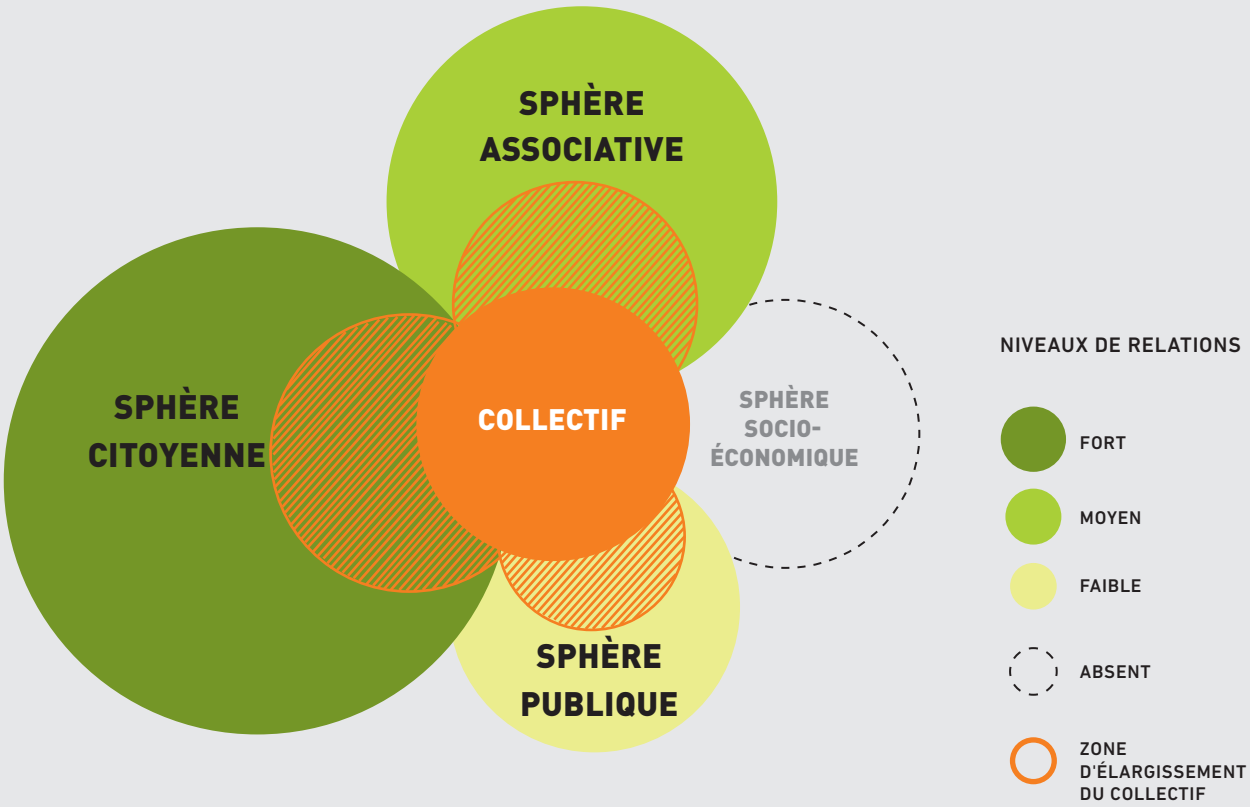
La carte des acteurs mobilisés représente les différents réseaux d'acteurs avec lesquels peut interagir un collectif. En variant la taille et les couleurs des différents cercles, il est possible de visualiser la nature et l'importance des acteurs extérieurs avec lesquels le collectif échange et collabore, ainsi que la nature et l'importance des acteurs composant un collectif. Ainsi, plus la taille d'un cercle est importante et plus sa couleur est foncée, plus le collectif développe des relations avec le type d'acteur concerné. Et plus la zone (intitulée zone d'élargissement) est importante, plus le collectif intègre en son sein le type d'acteur concerné. La vue d'ensemble proposée par la carte permet d'analyser le positionnement et le niveau d'intégration du collectif dans les réseaux d'acteurs.

Dans l'exemple ci-contre, le collectif d'acteurs est composé essentiellement de personnes provenant des sphères citoyennes et associatives, et en plus faible importance de la sphère publique (voir la zone d'élargissement du collectif hachurée et marquée par les contours en orange). De même, il interagit avec des acteurs extérieurs essentiellement issus des sphères citoyennes et associatives, et en moindre importance de la sphère publique. Les collaborations avec la sphère socio-économique sont absentes.

SCHÉMA « LA CARTE DES ACTEURS MOBILISÉS »



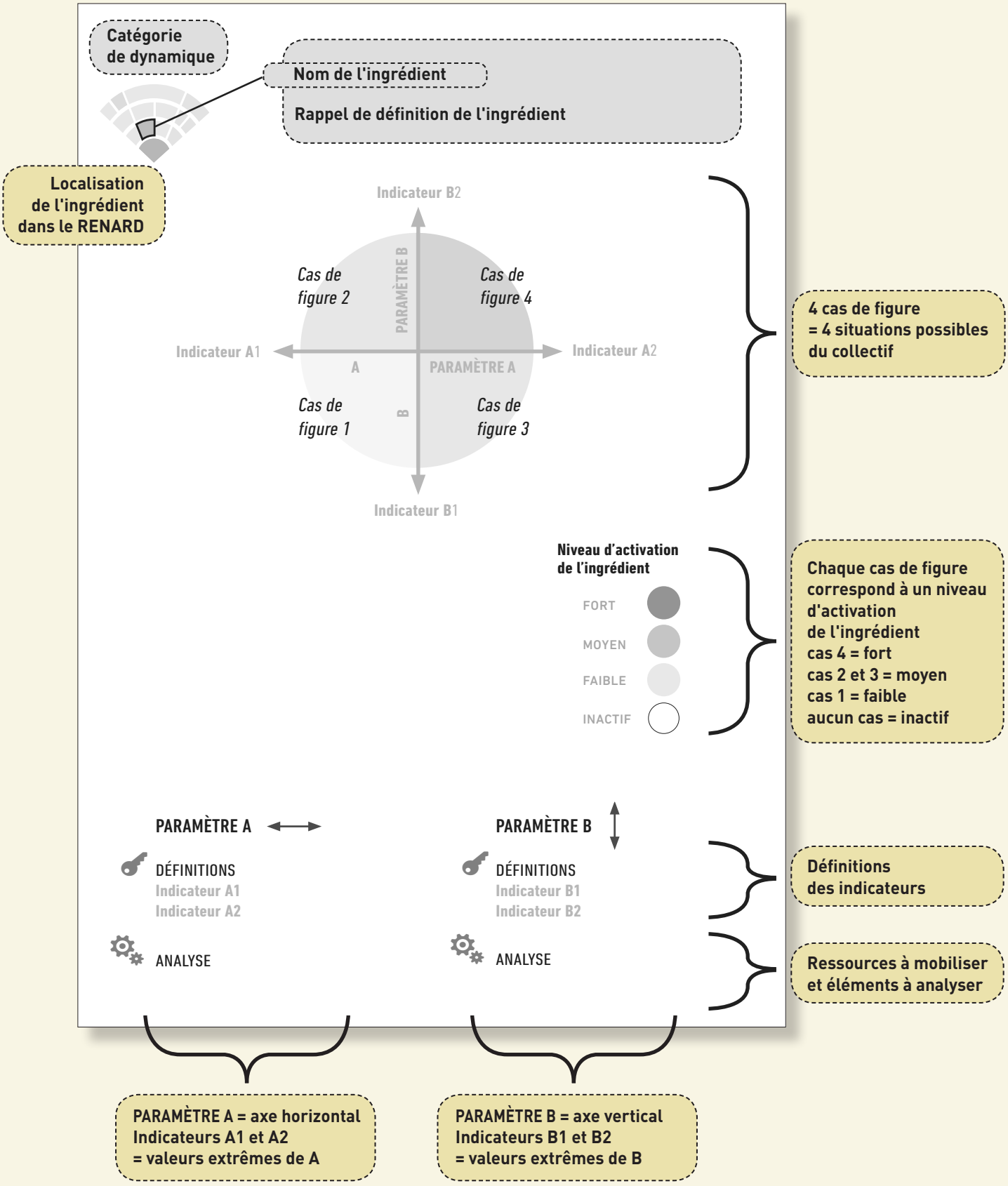
EXEMPLE DE MISE EN APPLICATION DE LA CARTE DES ACTEURS MOBILISÉS
À L'UN DES COLLECTIFS ACCOMPAGNÉS DANS LE PROJET PSDR4 SAGACITÉ



OUTIL 4 : LES FICHES INGRÉDIENTS

COMMENT LIRE ET UTILISER LES FICHES INGRÉDIENTS ?

TRAME D'UNE FICHE INGRÉDIENT



Les différents ingrédients de l'intelligence collective sont décrits un à un dans les fiches ingrédients. Chaque fiche ingrédient permet d'approfondir et de qualifier comment ce dernier est travaillé par les membres du collectif. Toutes les fiches se basent sur le même principe de lecture.

Chaque ingrédient est analysé sous l'angle de deux paramètres A et B. Et chaque paramètre est qualifié par deux indicateurs. L'ensemble est représenté sous la forme d'un graphique à deux axes. Chaque axe symbolise un paramètre, l'un en abscisse (horizontal), l'autre en ordonnée (vertical). Les indicateurs représentent les « valeurs » extrêmes de chaque axe, c'est-à-dire de chaque paramètre.

Une lecture croisée des deux paramètres permet de distinguer de manière schématique quatre cas de figure où peut se situer un collectif.
Chaque cas de figure correspond à un niveau d'activation de l'ingrédient concerné. Les différents niveaux d'activation sont symbolisés par une gradation de couleurs. À chaque situation est affectée une couleur allant du clair lorsque l'ingrédient est faiblement activé, au foncé lorsque l'ingrédient est fortement activé.

Pour chaque paramètre sont définis les deux indicateurs et précisées les ressources possibles à mobiliser (documents, etc.) et/ou les éléments à analyser, pouvant donner des indications et aider à situer la dynamique.

Ainsi, les grilles d'analyse présentées ci-après permettent de positionner le collectif pour chaque ingrédient.

LECTURE DU NIVEAU D'ACTIVATION SELON CHAQUE DYNAMIQUE

DYNAMIQUE COGNITIVE

Plus la couleur est foncée, plus le collectif a mobilisé des données et des informations, et co-construit des connaissances pour l'aider à mettre en place des actions en lien avec sa problématique.

DYNAMIQUE RELATIONNELLE

Plus la couleur est foncée, plus le collectif a échangé des connaissances, les a débattues et a décidé collectivement pour mette en place des actions en lien avec sa problématique.

MISE EN SITUATION

Plus la couleur est foncée, plus le collectif a décrit et compris la situation, ses marges de manœuvre et ses orientations de manière collective.

MISE EN ACTION

Plus la couleur est foncée, plus le collectif a mis en place des actions collective dans le prolongement de la démarche collaborative.

À l'inverse, la couleur blanche signifie que rien n'a été mis en place pour activer cet ingrédient.

DEUX FAMILLES DE PARAMÈTRES

Les ingrédients vont être analysés principalement selon deux familles de paramètres :

« Le collectif »

pouvant être traité selon les indicateurs suivants :

– individuel / collectif ;
– délié de la démarche collective / en prolongement de la démarche collective ;
– peu de contributeurs / contributeurs diversifiés ;
– accès réservé / accès public…

Ici, plus le collectif prime sur l'individuel et est diversifié, plus la démarche est collective, et plus cela apporte des clés de lecture diverses et contribue à une construction collective favorable à l'action commune.

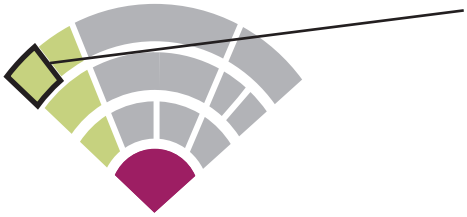
« Le traitement cognitif »

pouvant être traité selon les indicateurs suivants :

– informel / formel ;
– savoirs peu diversifiés / savoirs diversifiés ;
– accès réservé / accès public ;
– échange d'informations / partage de savoirs ;
– simple discussion / débat et controverse ;
– état des lieux / compréhension ;
– problématisation / questions…

Ici, plus le traitement cognitif est poussé, composant avec le plus de savoirs possibles, plus il apportera une meilleure compréhension de la situation. Et plus les productions seront formalisées et accessibles, plus elles seront mobilisables et actionnables par les membres du collectif.

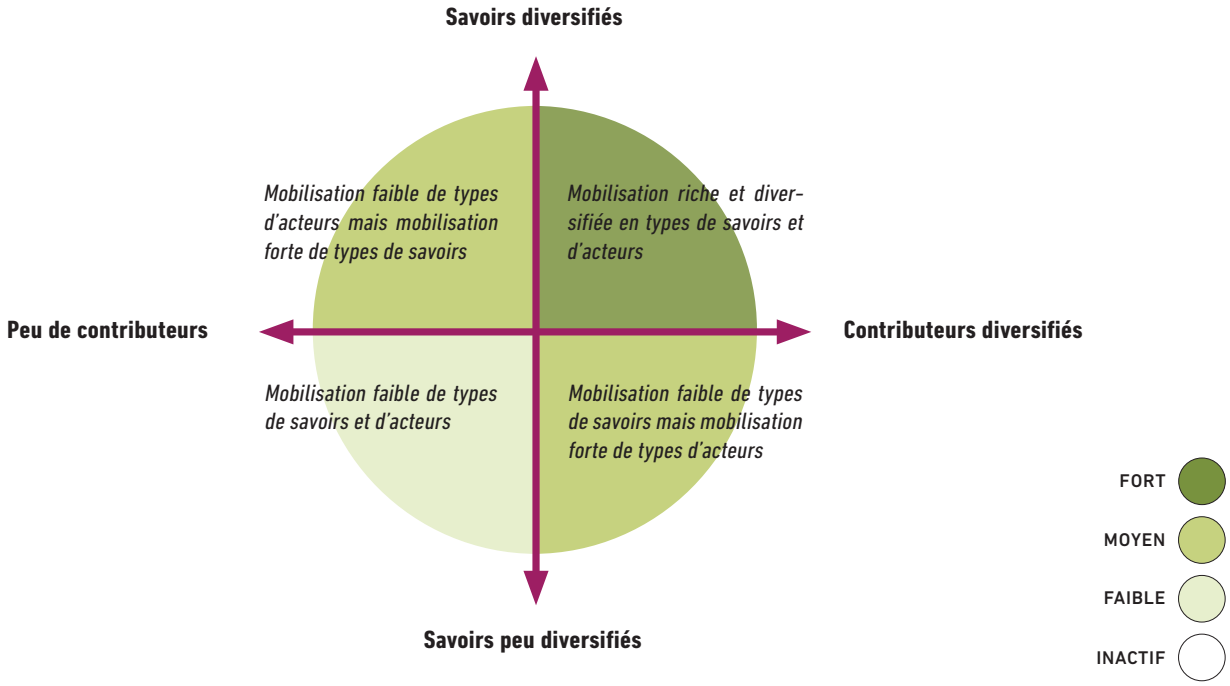
DYNAMIQUE COGNITIVE



FICHE INGRÉDIENT

Mobilisation des savoirs et des expériences des membres du collectif

Les membres du collectif collectent et mobilisent des savoirs qui leur sont propres : savoir théorique, savoir-faire ou savoir être acquis par l'observation, l'apprentissage, l'expérience...



DIVERSITÉ DES CONTRIBUTEURS ↔

DÉFINITIONS

Peu de contributeurs
Moins du quart des membres du collectif contribuent.

Contributeurs diversifiés
Les membres du collectif appartiennent à des milieux professionnels différents et divers, et plus de la moitié des membres du collectif contribuent.

ANALYSE

Identifier, qualifier et évaluer les types et la diversité des contributeurs (nature, milieu socioprofessionnel...) :

- Sources possibles : comptes rendus, signatures de documents, mémoire orale...
- Types possibles : acteurs économiques, techniques ou politiques, citoyens, chercheurs...

DIVERSITÉ DES SAVOIRS ↕

DÉFINITIONS

Savoirs peu diversifiés
Les membres du collectif collectent et mobilisent des savoirs peu diversifiés, à savoir de un à trois types de savoirs.

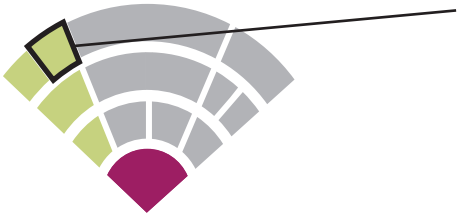
Savoirs diversifiés
Les membres du collectif collectent et mobilisent des savoirs diversifiés, à savoir plus de quatre à cinq types de savoirs et/ou dans au moins deux à trois domaines variés.

ANALYSE

Identifier, qualifier et évaluer les types et la diversité des savoirs mobilisés (nature, domaine concerné) :

- Sources possibles : comptes rendus écrits, documents formalisés, bases de données, mémoire orale...
- Types possibles : informations, données, savoirs, connaissances élaborées...
- Domaines concernés possibles : économie, écologie, agriculture...

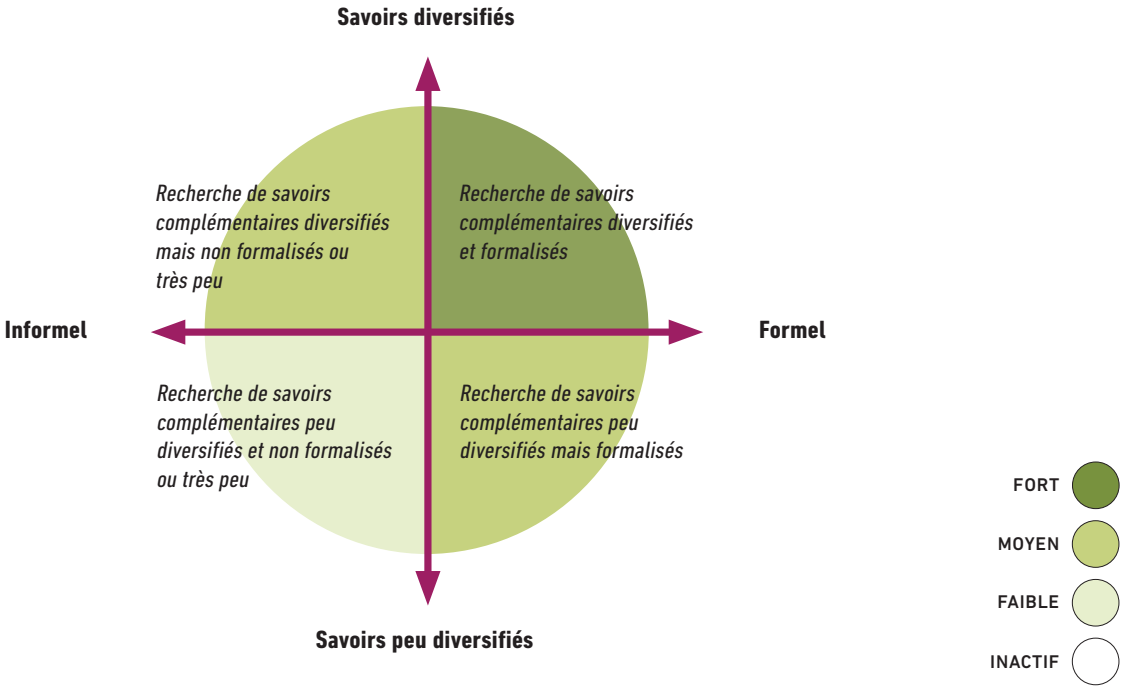
DYNAMIQUE COGNITIVE



FICHE INGRÉDIENT

Acquisition de savoirs et de connaissances externes

Les membres du collectif collectent et mobilisent des savoirs extérieurs. Ils vont aller chercher des informations, des données, des savoirs ou des connaissances que ne possèdent pas les membres du groupe, pour avancer dans leur démarche.



MODE DE FORMALISATION DES SAVOIRS ↔

DÉFINITIONS

Informel

Les membres du collectif échangent avec des personnes extérieures au groupe ou collectent des informations non « écrites ». Au mieux, un ou deux savoirs sont formalisés.

Formel

Les membres du collectif échangent avec des personnes extérieures au groupe ou vont chercher des informations en gardant une trace formelle de leur acquisition ou des résultats (comptes rendus, diaporamas, données...) pour plus de la moitié des savoirs...

ANALYSE

Identifier, qualifier et évaluer les types de formalisation :

- Formes possibles : comptes rendus écrits, études, monographies, méthodes, base de données, échange oral...

DIVERSITÉ DES SAVOIRS ↕

DÉFINITIONS

Savoirs peu diversifiés

Les membres du collectif collectent et mobilisent des savoirs peu diversifiés, à savoir de un à trois types de savoirs.

Savoirs diversifiés

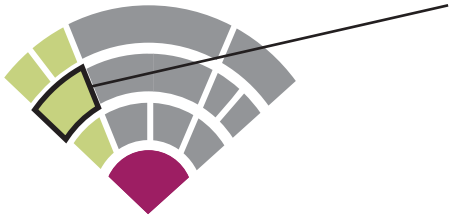
Les membres du collectif collectent et mobilisent des savoirs diversifiés, à savoir plus de quatre à cinq types de savoirs et/ou dans au moins deux à trois domaines variés.

ANALYSE

Identifier, qualifier et évaluer les types et la diversité des savoirs (nature, domaine concerné) :

- Sources possibles : comptes rendus écrits, documents formalisés, bases de données, personnes ressources...
- Types possibles : informations, données, savoirs, connaissances élaborées...
- Domaines concernés possibles : économie, écologie, agriculture...
- Échelle : locale, régionale, internationale...

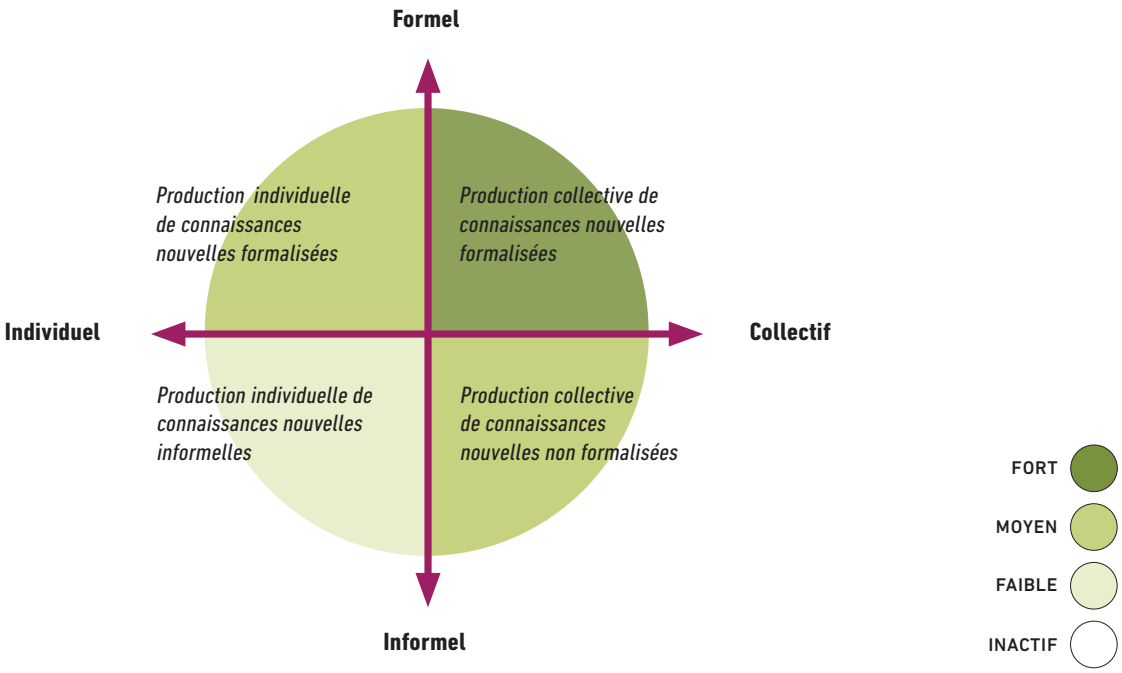
DYNAMIQUE COGNITIVE



FICHE INGRÉDIENT

Production de savoirs et de connaissances nouvelles

Les échanges et le travail de co-construction au sein du collectif permettent aux membres de faire évoluer leurs savoirs. Comme l'intelligence collective est plus que la somme des intelligences des membres, la production de savoirs correspond aux savoirs qui sont en plus ou en mieux par rapport aux savoirs individuels initiaux.



MODE D'ÉCHANGE ENTRE LES MEMBRES

DÉFINITIONS

Individuel
Savoirs et connaissances sont produits individuellement par des personnes du collectif.

Collectif
Les connaissances sont co-construites. Plus de la moitié des savoirs et connaissances sont collectifs.

ANALYSE

Identifier et qualifier les types de formalisation :

- Sources possibles : comptes rendus écrits, documents formalisés, bases de données, personnes ressources...
- Types possibles : informations, données, savoirs, connaissances élaborées...
- Indicateurs possibles : signatures explicites (rapports...) ou implicites (comptes rendus, pas de mention individuelle...).

MODE DE FORMALISATION DES SAVOIRS

DÉFINITIONS

Informel
Il y a une production de connaissances. Cette production peut être explicitée ou non, mais elle n'est pas formalisée à l'écrit.

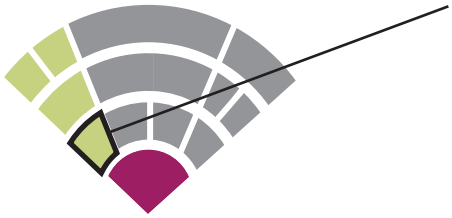
Formel
Les connaissances sont formalisées à l'écrit. Au moins la moitié des savoirs importants sont formalisés.

ANALYSE

Identifier et qualifier les types de formalisation :

- Sources possibles : comptes rendus écrits, études, monographies, méthodes, base de données, échange oral...

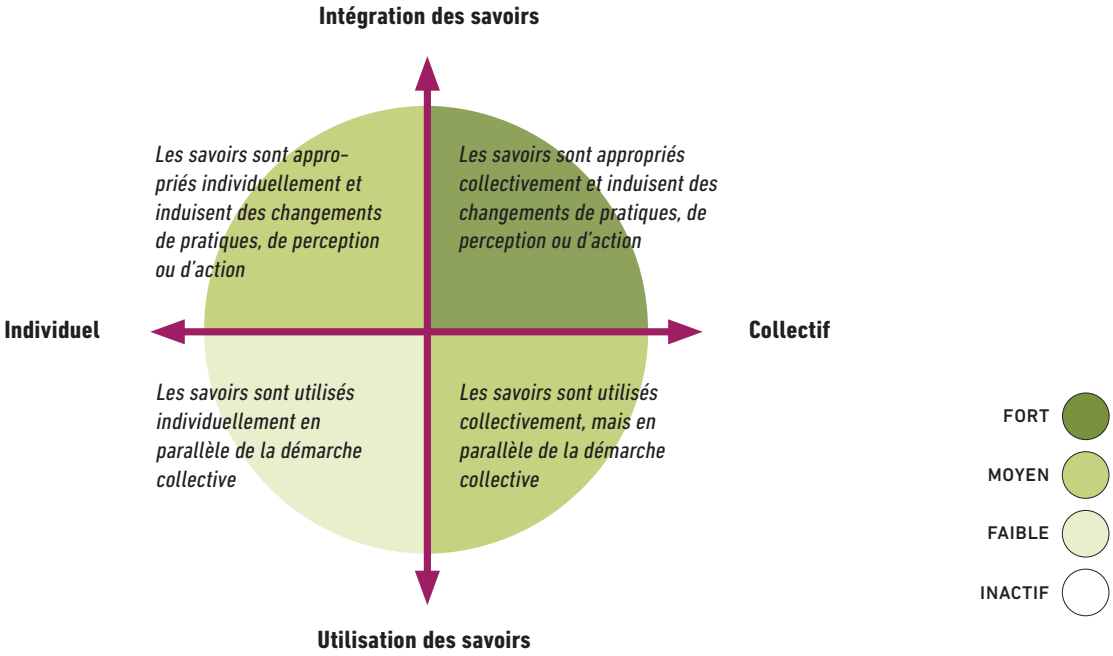
DYNAMIQUE COGNITIVE



FICHE INGRÉDIENT

Appropriation individuelle et collective des savoirs et des connaissances

Une appropriation individuelle de nouveaux savoirs amène les membres du collectif à changer individuellement leurs propres pratiques. Une appropriation collective conduit les membres à valoriser leurs acquis pour servir les actions du collectif.



MODE D'APPROPRIATION DES SAVOIRS ↔

DÉFINITIONS

Individuel
Les membres du collectif s'approprient les savoirs de manière individuelle.
Collectif
Les membres du collectif s'approprient les savoirs de manière collective.

ANALYSE

Identifier et qualifier le mode d'appropriation des savoirs :
• Indicateurs : les savoirs et résultats sont-ils utilisés, valorisés, intégrés de manière collective (par une grande partie des membres) ou majoritairement de manière individuelle ?

MODE D'UTILISATION DES SAVOIRS ↕

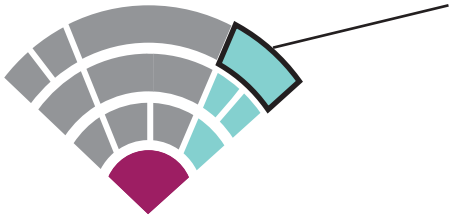
DÉFINITIONS

Utilisation des savoirs
Les résultats sont utilisés.
Intégration des savoirs
Les savoirs sont intégrés dans les pratiques et les référentiels cognitifs (vision, perception, manière de penser) et/ou sont utiles pour amorcer un changement.

ANALYSE

Identifier et qualifier la manière dont ces savoirs sont utilisés, intégrés :
• Sources possibles : comptes rendus écrits, documents formalisés, bases de données, mémoire orale, travail de réflexivité collective...
• Indicateurs : des savoirs ont-ils été formalisés sous forme de résultats utilisables ? Ont-ils été utilisés sous forme primaire ou élaborée ? Ont-ils servi des analyses ou ont permis de faire évoluer les pratiques et les perceptions ? Ces questions sont l'objet d'une évaluation qualitative qui peut être collective.

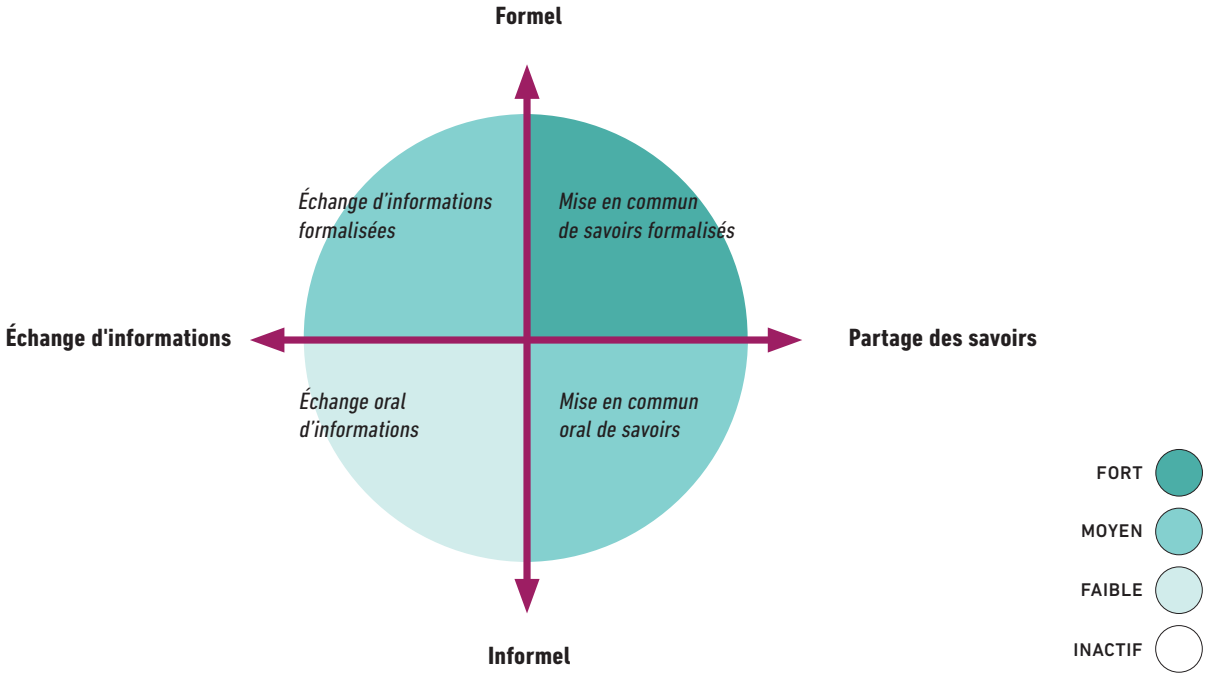
DYNAMIQUE RELATIONNELLE



FICHE INGRÉDIENT

Interconnaissance

Les membres du collectif sont dans un simple échange, formel ou informel, de données, d'informations et de connaissances. Ils organisent éventuellement une mise en partage et en accessibilité des savoirs de chacun.



MODE D'ÉCHANGE DES SAVOIRS

DÉFINITIONS

Échange d'informations
Les membres du collectif sont dans un simple échange d'informations, de données, de savoirs.

Partage des savoirs
Le collectif s'organise pour mettre en partage des savoirs et les rendre accessibles à chacun des membres.

ANALYSE

Identifier et qualifier les modes d'échange :

- Sources possibles : comptes rendus écrits, documents formalisés, mémoire orale, travail de réflexivité collective...
- Indicateurs : Quels types de savoirs ont été échangés ? En est-on à de simples prises de contact en réunions ou rencontres, ou à des échanges plus consistants de savoirs, et de quel type ? Des savoirs des membres du collectif sont-ils mis en commun dans des documents circulants ou sur des bases d'informations communes ?

Ces questions sont l'objet d'une évaluation qualitative qui peut être collective.

MODE DE FORMALISATION DES SAVOIRS

DÉFINITIONS

Informel
Les échanges de savoirs se font oralement.

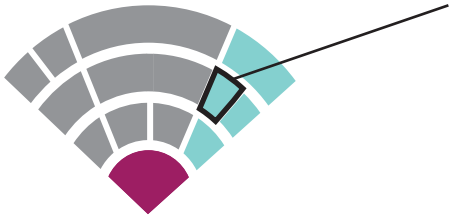
Formel
Les échanges de savoirs sont formalisés, sous forme de documents écrits ou d'autres supports.

ANALYSE

Identifier et qualifier les types de formalisation :

- Formes possibles : comptes rendus écrits, études, monographies, méthodes, base de données, échange oral...

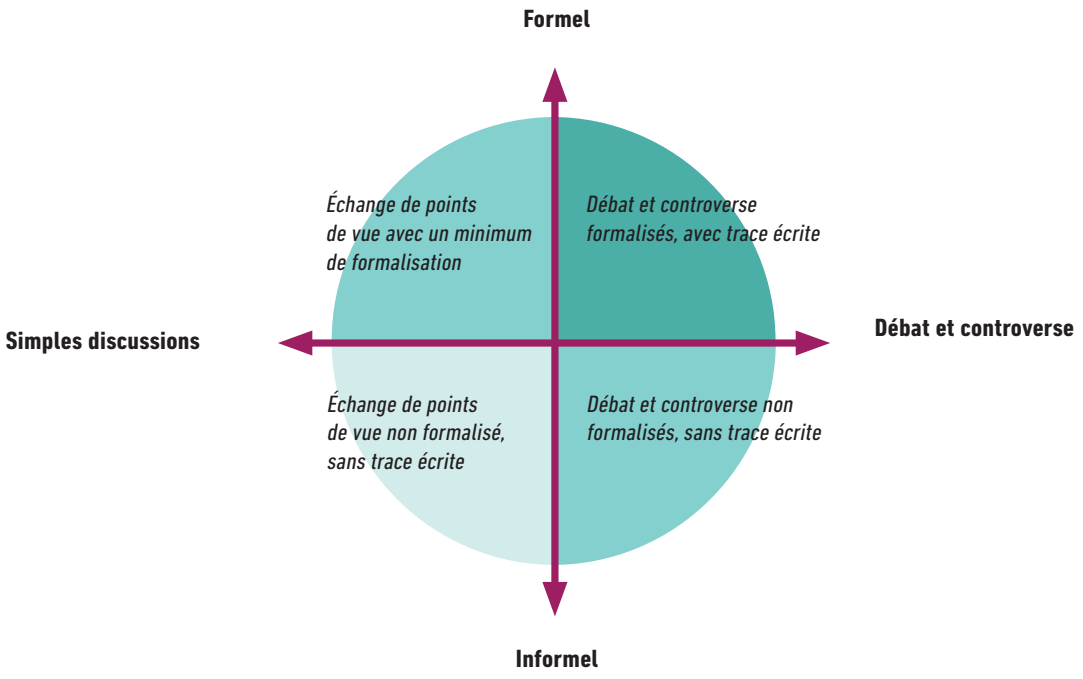
DYNAMIQUE RELATIONNELLE



FICHE INGRÉDIENT

Mise en débat et controverses

Le collectif discute, débat en passant par une confrontation des points de vue. Les termes de discussion proviennent de connaissances mobilisées, acquises ou co-produites.



MODE DE DÉBAT ↔

DÉFINITIONS

Simples discussions

Les membres du collectif engagent de simples discussions autour de la compréhension du contexte, de la production de savoirs…

Débat et controverse

Les membres du collectif échangent de manière collaborative avec la volonté d'identifier consensus et dissensus, et de les dépasser afin de préparer des décisions ou de construire des savoirs communs.

ANALYSE

Identifier et qualifier les modes d'échange et de débat :

- Sources possibles : comptes rendus écrits, études, autres documents formalisés, mémoire orale, travail de réflexivité collective…
- Indicateurs : modes d'animation impliquant ou non des démarches collaboratives et/ou apprenantes, contenu des discussions et des débats portant sur de simples faits ou sur des savoirs formalisés et/ou élaborés.

TRAÇABILITÉ DU PROCESSUS DE MISE EN DÉBAT ↕

DÉFINITIONS

Informel

Il n'existe pas de trace de la mise en délibération, ou alors une simple évocation dans des comptes rendus.

Formel

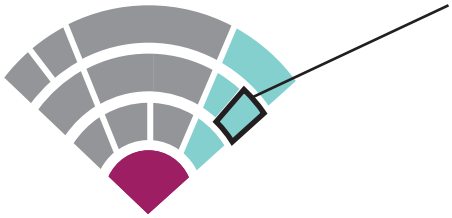
Il existe une trace de la mise en délibération dans des comptes rendus ou dans la formalisation des avancées ou freins résultant des débats.

ANALYSE

Identifier et qualifier les types de formalisation :

- Formes possibles : comptes rendus écrits, études, monographies, méthodes, base de données, échange oral…

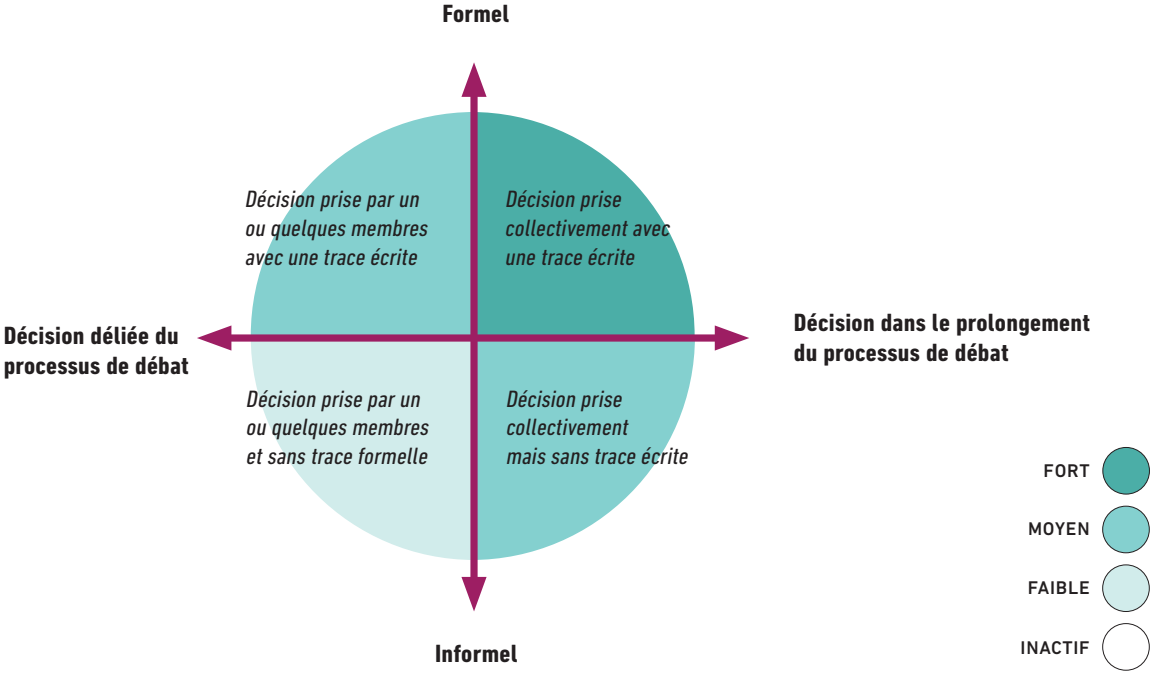
DYNAMIQUE RELATIONNELLE



FICHE INGRÉDIENT

Prise de décision

La décision est influencée par la qualité du processus d'échanges. Elle peut être prise à partir de simples discussions et de connaissances non élaborées, ou se situer dans le prolongement du débat. Elle dépend aussi du mode de décision finale (mode consensuel, vote formel, autoritaire – où seuls quelques-uns décident –...).



MODE DE DÉCISION ↔

DÉFINITIONS

Décision déliée du processus de débat
Les membres du collectif sont sollicités pour échanger leur point de vue, mais la décision est prise par un ou quelques membres.

Décision dans le prolongement du processus de débat
Les membres du collectif prennent leur décision dans le prolongement des controverses et débats, et sur des termes de savoirs et d'arguments co-produits.

ANALYSE

Identifier et qualifier les modes de décision

- Sources possibles : comptes rendus écrits, études, autres documents formalisés, mémoire orale, travail de réflexivité collective...
- Indicateurs : précisions sur le déroulement des votes et/ou des tours de table, et sur ceux qui y participent.
- Repérage et qualification des termes du débat : liés ou non au processus de délibération.

TRAÇABILITÉ DE LA DÉCISION ↕

DÉFINITIONS

Informel
Il n'existe pas de trace de la décision.

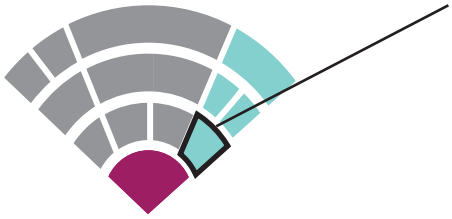
Formel
Il existe une trace de la mise en délibération et de la validation de la décision dans des comptes rendus.

ANALYSE

Identifier et qualifier les types de formalisation :

- Formes possibles : comptes rendus écrits, études, monographies, méthodes, base de données, échange oral...

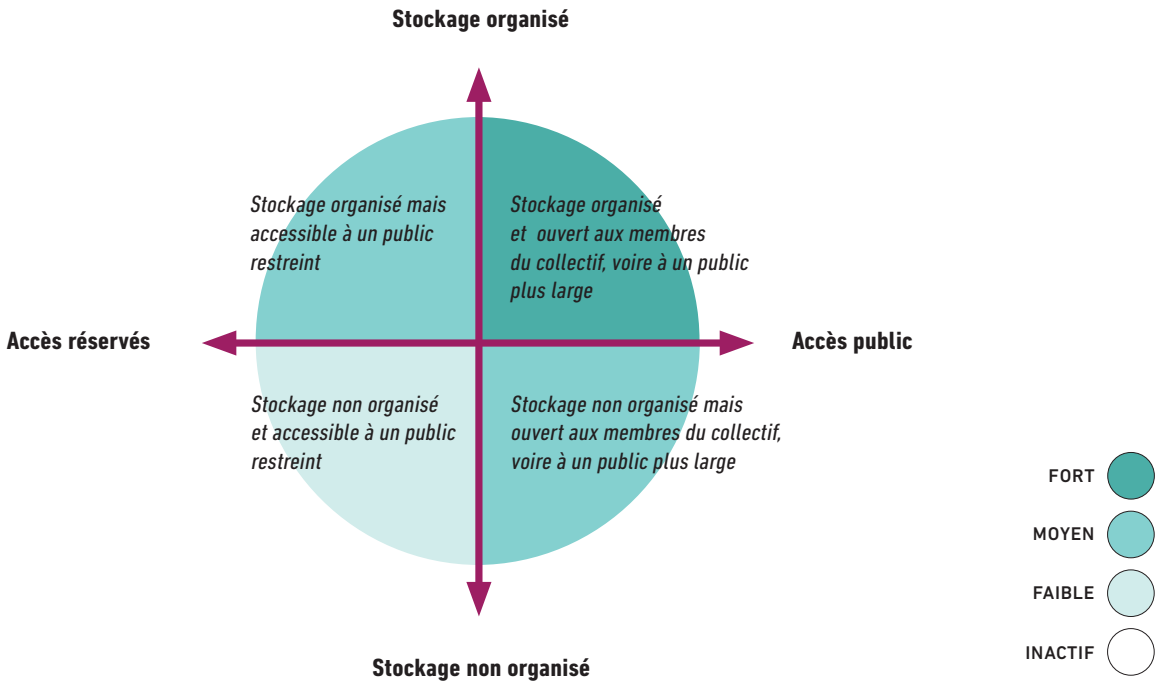
DYNAMIQUE RELATIONNELLE



FICHE INGRÉDIENT

Mise en accessibilité des savoirs et informations

Les membres du collectif organisent et font vivre un « stockage » d'informations utiles ou utilisables. Tous y ont accès, voire peuvent l'alimenter.



MODE D'ACCESSIBILITÉ ↔

DÉFINITIONS

Accès réservés

L'accès aux informations et aux savoirs est limité à un public restreint, par exemple uniquement aux membres du collectif ou à quelques-uns.

Accès public

L'accès aux informations et aux savoirs est ouvert, mais éventuellement sélectif. Par exemple, l'accès des membres du collectif et/ou des partenaires peut être total (consultation et contribution), mais l'accès à un public plus large peut être limité (consultation).

Il ne s'agit pas de porter un jugement de valeur, mais d'évaluer la cohérence entre les modes d'accessibilité et le type de démarche. Exemple : accès ouvert permettant les contributions des membres dans le cadre de démarches collaboratives.

ANALYSE

Identifier et qualifier les modes d'accessibilité :

- Types de publics : membres du collectif, partenaires proches, partenaires de second cercle, tout public...
- Types d'accès selon les publics : consultation, modification, contribution...

MODE DE STOCKAGE ↕

DÉFINITIONS

Stockage non organisé

Les informations sont stockées dans des supports élémentaires : documentation physique ou dossier numérique partagé de type *drive*...

Stockage organisé

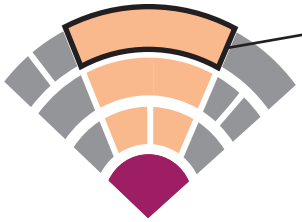
Les informations et savoirs sont stockés dans des supports diversifiés de manière analytique : centre de ressources, observatoire, documentation ou *drive* analytique...

ANALYSE

Identifier et qualifier les modes de stockage :

- Types de supports : bibliothèque, dossier numérique partagé type *drive*...
- Types de savoirs : informations ou données brutes, savoirs élaborés...
- Mode de classement : simple stockage, existence de possibilité de tri ou de filtre, de répertoires thématiques.

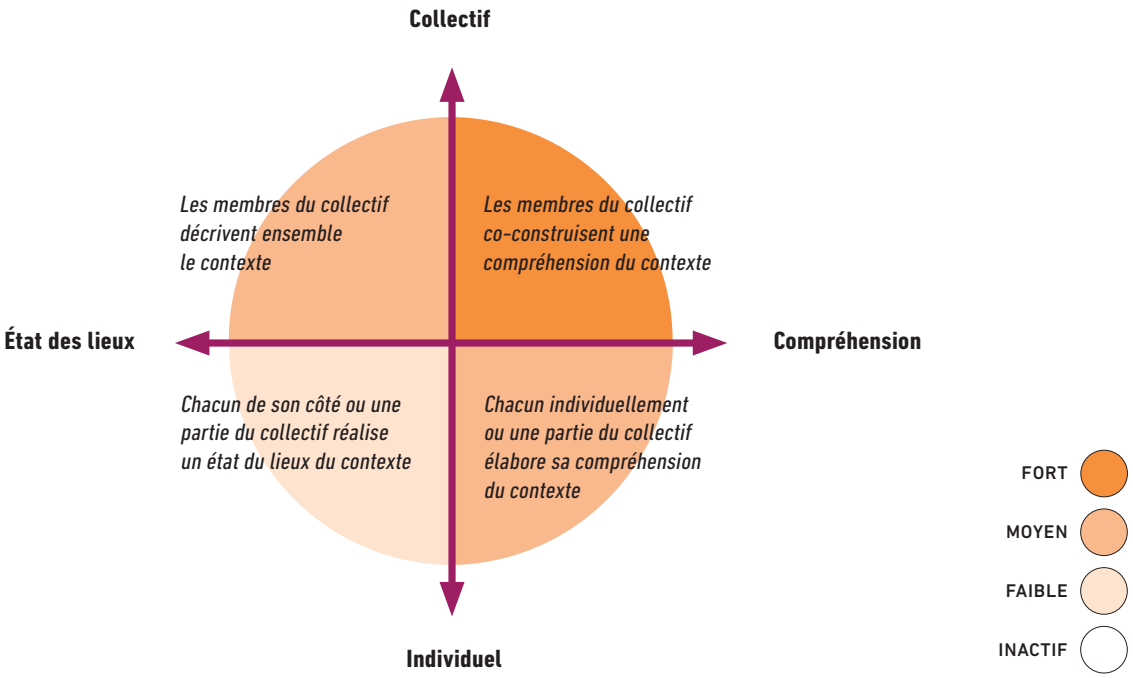
MISE EN SITUATION



FICHE INGRÉDIENT

Compréhension du contexte et des processus de changement

Les membres du collectif co-construisent une compréhension de la situation dans laquelle ils se trouvent et des évolutions en cours.



DEGRÉ D'ANALYSE ET DE COMPRÉHENSION ↔

DÉFINITIONS

État des lieux

Les membres du collectif font une analyse descriptive du contexte dans lequel ils se trouvent. On en reste à des analyses juxtaposées de données brutes du contexte : démographie, emploi, diversité faune et flore...

Compréhension

À partir des données mobilisées, le contexte est analysé. En ressortent des clés de lecture ou métadonnées faisant des liens explicatifs entre différentes problématiques du contexte.

ANALYSE

Identifier et qualifier le degré d'analyse et de compréhension :

- Sources possibles : comptes rendus écrits, autres documents formalisés, bases de données, personnes ressources...
- Indicateurs possibles : existence ou non de données descriptives et séparées d'éléments de contexte, existence ou non de clés de compréhension faisant les liens entre différentes problématiques.

MODE DE COMPRÉHENSION ↕

DÉFINITIONS

Individuel

Pour l'essentiel, les membres du collectif retirent individuellement des clés de compréhension.

Collectif

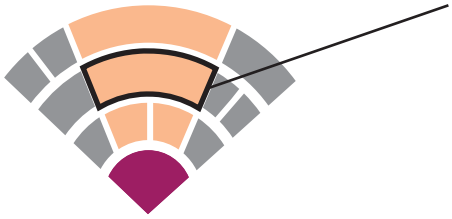
La compréhension est co-construite, et les clés de lecture sont communes.

ANALYSE

Identifier et qualifier les producteurs d'analyses :

- Sources possibles : comptes rendus écrits, autres documents formalisés, bases de données, personnes ressources...
- Types possibles : informations, données, savoirs, connaissances élaborées...
- Indicateurs possibles : signatures explicites (rapports) ou implicites (comptes rendus, pas de mention individuelle...). Les analyses sont-elles du ressort du collectif ou de productions individuelles ?

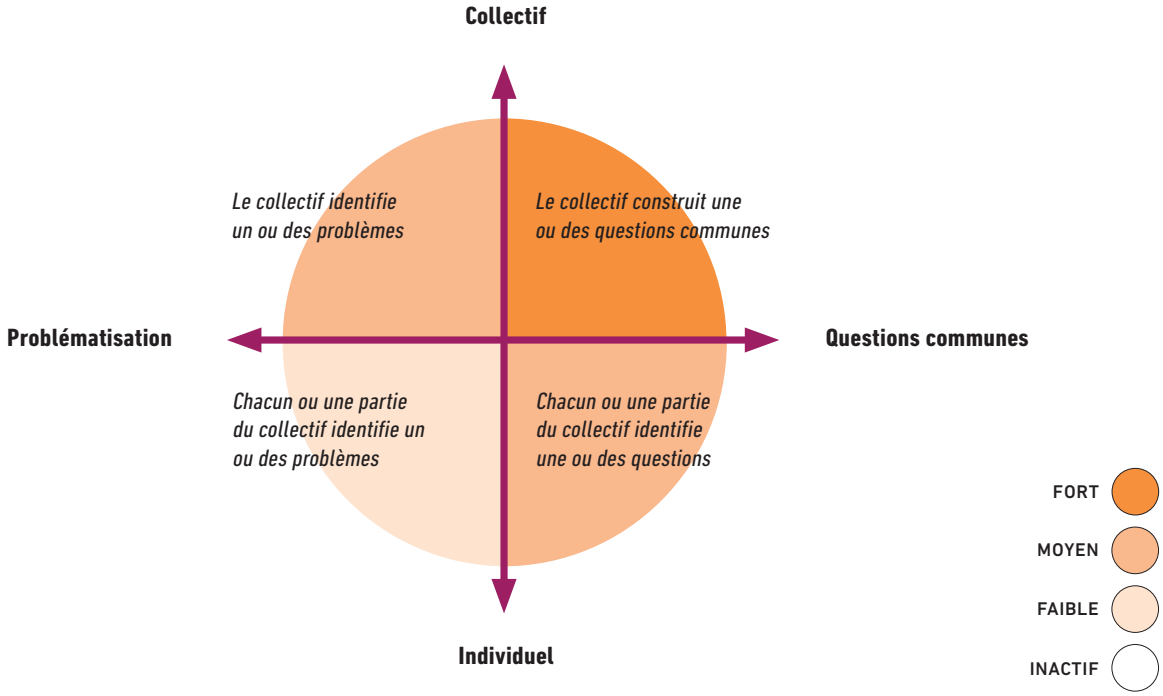
MISE EN SITUATION



FICHE INGRÉDIENT

Problématisation et formalisation des questions

À partir de la compréhension du contexte et des processus de changement, le collectif problématise puis dégage et formule une ou des questions communes.



DEGRÉ DE PROBLÉMATISATION ET DE QUESTIONNEMENT

DÉFINITIONS

Problématisation
Un ou des problèmes sont soulevés.

Questions communes
À partir d'une problématique identifiée, une ou des questions sont formalisées.

ANALYSE

Identifier et qualifier le degré d'analyse et de compréhension :

- Sources possibles : comptes rendus écrits, autres documents formalisés, bases de données, personnes ressources…
- Indicateurs possibles : une ou des problématiques sont-elles identifiées et formalisées ? Une ou des questions sont-elles formulées et écrites ?

MODE DE CONSTRUCTION

DÉFINITIONS

Individuel
Les membres du collectif identifient chacun individuellement des problématiques et/ou des questions.

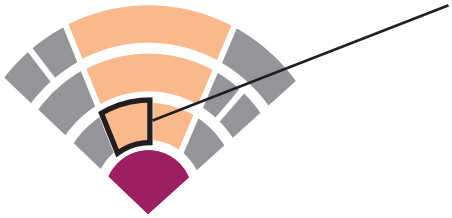
Collectif
Les membres du collectif définissent ensemble des problématiques et/ou des questions communes.

ANALYSE

Identifier et qualifier les producteurs d'analyses :

- Sources possibles : comptes rendus écrits, autres documents formalisés, bases de données, personnes ressources…
- Indicateurs possibles : signatures explicites (rapports…) ou implicites (comptes rendus, pas de mention individuelle…).

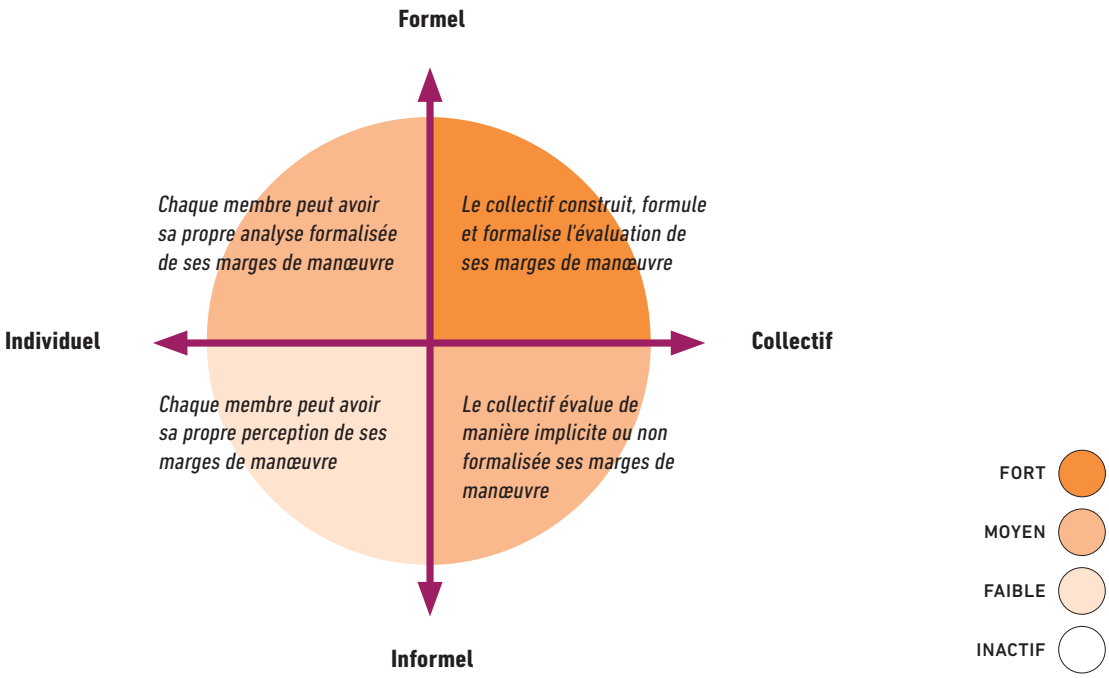
MISE EN SITUATION



FICHE INGRÉDIENT

Évaluation des marges de manœuvre

Le collectif évalue sa maîtrise des ressources et ses capacités à agir dans le jeu d'acteurs. Cette évaluation peut être réalisée à partir des savoirs co-produits.



DEGRÉ DE PARTAGE ET DE CO-CONSTRUCTION DES MARGES DE MANŒUVRE

DÉFINITIONS

Individuel
Pour l'essentiel, les membres du collectif retirent individuellement des clés d'évaluation, ce peut être de leurs propres marges de manœuvre...

Collectif
L'évaluation est co-construite, et les clés de lecture communes.

ANALYSE

Identifier et qualifier le degré de partage et de co-construction :

- Sources possibles : comptes rendus, documents produits...
- Indicateurs :

– individuels : repérage possible des « signatures » ou évocation d'auteurs dans les comptes rendus ou par réflexivité ;
– collectifs : existence ou non d'outils communs et de formalisations communes.

MODE DE FORMALISATION DES MARGES DE MANŒUVRE

DÉFINITIONS

Informel
Les membre du collectif établissent un consensus implicite ou non formalisé sur leurs marges de manœuvre.

Formel
Les membres du collectif établissent des évaluations formalisées et écrites.

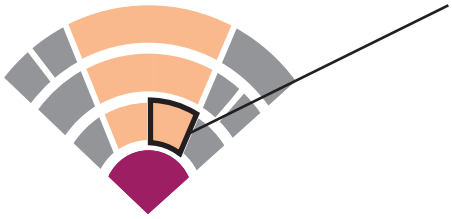
ANALYSE

Identifier et qualifier le mode de formalisation :

- Sources possibles : comptes rendus écrits, documents produits...
- Indicateurs possibles :

– informels : repérage possible des évaluations dans les comptes rendus ou par réflexivité ;
– formels : utilisation et formalisation d'outils supports à l'évaluation des marges de manœuvre : radars, cartes d'acteurs, cartes de ressources...

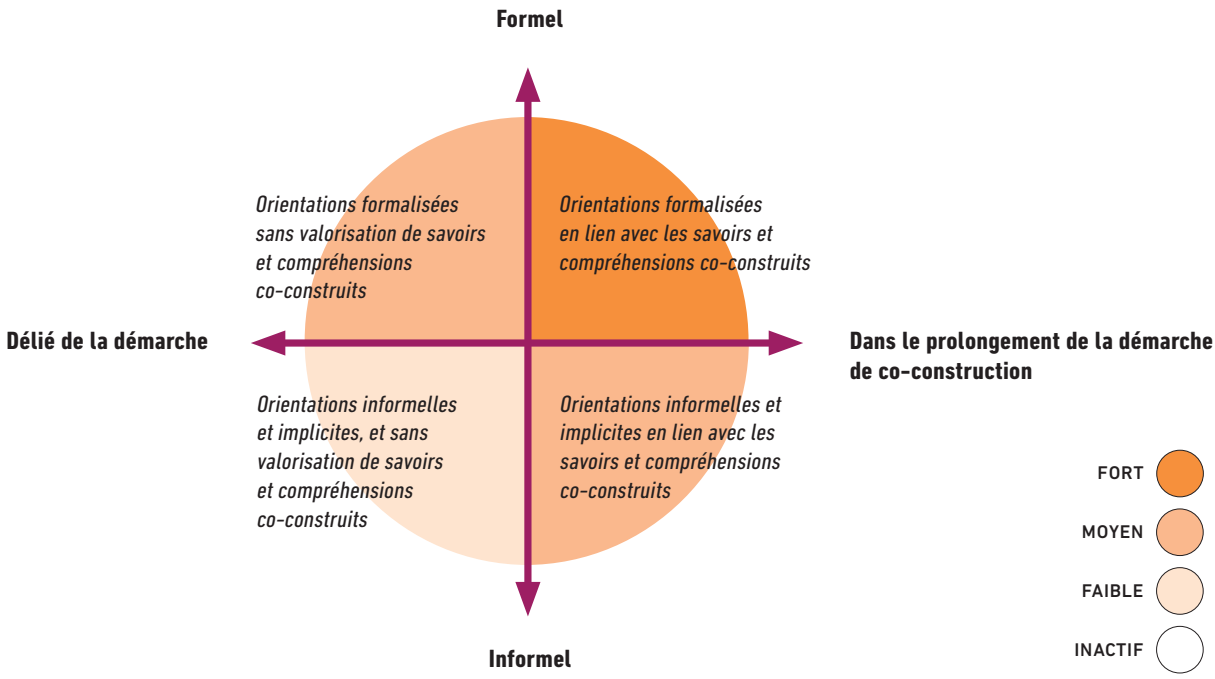
MISE EN SITUATION



FICHE INGRÉDIENT

Identification des orientations possibles

Le collectif identifie des orientations et des leviers d'action possibles. Ils peuvent être ou non le fruit des connaissances partagées, mobilisées et co-produites, et des échanges, débats et décisions. Ils peuvent aussi être ou non en rapport avec la compréhension du contexte, les questions formalisées et l'évaluation des marges de manœuvre.



DEGRÉ D'INTÉGRATION DES SAVOIRS DANS L'ÉVALUATION DES ORIENTATIONS

DÉFINITIONS

Délié de la démarche collective
Le collectif définit ses orientations sans valoriser ou peu les savoirs co-produits (compréhension du contexte, problématisation et questionnement, marges de manœuvre...).

Dans le prolongement de la démarche de co-construction
Le collectif définit ses orientations à partir des savoirs co-produits.

ANALYSE

Identifier et qualifier le degré d'intégration des savoirs :

- Sources possibles : comptes rendus, documents produits, réflexivité...
- Indicateurs :

– repérage possible des évaluations dans les comptes rendus ou par réflexivité ;
– identification et qualification des argumentaires et des explicitations de la démarche et des raisonnements.

MODE DE FORMALISATION DES ORIENTATIONS

DÉFINITIONS

Informel
Les membres du collectif identifient de manière implicite ou non formalisé des orientations et des leviers d'action possibles.

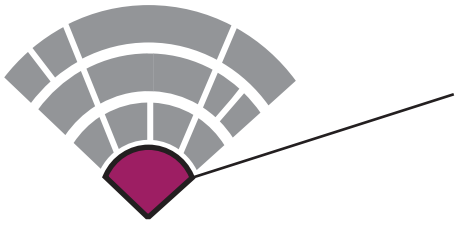
Formel
Les membres du collectif identifient et formalisent des orientations et des leviers d'action possibles.

ANALYSE

Identifier et qualifier le mode de formalisation :

- Sources possibles : comptes rendus, documents produits...
- Indicateurs :

– informel : repérage possible des évaluations dans les comptes rendus ou par réflexivité ;
– formel : utilisation et formalisation de documents et de communications.

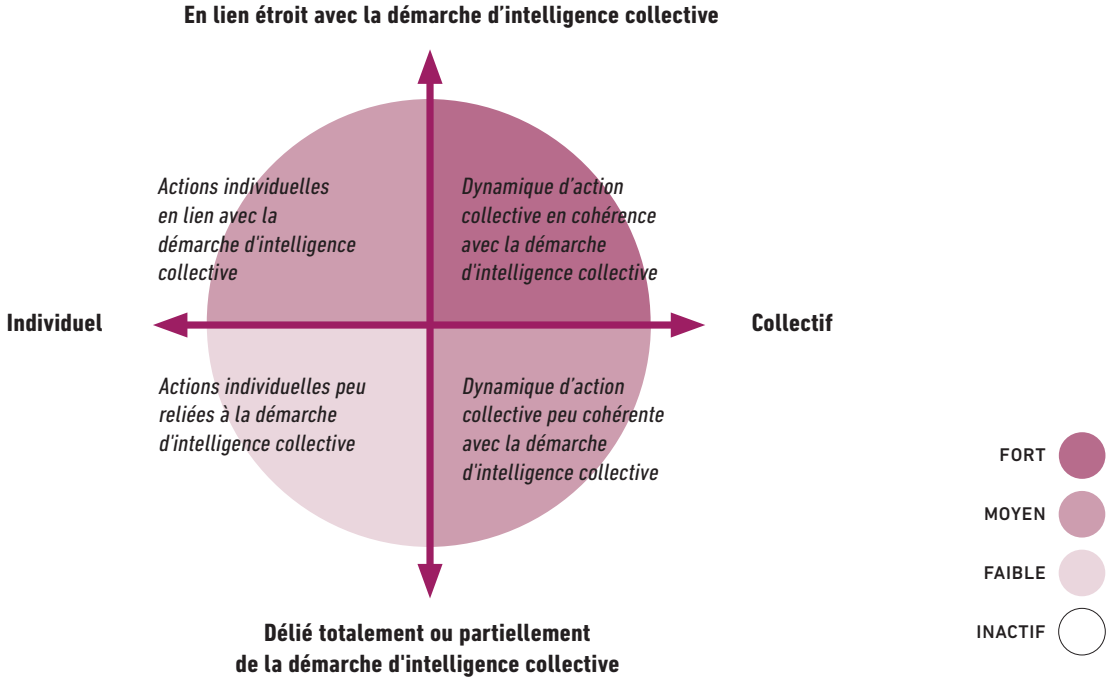


MISE EN ACTION

FICHE INGRÉDIENT

Mise en action

Les membres du collectif mettent en œuvre des actions concrètes dans le prolongement ou non des processus de co-construction (cognitifs et relationnels) et en rapport ou non avec les savoirs collectés, mobilisés et co-construits.



MODE D'ACTION ↔

DÉFINITIONS

Individuel
Chaque membre ou une partie des membres mène des actions de manière individuelle.

Collectif
Les membres du collectif mettent en place des actions communes.

ANALYSE

Identifier et qualifier le mode d'action :

- Sources possibles : comptes rendus, documents produits (plan d'actions), réflexivité…
- Indicateurs : repérage des actions et évaluation de la part des membres ou des acteurs impliqués dans les actions.

TYPE D'ACTION ↕

DÉFINITIONS

Délié de la démarche collective
Les actions ont peu de liens avec la démarche de co-construction cognitive et relationnelle.

En lien étroit avec la démarche d'intelligence collective
Les actions sont dans le prolongement de la démarche collaborative, des co-constructions de compréhension de contexte, de questionnement et d'évaluation des marges de manœuvre.

ANALYSE

Identifier et qualifier le mode de formalisation :

- Sources possibles : comptes rendus, documents produits, réflexivité…
- Indicateurs :

– repérage possible des actions dans les comptes rendus ou par réflexivité ;
– identification et qualification des argumentaires et des explicitations de la démarche et des raisonnements.

OUTIL 5 : LE TABLEAU DES APPRENTISSAGES

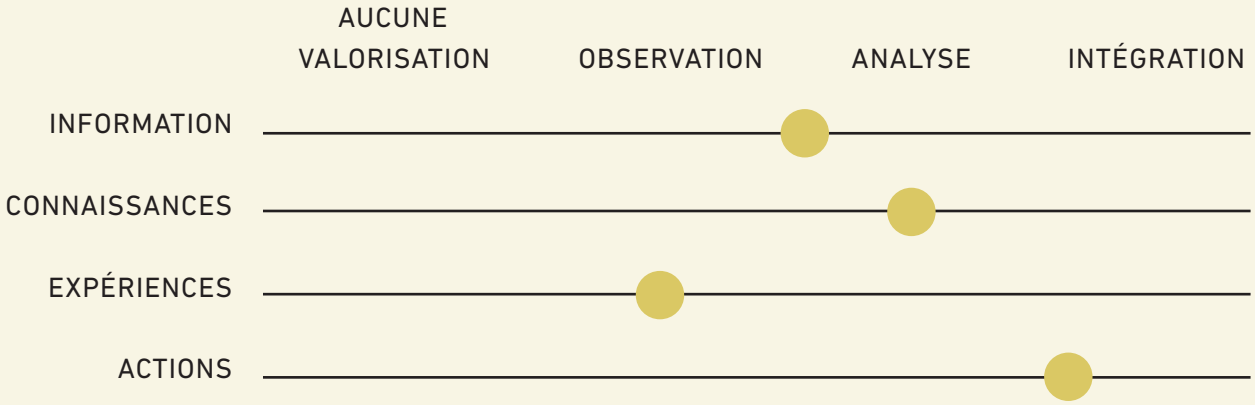
QUEL EST LE DEGRÉ D'APPROPRIATION DES DIFFÉRENTES SOURCES DE CONNAISSANCES ?

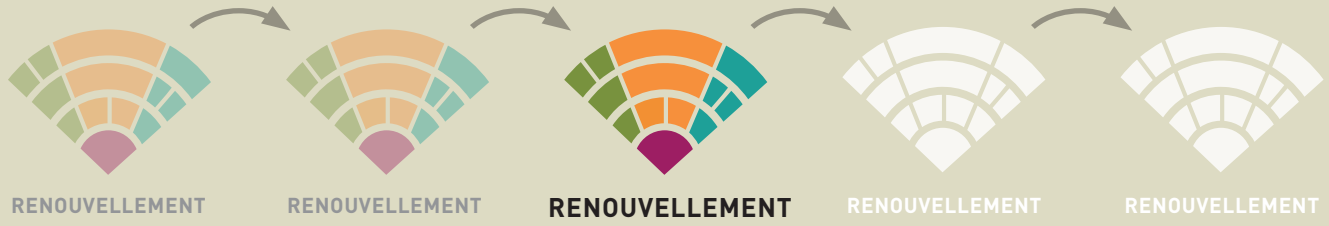
Le tableau des apprentissages fonctionne comme un boulier. Il permet de repérer :
– D'une part, les différentes ressources cognitives dont dispose un collectif et d'où il peut tirer des enseignements pour comprendre et analyser sa situation, identifier ses marges de manœuvre et les actions possibles à mettre en place.
– D'autre part, la manière dont le collectif valorise et utilise ces ressources « cognitives ».

Les ressources cognitives peuvent être des informations, des connaissances, des expériences acquises antérieurement, des actions menées actuellement par le collectif.

Il existe plusieurs niveaux d'appropriation de ces ressources :
– aucune valorisation : elle correspond au niveau zéro de l'appropriation ;
– observation : elle relève d'une utilisation brute sans transformation ;
– analyse : elle conduit à une compréhension plus élaborée ;
– intégration : elle correspond à la forme la plus aboutie de l'appropriation où les nouvelles connaissances acquises sont mises en lien avec d'autres et viennent modifier les référentiels des acteurs, c'est-à-dire qu'elles modifient leurs manières de voir, de penser et d'agir.

Plus ces ressources sont appropriées, plus un collectif est en capacité de prendre du recul, de réactualiser la compréhension de sa situation, et donc de réinterroger la nature et les finalités de sa démarche et de ses actions. Ce processus d'apprentissage peut être favorable au renouvellement de l'intelligence collective, c'est-à-dire à l'impulsion d'une nouvelle dynamique.





3

SE SITUER

DIFFÉRENTES FIGURES D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

De quelle forme d'intelligence collective relève la démarche d'un groupe d'acteurs ? Cette troisième partie présente quelques figures d'intelligence collective s'inspirant de cas rencontrés. Elles sont volontairement caricaturales. Certaines situations collectives peuvent tendre vers l'une ou l'autre de ces figures, voire évoluer de l'une à l'autre. L'ordre de présentation peut induire une logique d'évolution. Mais cela n'est pas forcément le cas dans la réalité ou n'est pas systématique. L'ordre de présentation peut induire aussi un jugement de valeur, dont il faut savoir se détacher, car toutes ces figures relèvent de l'intelligence collective. Les finalités et motivations des acteurs peuvent aboutir à des formes d'expression différentes.

FIGURE 1 - L'OBSERVATOIRE INFORMATIONNEL : S'OUTILLER POUR CONNAÎTRE

Les observatoires, notamment les observatoires territoriaux, mettent souvent « autour de la table » divers partenaires. Ils ont pour objectif de se doter d'outils pour observer les évolutions d'un objet commun : le paysage, les exploitations agricoles, l'emploi, l'économie, la démographie, le territoire...
Il s'agit essentiellement de mettre en commun des bases de données et d'informations, parfois des outils, comme un système d'information géographique (SIG) ou d'autres outils informatiques, et, le cas échéant, des compétences et de l'expertise.

Dans certains cas, les coopérations peuvent favoriser une interconnaissance entre les partenaires.

Les observatoires mobilisent des processus collectifs de collecte de données et d'informations, et de coopération pour le stockage et éventuellement l'interprétation des informations. Ensuite, chaque partenaire valorise les produits de l'observatoire pour ses propres réflexions et actions.
Ce sont donc essentiellement les ingrédients informationnels de l'intelligence collective qui sont activés.

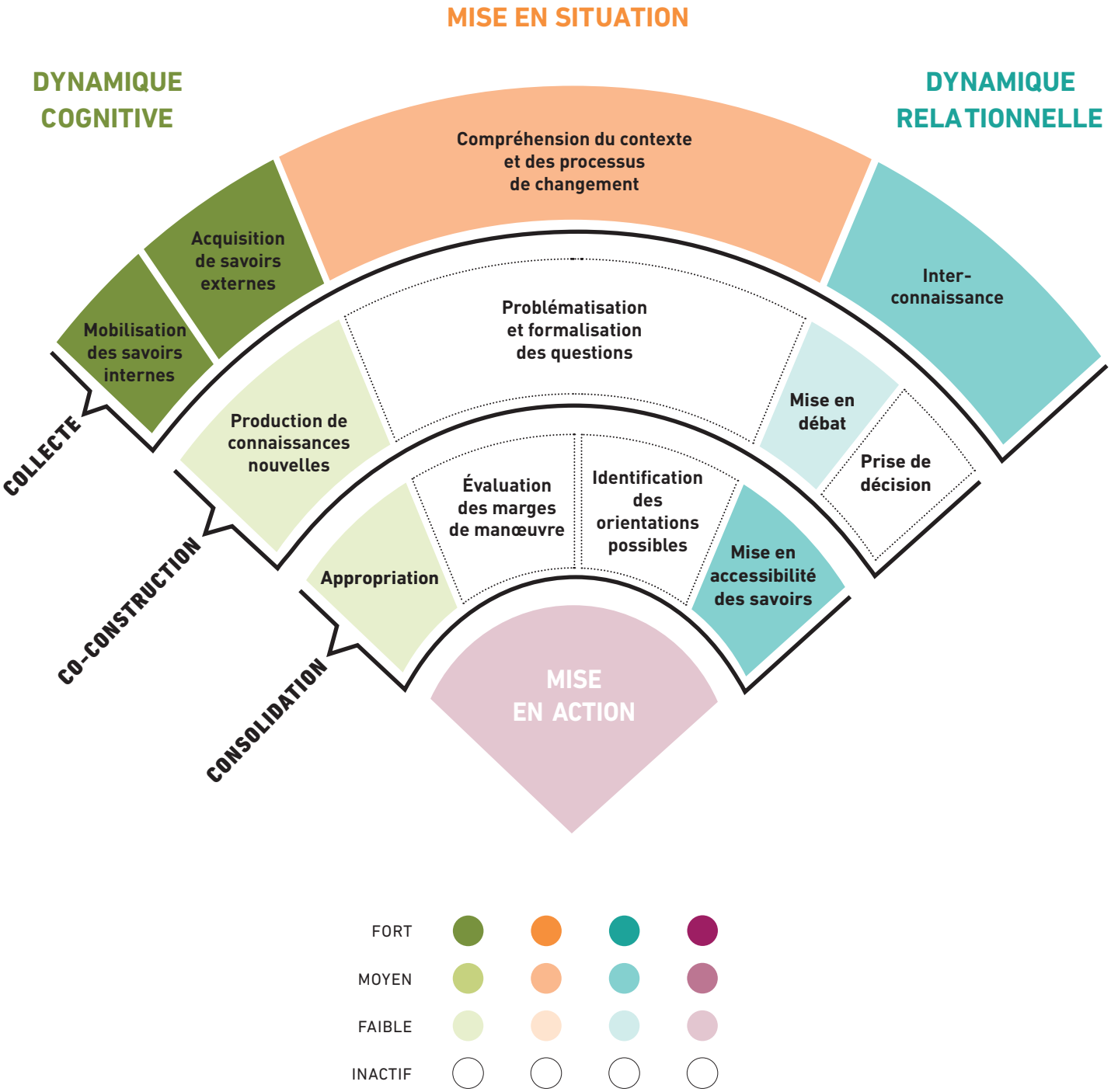


FIGURE 2 - L'INSTRUCTION COLLECTIVE : ANALYSER ENSEMBLE

L'instruction collective peut se situer en prolongement d'un observatoire ou de démarches communes. Des acteurs peuvent avoir l'objectif d'aller au-delà de la simple observation et d'analyser une situation en valorisant le partenariat et l'échange des différents points de vue.
Un groupe de travail ou un atelier de réflexion peut être mis en place pour chercher à comprendre ensemble les évolutions observées d'un objet commun. Ainsi, dans le cadre d'un observatoire de paysage, un comité de pilotage composé d'élus, de techniciens et de citoyens peut être constitué et dégager des pistes de réflexion à partir d'observations. S'il n'est pas associé à un observatoire, un tel groupe peut être créé autour d'un thème ou d'une problématique, par exemple le patrimoine, mais il doit alors se doter de moyens de collecte d'informations et de connaissances.

L'instruction collective mobilise des processus collectifs de collecte de données et d'information, de coopération pour le stockage et l'interprétation des informations, et, enfin, de coopération ou de collaboration pour construire une compréhension collective de la situation. À l'issue de cette démarche, chaque partenaire peut valoriser les éléments issus de ces échanges pour ses propres réflexions et actions.
Ce sont les ingrédients informationnels et en partie de co-construction (interconnaissance et production de connaissances communes, débat sur les analyses) de l'intelligence collective qui sont activés.

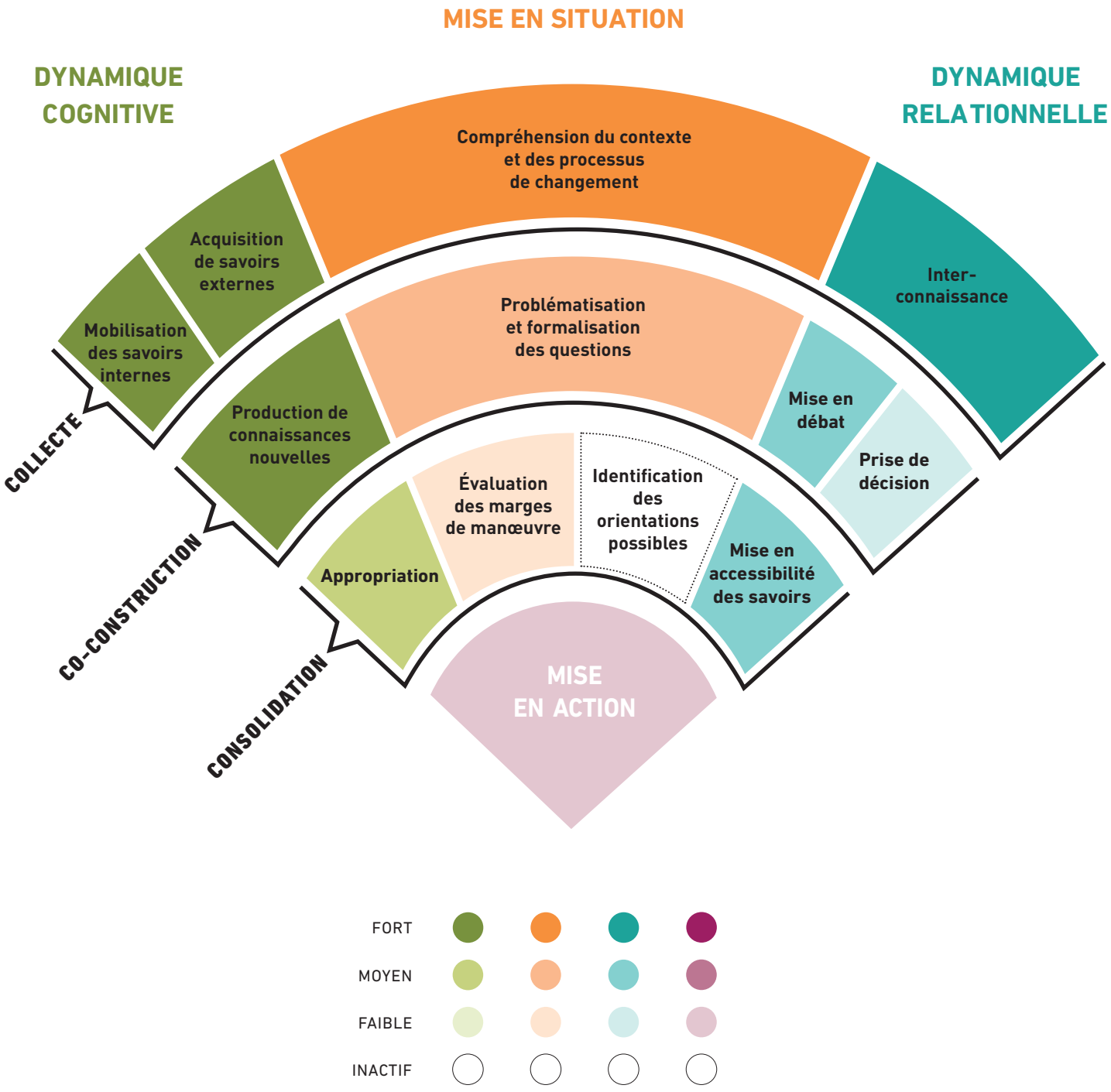


FIGURE 3 - LE MODE PROJET : COOPÉRER EN METTANT EN COMMUN DES MOYENS ET DE L'EXPERTISE

Un collectif se constitue pour mettre en interaction des compétences et mener un projet commun. Bien souvent, sa durée de vie est limitée à celle de l'élaboration du projet et parfois de sa réalisation concrète. Dans le cadre des périmètres de protection et de mise en valeur des espaces agricoles et naturels périurbains (PAEN), par exemple, des groupes de travail composés de collectivités, d'organismes professionnels et d'associations environnementales se sont constitués pour évaluer les enjeux, définir des objectifs et proposer un panel de mesures répondant aux enjeux environnementaux d'un territoire.

Au-delà des processus collectifs de collecte de données et d'informations, le mode projet met en œuvre des processus d'interconnaissance et de coopération entre partenaires pour produire des connaissances et orientations partagées. Une appropriation et une utilisation des connaissances produites permettent d'identifier des pistes de stratégie et d'action. Cependant, celles-ci ne servent pas nécessairement l'action collective, mais leur formalisation en cahiers des charges ou en registres de mesures et d'actions peuvent amener à des actions individuelles, comme, par exemple, les projets individuels des agriculteurs dans le cas des PAEN.
Le mode projet active des ingrédients informationnels et en partie de co-construction (interconnaissance et production de connaissances communes, débat sur les analyses). Il mobilise aussi des processus de délibération pour évaluer des mesures et actions à proposer.

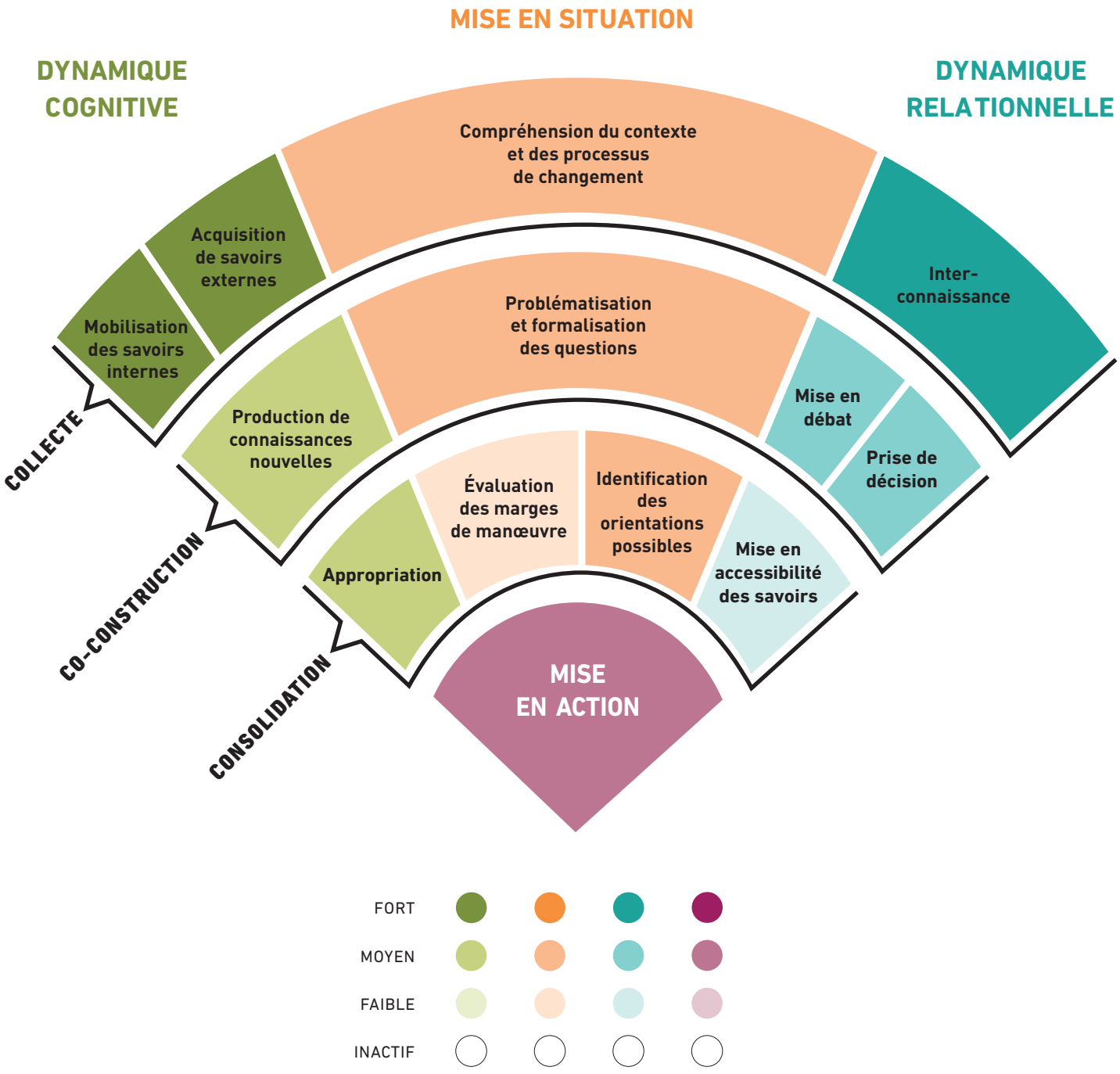


FIGURE 4 - EN PRÉALABLE À L'ACTION : ANTICIPER

Le collectif est préexistant ou en constitution. Il peut être composé d'un nombre restreint de personnes liées par des relations informelles et/ou des réseaux locaux, et susceptibles de constituer de futurs partenaires. Ces personnes s'intéressent à une problématique ou une thématique commune et cherchent à mieux la comprendre.
Cette configuration est favorable à la mise en place de relations de confiance, et donc au partage et à l'activation de connaissances collectives. La démarche permet aux personnes de prendre du recul par rapport à la situation dans laquelle elles se trouvent. Des actions individuelles en découlent, et la possibilité d'actions collectives territoriales est en question.

Les processus de collecte et de co-construction sont plus ou moins activés. Ceux de consolidation en savoirs et en appropriation des connaissances le sont imparfaitement, voire sont inactivés. Les marges de manœuvre dans le jeu d'acteurs sont généralement faibles, et les renforcer peut faire partie des premiers leviers d'action. Cette figure peut se limiter à une « instruction collective » où chaque membre du groupe valorise individuellement les éléments issus de ses échanges.

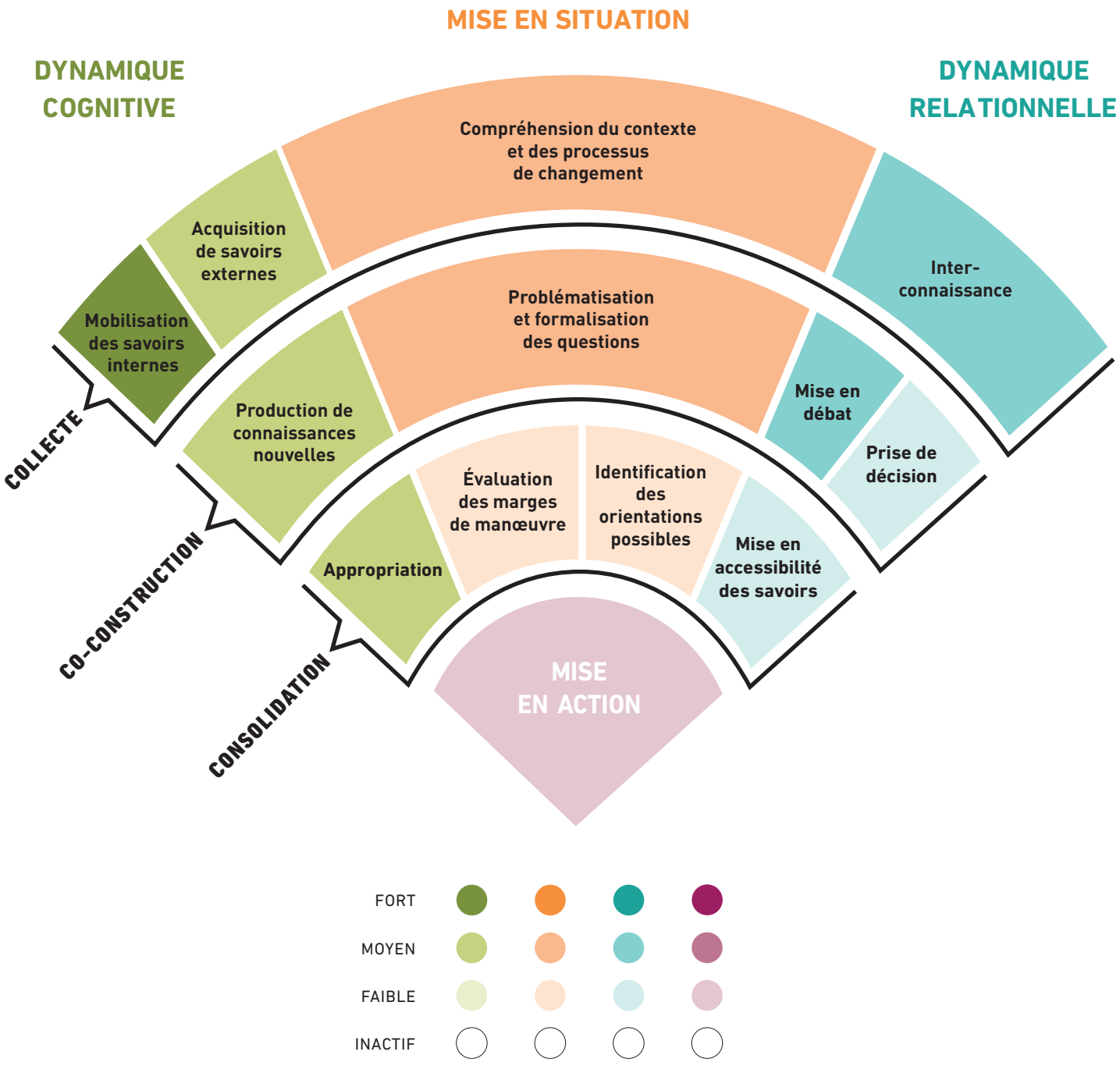


FIGURE 5 - SUITE À L'ACTION : FAIRE LE BILAN

Le collectif existe et a un vécu commun qui peut être lié à des actions menées ensemble. Travailler en intelligence collective est perçu comme un moyen ou une opportunité de prendre du recul, tirer les enseignements des expériences passées afin de dégager de nouvelles perspectives et de nouvelles marges d'action.
Les processus d'interconnaissance sont censés avoir déjà été activés, mais ils peuvent courir deux risques : celui de ne pas collecter (ou insuffisamment) de connaissances nouvelles extérieures pour renouveler les regards et la compréhension de la situation, et celui de la routine et de l'entre-soi qui limitent ou bloquent la possibilité de renouveler les questionnements.

C'est une démarche qui, à terme, peut activer la plupart des ingrédients, et alors déboucher sur la mise en œuvre d'actions renouvelées. Mais elle demande une vigilance particulière sur la collecte de connaissances externes et sur les processus collaboratifs et délibératifs s'appuyant sur la production de savoirs communs nouveaux et permettant d'aboutir à un requestionnement collectif.

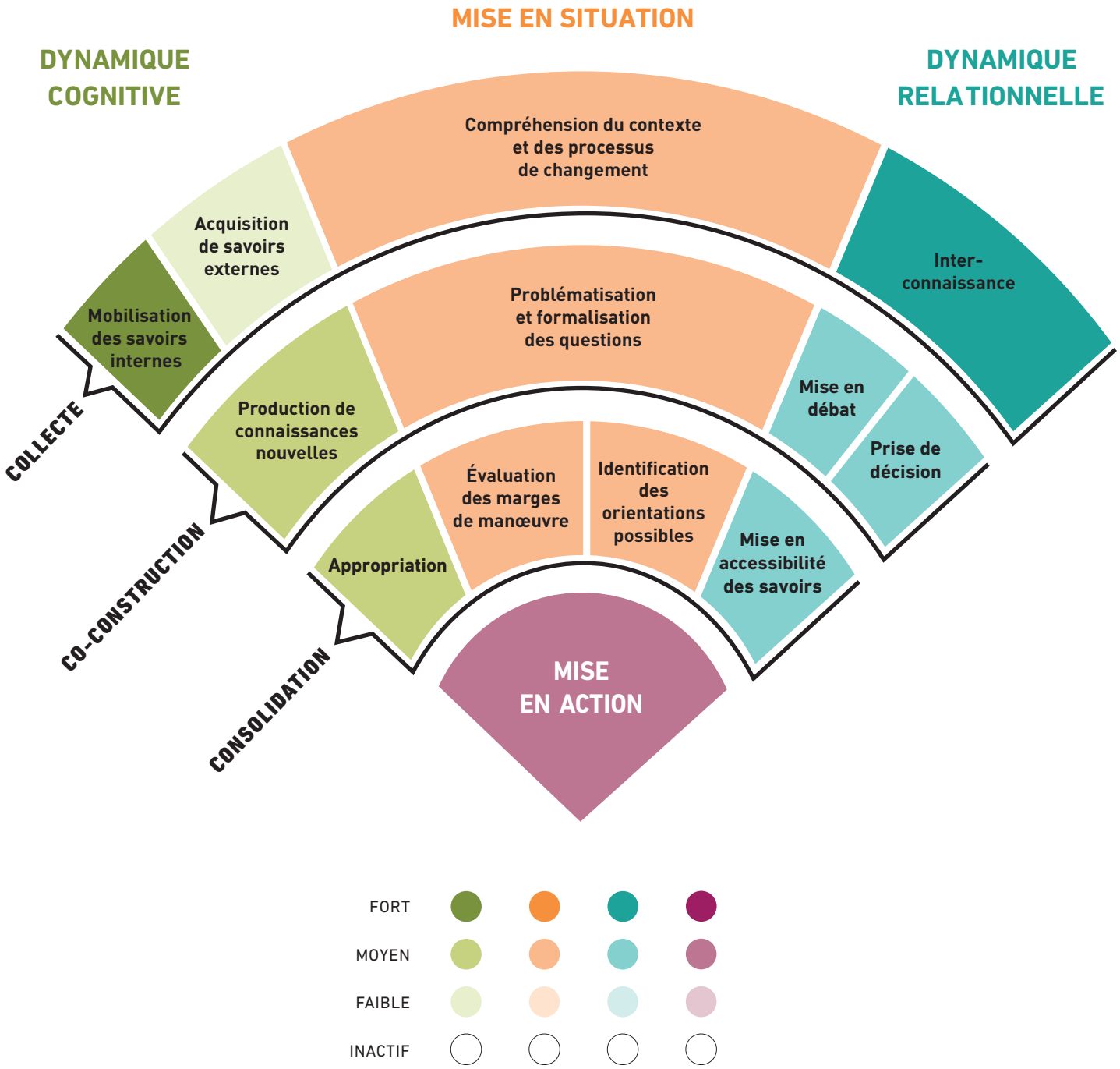
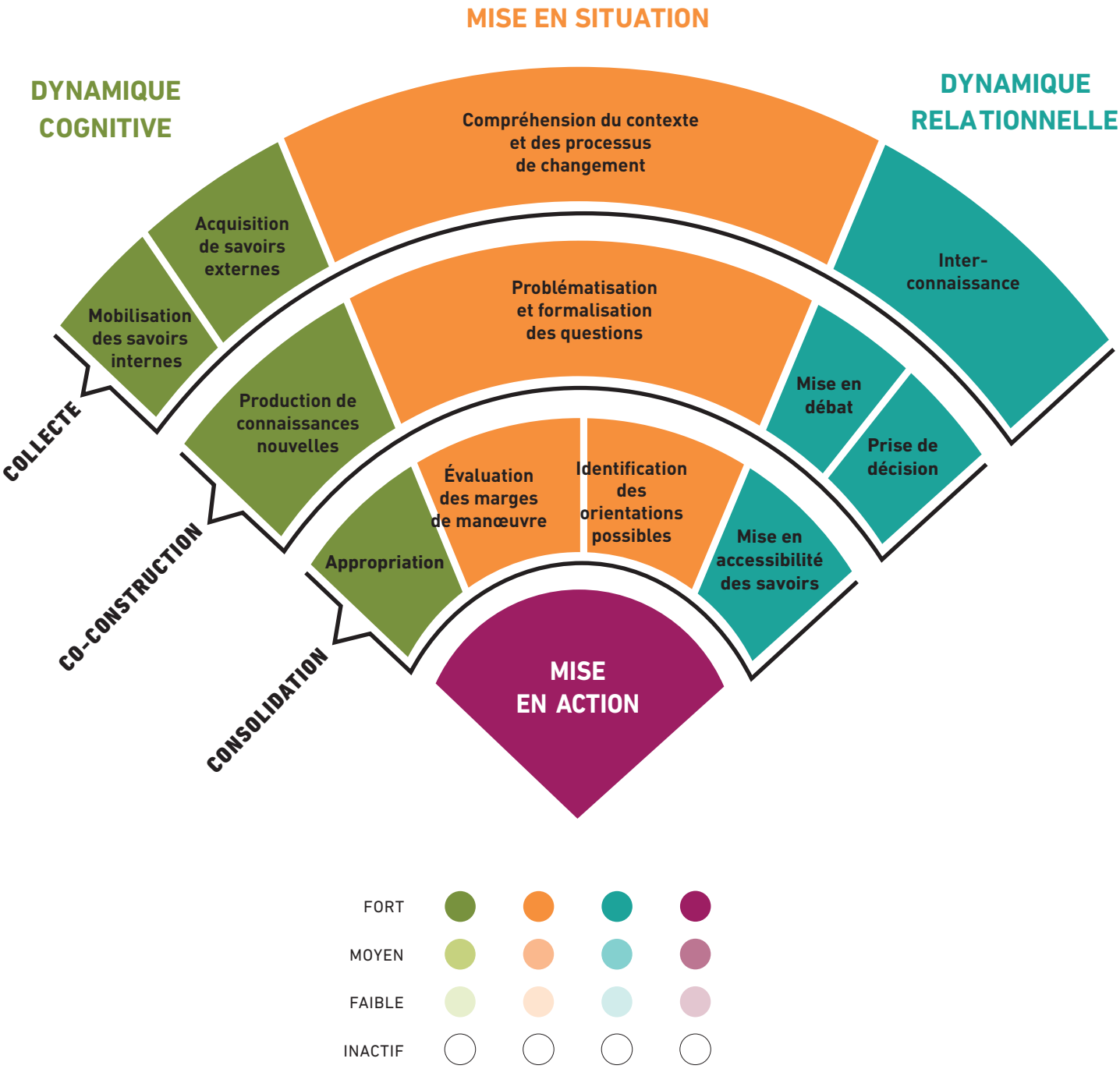


FIGURE 6 - EN ACCOMPAGNEMENT DE L'ACTION :
PRENDRE DU RECUL OU FAIRE UN PAS DE CÔTÉ

Le collectif existe et mène des actions communes. Il réfléchit chemin faisant en tirant des enseignements des expériences passées et en cours, et en analysant en continu la situation. La démarche d'intelligence collective vise à prendre du recul et faire un pas de côté pour faire évoluer les actions du collectif et les remettre en perspective. Elle correspond à de fortes volontés de changement et de transition. Elle permet au collectif de se questionner régulièrement sur sa raison d'être et ses intentions. Elle contribue à dessiner un horizon commun et peut améliorer l'efficience opérationnelle du collectif par l'évaluation des marges de manœuvre et l'identification de leviers d'action. Elle s'appuie sur un travail de retour d'expériences et débouche sur de nouvelles actions collectives. Elle constitue une forme d'intelligence que l'on peut qualifier de sagesse collective.

L'ensemble des ingrédients sont moyennement à fortement activés et servent l'action collective.



EN SYNTHÈSE...

Ces différentes figures de l'intelligence collective ont en commun d'activer plutôt fortement les ingrédients de la dynamique cognitive, notamment à partir des savoirs des membres du collectif. Elles se différencient ensuite par leur capacité à mobiliser les ingrédients relevant des deux autres dynamiques, qui contribueront alors à enrichir la démarche. Plus les membres du collectif sont dans la confiance et l'interaction, plus ils activent la dynamique relationnelle. Plus ils sont dans l'analyse de la situation et l'identification de perspectives partagées, et plus ils utilisent et mettent en situation les savoirs acquis. L'ensemble des ingrédients mobilisés est alors favorable à l'action collective.

	FIGURES D'INTELLIGENCE COLLECTIVE					
	Figure 1	Figure 2	Figure 3	Figure 4	Figure 5	Figure 6
INGRÉDIENTS	**OBSERVATOIRE INFORMATIONNEL**	**INSTRUCTION COLLECTIVE**	**MODE PROJET**	**EN PRÉALABLE À L'ACTION**	**SUITE À L'ACTION**	**EN ACCOMPAGNEMENT DE L'ACTION**
	↓	↓	↓	↓	↓	↓
DYNAMIQUE COGNITIVE						
Mobilisation des savoirs internes au collectif						
Acquisition de savoirs externes						
Production de connaissances nouvelles						
Appropriation des savoirs						
DYNAMIQUE RELATIONNELLE						
Interconnaissance						
Mise en débat						
Prise de décision						
Mise en accessibilité des savoirs						
MISE EN SITUATION						
Compréhension du contexte et des processus de changement						
Problématisation et formalisation des questions						
Évaluation des marges de manœuvre						
Identification des orientations possibles						
MISE EN ACTION						

FORT				
MOYEN				
FAIBLE				
INACTIF				

Les motivations des démarches collectives peuvent induire certaines figures d'intelligence collective. Ainsi peut-on classer ces dernières en fonction de leurs finalités.

Figure 1	L'observatoire informationnel	Finalité de partage d'informations et de connaissances
Figure 2	L'instruction collective	
Figure 3	Le mode projet	Volonté affirmée d'échanger et de co-construire ensemble, mais les conditions ne sont pas réunies ou les volontés ne sont pas suffisantes pour passer collectivement à l'action
Figure 4	En préalable à l'action	
Figure 5	Suite à l'action	
Figure 6	En accompagnement de l'action	Volonté d'agir ensemble

GLOSSAIRE DES MOTS DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Les définitions proposées ci-dessous constituent les références théoriques qui ont guidé la réflexion et les travaux du projet Sagacité. Selon les domaines et les acteurs, ces mots peuvent prendre d'autres sens.

Données
Les données sont des renseignements servant à décrire des faits ou des objets. Ce sont des éléments admis, connus et reconnus, servant de base à un raisonnement, de point de départ à une recherche (dictionnaire *Le Petit Robert*). Elles peuvent être formalisées et stockables, et être interprétées et analysées, voire faire l'objet d'un traitement (ex. base de données, statistiques). Selon le dictionnaire Larousse, elles peuvent être les « résultats d'observations ou d'expériences faites délibérément ou à l'occasion d'autres tâches et soumis aux méthodes statistiques ».

Informations
Les informations sont un ensemble d'éléments permettant de décrire des faits, des objets, des personnes, et ayant fait l'objet d'une collecte, d'un traitement et d'une diffusion. Elles peuvent être produites à partir d'un ensemble de données, ou issues d'observations et de leurs interprétations ou analyses (François Conne).
Par exemple, l'analyse des données démographiques, du nombre d'emplois, du nombre de logements vacants... peut donner une information sur la dynamique d'un territoire.

Connaissance
La connaissance est l'action ou le résultat de connaître à partir de propriétés, caractéristiques ou traits spécifiques des objets ou des faits. Autant les données et les informations sont utilisables en l'état par tout individu ou groupe d'individus, autant la connaissance est plus complexe et est spécifique à chaque individu ou groupe. Elle est liée à la manière de sentir, de percevoir, de comprendre, spécifique à chacun. En effet, ainsi que la définit Rowley (2007), elle est comme un « mélange d'information, de compréhension, de capacité, d'expérience, d'habiletés et de valeurs ».

Connaissances
Les connaissances, au pluriel, seraient le contenu de la connaissance, à savoir l'ensemble des informations et données mises en lien avec leur contexte.

Savoir
Le savoir lie connaissance, situation et action. La connaissance permet de comprendre un contexte ou une situation. Le savoir est une forme utilisable de connaissance pour pouvoir agir sur la situation et, le cas échéant, la faire évoluer.
Pour éclairer le propos, faire évoluer ses connaissances d'une situation si celle-ci change relève de la connaissance, chercher à utiliser ses connaissances pour faire évoluer la situation relève du savoir.
Les savoirs seraient par conséquent les connaissances utilisables pour l'action.

Savoir-être
Le savoir-être est la capacité à s'adapter à des situations variées et à ajuster ses comportements en fonction des caractéristiques de l'environnement, des enjeux de la situation et du type d'interlocuteur.

Savoir-faire
Le savoir-faire peut être défini comme la compétence acquise par l'expérience dans les problèmes pratiques, dans l'exercice d'un métier et dans des situations particulières. Il n'est ainsi pas généralisable en l'état. Le savoir-faire relève de l'action, dans le cas présent, collective.

Sagesse
La sagesse est une combinaison judicieuse de savoirs pour décider et agir en connaissance de cause. Elle s'apparente à la capacité de mobiliser et de relier les savoirs pour comprendre le contexte dans lequel on se trouve. Les savoirs concourant à la sagesse constituent ainsi la base pour l'action tout en permettant de comprendre comment la situation évoluera si les données se modifient.

Coopération
Selon Zaïbet-Greselle (2007), la coopération est une « organisation collective de travail dans laquelle la tâche à satisfaire est fragmentée en sous-tâches, chacune de ces sous-tâches est ensuite affectée à un acteur, soit selon une distribution parfaitement horizontale dans laquelle tâches et acteurs sont équivalents, soit selon une logique d'attribution en fonction des compétences particulières de chacun ». Le travail en mode projet en est une des illustrations.

Collaboration
Selon Zaïbet-Greselle, la collaboration est une « situation de travail collectif dans laquelle tâche et but sont communs. Tous les acteurs travaillent sur les mêmes points (...). Elle implique un engagement mutuel des participants dans un effort coordonné pour résoudre ensemble le problème ». Elle permet de produire des inter-fécondations et coproductions d'idées et de connaissances en mettant sur des plans équivalents, mais non identiques, les porteurs et « apporteurs » de savoirs scientifiques, empiriques ou expérientiels. Par rapport à la coopération, elle est plus favorable à une intelligence collective qui est plus que la somme des intelligences individuelles.

Intelligence
« L'intelligence est l'ensemble des fonctions psychiques et psycho-physiologiques concourant à la connaissance, à la compréhension de la nature des choses et de la signification des faits » (*TLFI*). Notamment en reliant les éléments entre eux. En effet, le mot « intelligence » est dérivé du latin et composé de *inter-* (« entre ») et du radical *legere* (« choisir, cueillir ») ou *ligare* (« lier »). L'intelligence ne se résume pas à l'acquisition et à la « possession » de connaissances, mais aussi au fait de les relier et de les hybrider entre elles ainsi qu'à d'autres ressources dans une intention de compréhension. C'est ainsi la « capacité de mobiliser des ressources pour comprendre une situation » (Zarifian). En d'autres termes, c'est la faculté de connaître et de comprendre. Elle contribue ainsi à la capacité d'adaptation : « Aptitude » (d'un être vivant) à s'adapter à des situations nouvelles, à découvrir des solutions aux difficultés qu'il rencontre (dictionnaire *Le Petit Robert*).

Collectif
Venant du latin *collectivus* signifiant « ce qui groupe, ce qui rassemble », le terme « collectif » signifie plus qu'une simple collection de personnes dans la mesure où ce qui rassemble peut être de l'ordre d'un but commun, de raisons de se rassembler. Un collectif se définit donc comme la réunion de plusieurs personnes, pendant une durée déterminée ou indéfinie, de façon informelle ou contractuelle, constituée dans le but de poursuivre un ou plusieurs objectifs communs, sous le pilotage de ses membres.
La durée est directement liée à la poursuite des objectifs, dont la nature peut être artistique, politique, professionnelle, morale ou cultuelle. La forme étant liée à une nécessité, il convient de distinguer le collectif informel de celui doté de la personnalité juridique (Wikipédia).

Délibération
La délibération est le fait de discuter avec d'autres personnes et de réfléchir, d'examiner une question en vue d'une décision à prendre (dictionnaires *Le Petit Robert*, Larousse).
Elle est une confrontation de points de vue visant à trancher un problème ou un choix difficile par l'adoption d'un jugement ou d'une décision réfléchie. Elle peut être effectuée par un individu seul, mais aussi par un groupe d'individus ou une collectivité. Elle débouche en général sur une décision ou un choix, mais peut aussi rester sans suite, car insoluble (Wikipédia).
Dans une approche courante, relevant de la sphère publique, la délibération est définie comme un processus de débat public et contradictoire nécessaire à l'élaboration d'un consensus. Elle intervient en préalable à une décision, puis à une action.

Expérience
L'expérience est couramment définie comme une connaissance acquise par la pratique, à travers l'interaction avec un environnement. Une de ses caractéristiques est d'être située dans le temps et dans l'espace. En cela, elle n'est pas transmissible en l'état, et un processus est nécessaire pour passer de l'expérience implicite et située à la connaissance formalisée et transmissible. La confrontation avec d'autres expériences, l'approche contradictoire mais aussi la formalisation des résultats sont nécessaires pour pouvoir la transmettre.

BIBLIOGRAPHIE

Conne F., *Savoir et connaissance dans la perspective de la transposition didactique. Recherches en Didactique des Mathématiques*, La Pensée Sauvage, 1992, 12 (2.3), p.221-270.

Rowley J., *The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy* , Journal of Information Science, n° 33-2, p.163-180, 2007.

Zaïbet-Greselle O., « Vers l'intelligence des équipes de travail : une étude de cas », *Management & Avenir*, n°14, 2007, p.41-59.

Zarifian P., *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions actuelles*, Édition Liaisons, 2004.

AUTRES RESSOURCES POUR APPROFONDIR

Janin C., Grasset É., Lapostolle D., Turquin É., *L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale ?*, Éditions Anthropos, collection « Économica », 2011, 142 pages.

Lévy P., *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, Éditions La Découverte, collection « Science et société », 1994, 243 pages.

Piazza O., *Découvrir l'intelligence collective*, Interéditions, collection « Découvrir », 2018, 176 pages.

Thou M., Vincent P., *Comprendre, repérer et accompagner l'innovation sociale et territoriale. Guide pour renouveler son approche du développement local*, Éditions Chronique Sociale, collection « Comprendre la société », 2018, 228 pages.

Conception et rédaction : Claude Janin et Marjolaine Monnier (Université Grenoble Alpes, Pacte), Anne Carton et Mylène Thou (Cap Rural).

Avec les contributions des chercheurs et des acteurs partenaires du projet Sagacité :

Côté chercheurs : Pierre-Antoine Landel, Nicolas Buclet, Agnès Bergeret, Jean-Pierre Mounet (Université Grenoble Alpes, Pacte), Sabine Girard, Sophie Madelrieux (Inrae, Lessem), Dany Lapostole (Université de Bourgogne, UMR Thema), Maud Hirzack (Université d'Aix-Marseille, UMR LEST), Éric Grasset (Université Lyon 2, LER).

Coté acteurs (représentants des six terrains de recherche) : Ceraq (Centre de ressources pour une agriculture de qualité et de montagne), Communauté de communes du Val de Drôme, Vivre bio en Roannais, Parc naturel régional de Chartreuse, CDDRA Alpes Sud-Isère / SITADEL, Les Développeurs Associés.

Conception graphique : Stéphane Pascalis

Impression : Impressions Modernes

Cap Rural
200, avenue de la Clairette
26150 Die
04 75 22 14 89
contact@caprural.org

caprural.org

Ce carnet a été réalisé dans le cadre du projet de recherche Sagacité.

Sagacité est un projet du programme « Pour et sur le développement régional » (PSDR4 Rhône-Alpes) et bénéficie d'un financement de l'Inrae, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes et de l'Union européenne *via* le Feader dans le cadre du Partenariat européen pour l'innovation (PEI-AGRI).

La valorisation opérationnelle du projet a été coordonnée par Cap Rural, centre de ressources sur les méthodes et les pratiques du développement rural en Auvergne-Rhône-Alpes.

Cap Rural est cofinancé par la région Auvergne-Rhône-Alpes, l'État, l'Union européenne dans le cadre du Feader et les cotisations de ses usagers.

La coordination scientifique du projet a été assurée par Claude Janin, géographe et chercheur associé à l'UMR Pacte, Institut d'urbanisme et de géographie alpine, Université Grenoble Alpes.

Cap Rural est cofinancé par l'UNION EUROPÉENNE dans le cadre du FEADER.