

Intelligence collective et analyse de pratiques en groupe : six dynamiques mobilisées

Marc Thiébaud

Psychologue, spécialiste de l'accompagnement et de l'animation de groupe, Suisse
thiebaud@formation.ch

Résumé

Ce texte a pour but d'explorer comment des dynamiques d'intelligence collective se manifestent dans un groupe d'analyse de pratiques. Quelles formes peuvent-elles prendre ? Comment favoriser l'actualisation des potentialités d'intelligence au niveau du collectif ? Ces questions sont abordées à partir d'observations et de données recueillies auprès de participants à des groupes qui ont une certaine expérience de l'APP. L'intelligence collective en APP est tout d'abord définie. Six dynamiques d'intelligence collective observées sont ensuite décrites, analysées et discutées, avec les perspectives qu'elles ouvrent.

Mots-clés

intelligence collective, sens partagé, reliance, autorégulations, réflexivité

Catégorie d'article

Synthèse et mise en perspective ; travail de recherche

Référencement

Thiébaud, M. (2018). Intelligence collective et analyse de pratiques en groupe : six dynamiques mobilisées. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 13, pp. 18–38.
<http://www.analysedepratique.org/?p=3048>.

Les articles de la revue de l'analyse de pratiques professionnelles paraissent uniquement en format électronique et sont en libre consultation sur le site internet : www.analysedepratique.org. Ils sont sous licence Creative Common 3.0 « Paternité – pas de modification », ce qui signifie qu'ils peuvent être imprimés ou transmis librement à condition qu'ils ne soient pas modifiés et que soient mentionnés le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

« *Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous, ensemble.* »

Euripide (480 av. notre ère)

« *Aucun de nous n'est aussi intelligent que nous tous* » (« *None of us is as smart as all of us* »)

Kenneth H. Blanchard (2006)

Les groupes d'analyse de pratiques professionnelles (APP) recèlent de riches potentialités pour le développement professionnel et l'acquisition de capacités de prise de recul par rapport à la pratique. En premier lieu, parce qu'ils permettent une pluralité d'éclairages et de grilles de lecture en lien avec les différents points de vue et vécus des participants. En second lieu, du fait des interactions au sein du groupe qui peuvent être génératrices de nouvelles compréhensions et perspectives. Souvent évoquées dans les écrits sur l'APP, les dynamiques mobilisées au niveau du collectif n'ont cependant guère été décrites et analysées en détail. Récemment, Rebetez (2017), Thiébaud (2018) et Vacher (2018) entre autres ont mis en exergue l'importance que peuvent avoir ces dynamiques dans l'APP.

Ce texte présente les résultats d'une étude à caractère exploratoire visant à comprendre sous quelles formes ces dynamiques peuvent se manifester. Les observations et données recueillies auprès de participants à des groupes d'APP mettent évidence notamment différentes manières dont les membres d'un groupe sont susceptibles de mobiliser une intelligence collective : en développant un sens partagé de l'APP, en produisant un dialogue créatif qui s'appuie sur la diversité, en résonnant avec ce qu'ils entendent, en faisant des liens entre les réflexions exprimées et en mettant en œuvre des régulations bénéfiques pour travailler en cohérence.

Je présenterai tout d'abord le cadre conceptuel dans lequel s'inscrit mon étude en précisant comment je définis l'intelligence collective. Puis j'explicitai la manière dont les données ont été recueillies. Les résultats seront ensuite exposés de façon synthétique par la présentation des six formes d'intelligence collective principales observées en APP. Ces résultats seront enfin discutés et mis en perspective pour proposer des pistes de recherche ultérieure sur le sujet.

1. Cadre général

1.1. La notion d'intelligence collective

« *Le tout ne peut pas être réduit à la somme de ses parties dans un système complexe car cela reviendrait à occulter les interactions multiples et variées qui le parcourent.* »

Robin Fortin

Le terme « intelligence » est utilisé habituellement pour décrire une capacité individuelle à comprendre, apprendre, résoudre des problèmes, planifier des actions ; et pour, selon Atlee (2003), « *répondre de manière créative et pertinente à des circonstances variées et variables.* »

L'intelligence collective quant à elle est devenue une notion de plus en plus employée pour valoriser la coopération et signifier qu'un collectif peut être plus intelligent qu'un individu (à l'inverse de la bêtise collective qui peut émerger d'un groupe d'individus intelligents !). Elle peut recouvrir cependant de nombreux aspects différents et elle reste difficile à cerner.

Ainsi, elle est utilisée déjà pour parler d'une « *intelligence en essaim* » (voir Noubel, 2007) : les insectes sont capables, à partir de la seule interaction d'un grand nombre d'individus, de faire émerger un collectif intelligent, c'est-à-dire adaptable et en symbiose avec son environnement. Atlee (2003) évoque des intelligences collectives à différents niveaux (petit groupe, grand groupe, réseau, organisation, institution, société) qui présentent à chaque fois des propriétés systémiques (en termes de relations, de culture, de champs d'énergie, etc.). Il spécifie par ailleurs la notion d'*intelligence collaborative* (une forme particulière d'intelligence collective) qui apparaît au sein de petits groupes qui visent le développement d'une qualité de communication et dans lesquels pour cela tous les membres sont simultanément en relation.

Divers auteurs se sont aussi intéressés à l'intelligence collective comme levier de performance. Zara (2008) s'inscrit ainsi dans une optique de gestion quand il parle d'*entreprise intelligente* et de caractéristiques culturelles, technologiques et de gouvernance susceptibles de favoriser l'*apprentissage collectif* au service d'une organisation dite compétitive. Des chercheurs ont porté leur attention sur les *équipes de travail intelligentes*. Ils ont souvent mis l'accent, dans une perspective psychosociologique, sur les processus collectifs permettant de faire face à une situation donnée (résolution de problème, prise de décision). Woolley, Aggarwal & Malone (2015) ont étudié les facteurs d'intelligence collective et ont mis en évidence que la sensibilité sociale (ou relationnelle) des membres du groupe et l'égalité de répartition de la parole entre eux sont les plus déterminants (et non la cohésion, la motivation ou la satisfaction vécue). Zaibet Greselle (2007) quant à elle distingue différents processus en lien avec l'intelligence collective selon trois dimensions : a) cognitive (compréhensions, représentations, langage, mémoire, savoirs, réflexions, décisions collectives, b) relationnelle (collaboration, autonomie, synergies et antagonismes, confiance) et c) systémique (système d'interactions collectives).

Au-delà de leurs spécificités, ces travaux présentent plusieurs points communs. J'en ai retenu cinq dans le cadre de mon étude :

1. Ils font la distinction entre a) une intelligence *individuelle* (stimulation chez une personne due au travail collectif) ; b) intelligence *collectée* (partagée au sein du collectif, mais caractérisée par la simple somme des apports individuels, à l'image d'un puzzle ; voir Atlee, 2003 et Dilts, 2016) ; c) intelligence *collective* (qui correspond à davantage que la somme des intelligences individuelles dans la mesure où elle se développe à partir de leurs interactions et de leurs synergies qui produisent du neuf) : la nature de ces interactions entre les personnes fait ici la différence (voir l'analogie d'une équipe sportive qui performe davantage, bien que ses joueurs individuellement sont moins compétents). Les trois types d'intelligence peuvent être mobilisés dans une même séance de groupe.

2. Ils mettent l'accent sur l'idée d'une émergence en lien avec la complexité (laquelle confronte les individus aux limites de leur intelligence propre) ; il y a quelque chose de de non connu initialement, qui émerge, un résultat inattendu, un dépassement, issu du travail en synergie, qui permet d'actualiser des potentialités (comme l'hydrogène et l'oxygène qui se transforment en eau) ; quelque chose de visible, partagé dans le collectif.
3. Ils considèrent que l'intelligence collective revêt de multiples formes : pratique, rationnelle, intuitive, corporelle, interpersonnelle, émotionnelle, motivationnelle, etc. ; elle n'est pas juste cognitive, elle peut être de plusieurs types, à l'image des intelligences multiples postulées par Gardner (1997) au niveau d'un individu.
4. Ils appréhendent l'intelligence collective comme un ensemble de processus en interaction, mobilisés de façon variable dans une situation donnée, plutôt que comme un état ou un résultat ; c'est son aspect dynamique.
5. Ils relèvent des facteurs qui peuvent faciliter le développement de l'intelligence collective (objectifs et langage communs par exemple) ou à l'inverse freiner celui-ci (grande taille du groupe qui empêche la mise en lien, compétition entre ses membres, etc.).

Ces cinq caractéristiques mettent en évidence la complexité de l'intelligence collective et les difficultés rencontrées pour l'étudier, voire la mesurer. Les chercheurs soulignent notamment le fait que la portée de leurs travaux reste limitée aux caractéristiques des collectifs qu'ils ont étudiés et de leur contexte. Mon but étant d'explorer les formes d'intelligence collective dans des groupes d'APP, je préciserai donc ci-après quelques spécificités de ceux-ci à cet égard.

1.2. Une intelligence collective dans le groupe d'APP qui permet l'émergence de l'inédit et de plus-values qui vont au-delà des apports de chacun

« Dans l'équation « $1+1=3$ », le « 3 » indique une plus-value singulière permise par les interactions dans le groupe. »

Yann Vacher

En préalable, précisons que les groupes d'APP se distinguent des *équipes de travail intelligentes* en ce sens qu'ils ne visent pas la prise de décision et la résolution en commun de problèmes. En APP, l'intelligence collective peut se développer entre les trois types d'acteurs que sont l'exposant, les participants et l'animateur. Lorsque c'est le cas, elle est au service de l'analyse de pratiques et des apprentissages qui peuvent être élaborés par chacun individuellement et par le groupe ; elle peut aussi devenir un objectif en soi (développer une intelligence en tant que collectif). Dans l'APP, l'exploration de la complexité de la pratique et la co-construction de nouvelles perspectives permettant d'en élargir la compréhension sont centrales. Cela représente une indication idéale pour mobiliser de l'intelligence collective. Celle-ci est parfois mentionnée dans les écrits sur les groupes d'APP (voir Thiébaud & Vacher, 2018 et Vacher, 2018), mais à ma connaissance, elle n'y a pas été étudiée en elle-même.

Pour ma recherche, je me suis basé sur la définition proposée par Thiébaud et Vacher (2018). Je me suis donc intéressé à « *des dynamiques et une capacité de dialogue et de co-construction au sein du groupe susceptibles de favoriser l'émergence de l'inédit et de plus-values qui dépassent l'apport de chacun* ». Les cinq caractéristiques énoncées plus haut se retrouvent dans cette approche de l'intelligence collective au sein des groupes d'APP. Dans cette perspective, l'attention est portée particulièrement sur la mobilisation de processus collectifs et sur des phénomènes d'émergence. Autrement dit, cela concerne des aspects qui vont au-delà d'un simple assemblage d'apports individuels (comme dans l'intelligence dite *collectée* où, dans le cas le plus extrême, des participants travailleraient seuls et viendraient simplement apposer leurs analyses). Ces processus collectifs relèvent d'une co-construction telle qu'évoquée par Vacher (2018). Ils ne se limitent pas non plus à l'émergence de nouvelles clartés, d'*insights* personnels, chez un individu (notamment l'exposant) à l'écoute des apports du groupe ; même s'ils se nourrissent de ces compréhensions et capacités individuelles.

Par ailleurs, mon étude n'est pas centrée sur les facteurs en amont qui constituent des points d'appui pour le développement de l'intelligence collective. Je pense ici entre autres aux aspects relevant de la mise en place et du démarrage du groupe, lesquels ont fait l'objet récemment de plusieurs écrits (voir Thiébaud, 2017). Il est clair que la contractualisation d'un cadre et d'objectifs pour l'APP, l'appivoisement réciproque des participants, leur disponibilité pour le travail d'analyse de pratiques, etc. sont des prérequis nécessaires. La manière dont ils se sont développés peut influencer l'émergence et l'entretien de dynamiques d'intelligence collective.

2. Aspects méthodologiques : une étude exploratoire sur onze séquences d'APP

Cette étude est exploratoire, elle vise uniquement à repérer quels processus entrent en jeu et quels concepts peuvent les éclairer. Elle repose par ailleurs sur une collecte de données effectuée sur un nombre restreint de séances et de groupes d'APP. Les éléments que je présenterai sont issus d'observations que j'ai effectuées dans des séances d'analyse de pratique et de données recueillies auprès des participants. Les observations se sont affinées au fur et à mesure de la recherche conduite durant quatre mois dans sept groupes dans lesquels j'ai été impliqué. Elles ont porté sur onze séquences d'APP : j'étais animateur cinq fois, participant trois fois, exposant une fois et simple observateur à deux reprises. J'ai pris des notes durant le déroulement de l'APP en cherchant à repérer des interactions contribuant à l'émergence d'intelligence collective. Les participants se sont exprimés à ma demande à l'issue de la séance sur les aspects d'intelligence collective vécus, sur leurs perceptions et représentations à cet égard. Certains les avaient d'ailleurs déjà évoquées spontanément dans le temps de bilan de l'APP. Parfois, je les ai invités à prendre un moment de réflexion individuel avant le partage dans le groupe. Selon le temps à disposition, j'ai eu aussi des échanges individuels pour approfondir les vécus d'intelligence collective. Ceci m'a permis de les mettre en lien avec mes propres observations tout en les complétant et les affinant.

La méthode d'analyse utilisée s'inscrit dans une approche qui opère de manière inductive à partir des informations qualitatives récoltées : elle procède au fur et à mesure par le repérage de récurrences dans l'examen des données pour les catégoriser, les mettre en perspective et ultérieurement élaborer des modélisations et des liens avec des concepts qui peuvent s'avérer pertinents (approche inspirée des travaux de Glaser & Strauss, 1967). Les résultats de l'analyse peuvent ensuite être discutés avec les participants, ce que je n'ai pas encore pu faire.

Les groupes étudiés présentent des caractéristiques relativement similaires. Ils comprennent entre six et dix personnes ayant une certaine expérience de l'analyse de pratiques. Ils ont développé une relative maturité dans la mesure où ils se sont déjà réunis antérieurement au minimum pour cinq séquences d'APP dans le même format. Chaque groupe est constitué, il a atteint un stade de cohésion, son fonctionnement a été clarifié et concerté et ses membres y ont trouvé leur place (voir les étapes de développement d'un groupe ; Thiébaud et Vacher, 2018). Cela constitue un terrain favorable pour l'émergence de l'intelligence collective. Ce choix a été fait en fonction du but de ma recherche : repérer les processus mobilisés.

Ces groupes comportent d'autres similitudes. Dans chacun d'eux, les personnes se réunissent de manière volontaire pour l'APP, à un intervalle de 6 à 12 semaines et ne travaillent pas ensemble par ailleurs. Ainsi, la dynamique du groupe est relativement autonome. Les modalités d'APP utilisées sont proches et s'inscrivent dans l'approche générale présentée notamment dans Thiébaud, 2001 et 2013. Pour l'essentiel :

- le but principal consiste à développer une compréhension enrichie des pratiques exposées et une capacité à les analyser ;
- l'animateur a pour rôle de favoriser des échanges durant lesquels les ressources des participants sont mobilisées dans une réflexion collective centrée sur la pratique exposée ;
- la démarche est structurée en plusieurs étapes telles que : contractualisation initiale, choix de l'exposant et de la pratique analysée, récit, questions à l'exposant, production d'analyses par le groupe (suivie parfois par des réflexions orientées vers des pistes d'action pour l'avenir) et bilan des expériences et apprentissages vécus.

Ces caractéristiques similaires limitent la portée des résultats et la possibilité de les généraliser. J'y reviendrai dans la discussion. En revanche, elles ont eu pour avantage de faciliter la mise en évidence des processus et leur modélisation, dans la mesure où les données recueillies ont révélé de nombreuses convergences dans la plupart des séquences d'APP étudiées.

3. Six dynamiques d'intelligence collective en groupe d'APP

Je présenterai ci-après les éléments les plus saillants issus des observations et données récoltées. Leur analyse a permis de dégager six dynamiques ou formes d'intelligence collective. J'utiliserai ici indifféremment les deux termes : le premier (« dynamique ») souligne qu'il s'agit de processus qui émergent, se déploient à certains moments plutôt qu'à d'autres

et varient dans le temps ; le second (« forme ») met en évidence le fait que chacune présente des spécificités qui la distinguent en partie au moins des autres. Ces dynamiques n'apparaissent pas dans chaque séquence d'APP étudiée ni dans les propos de l'ensemble des participants. Mais sur l'ensemble des données récoltées, elles sont toutes présentes de manière significative. Elles donnent à voir le kaléidoscope des formes d'intelligence collective qui peuvent se manifester dans des groupes d'APP ayant développé une certaine maturité.

Elles seront exposées ci-après de manière successive afin d'en faciliter l'intelligibilité. Il faut relever cependant que cette façon de fragmenter ne rend pas compte de la complexité des phénomènes en jeu, qui sont tous imbriqués. J'en évoquerai quelques aspects dans la quatrième partie de l'article. L'étude détaillée de cette complexité nécessiterait un recueil de données beaucoup plus conséquent. Elle dépasse les objectifs de cette recherche. Je discuterai de ses limites et de perspectives pour de futures études à mener en fin de texte (partie 4.3.).

3.1. Développement d'un sens collectif par rapport à l'APP

« Le sens de la « bonne direction » ne se fige en une image qu'à la toute fin du processus. C'est le sens du potentiel qui guide. »

Peter Brook

Cette première dynamique concernant la question du sens renvoie à la compréhension développée par les membres du groupe par rapport à l'APP en tant que démarche collective et par rapport aux objectifs qu'ils poursuivent. Non seulement de manière globale, mais également au niveau des différents moments vécus à chaque étape de l'APP. Le sens se construit avec la participation de chacun. Les observations montrent que la question du sens va au-delà des objectifs qui ont pu être énoncés en amont pour l'APP. Elle n'est pas que générale, posée une fois pour toutes. Elle est présente tout au long de la durée de vie du groupe et peut évoluer au fil des séances. Autrement dit, les participants construisent et affinent ensemble, progressivement, ce que ces objectifs peuvent signifier.

Quels processus sont mobilisés ? Le groupe développe un partage de représentations et des concertations qui lui permettent à la fois de : a) clarifier ce qu'analyser sa pratique signifie ; et b) élaborer une intention commune au sein du cadre défini pour l'APP. Cette intention est une direction pour explorer dans l'analyse un ou des chemins possibles et non une destination précise. Si personne ne sait exactement où on va arriver ni n'impose sa vue, cela ne veut pas dire pas que l'on va nulle part, mais qu'il y a place pour une émergence. Ceci apparaît notamment, dans les groupes étudiés, au début d'une séquence d'APP, dans la phase de choix de l'exposant et de la pratique qui sera analysée, quand il s'agit de prendre une décision. Dans la mesure où ils peuvent s'exprimer à cet égard, les participants précisent progressivement leurs représentations. Ils les font évoluer aussi collectivement en cherchant à s'accorder. Pour les uns, ce sont les urgences qui ont la priorité. Pour d'autres, la motivation des personnes à

être exposant. Ou l'intérêt que cela suscite chez la majorité. Etc. La question des modalités et des critères pour le choix est discutée. Cela génère de nouvelles réflexions et clarifications sur ce qui est recherché dans l'APP (au-delà des satisfactions et/ou frustrations qui peuvent résulter de la décision). Dans les séances observées, cette dynamique se manifeste dans d'autres décisions que le groupe prend en concertation. Elles concernent notamment la durée des étapes de l'APP, les modalités de circulation de la parole et l'orientation du travail d'analyse. Ces aspects n'apparaissent pas définis de manière immuable dans les groupes observés. A chaque fois, l'intelligence collective se développe dans la mesure où les interactions comportent une part d'exploration et font émerger de la nouveauté, un sens partagé par rapport à l'APP qui n'était pas explicité, voire imaginé au départ.

Quelles plus-values ? En ce qui concerne les effets qui en résultent, il ressort des paroles des participants qu'au fil du temps, le sens de ce que le groupe fait ensemble peut devenir de plus en plus habité, partagé et susceptible d'être réfléchi, voire d'évoluer lorsque les membres du groupe en ressentent l'utilité. Au fur et à mesure qu'ils parviennent à se rejoindre dans une compréhension commune de ce qu'ils font ensemble et à expliciter leurs représentations et leur vision, les participants construisent un tissu commun, une culture de groupe. Ce sens est par ailleurs porteur de potentialités pour d'autres formes d'intelligence collective, comme cela sera évoqué dans les chapitres suivants.

Qu'est-ce qui est facilitant ? L'espace existant pour ajuster ou affiner le cadre de l'APP et la place donnée à chacun pour s'exprimer et être écouté durant ce processus apparaissent essentiels pour ce développement de sens collectif par rapport à l'APP. Egalement l'invitation faite par l'animateur à partager en commun les représentations à cet égard, à les accueillir et à chercher un consensus prenant en compte les besoins et souhaits. Le temps disponible importe aussi : le sens se développe de manière progressive, à travers des ressentis puis des explicitations. A l'inverse, des décisions imposées par l'animateur concernant les aspects évoqués, même si elles sont dûment expliquées et peuvent momentanément sécuriser les participants, ne vont pas favoriser ce développement et le sentiment d'identité du groupe.

3.2. Co-élaboration de focus d'analyse en lien avec la pratique

« Soit un match de football ou de rugby. [...] La mise en synergie spontanée des compétences et des actions n'est possible que grâce au ballon. [...] Les joueurs font du ballon à la fois un index tournant entre les sujets individuels, un vecteur qui permet à chacun de désigner chacun, et l'objet principal, le lien dynamique du sujet collectif. On considérera le ballon comme un prototype de l'objet-lien, de l'objet catalyseur d'intelligence collective. »

Pierre Lévy

Une deuxième dynamique qui ressort de l'étude effectuée concerne l'objet sur lequel se développe l'intelligence collective. En APP, la pratique analysée « focalise l'attention de tous.

Elle devient objet concret pour l'analyse et le développement de l'intelligence collective, qui s'en trouve facilitée. » (Thiébaud, 2013, p. 65). Ce focus central aide chacun à travailler au diapason afin de déplier la complexité et construire une compréhension de la pratique exposée. Les participants, pour pouvoir œuvrer ensemble, ont besoin d'identifier clairement en collectif cet « objet - lien ». Dans les observations effectuées, il apparaît à plusieurs moments que certains participants se perdent parce qu'ils sont dans le flou concernant le focus d'analyse. Le groupe manifeste de l'intelligence collective en cherchant à préciser ensemble ce qui est objet d'analyse, sans le réduire pour autant. Or, il ne s'agit pas d'une balle physique que chacun peut voir de manière identique. L'objet d'analyse se construit avec les représentations variées de tous les participants. Il est d'autant plus porteur de potentialités d'émergence d'intelligence collective que son identification prend en compte les subjectivités, la singularité et la complexité de la pratique.

Quels processus sont mobilisés ? Ce travail collectif présente des similitudes avec la première dynamique évoquée dans la mesure où il procède par le partage et le développement des représentations et des concertations. Cependant, ici, c'est le focus d'analyse qui est concerné plutôt que le sens de l'APP. Cela se manifeste de plusieurs manières. Tout d'abord, avec la clarification de la demande de l'exposant au groupe : elle peut être facilitée notamment par des reformulations de la part des différents membres. Celles-ci varient souvent d'une personne à l'autre. Avec les questions, elles aident l'exposant à aller plus loin dans ses souvenirs, son ressenti, l'exploration de sa pratique. Progressivement, les membres du groupe développent de nouvelles représentations, revisitent leurs compréhensions, les mettent en regard. Une concertation émerge concernant l'objet d'analyse. Ce dernier évolue par ailleurs en partie au fil de la séance, avec le récit, les questions posées par les participants et les nouvelles informations apportées par l'exposant. L'intelligence collective prend forme au fur et à mesure que le groupe reclarifie, avec l'exposant, la compréhension partagée de ce qui est analysé. Parfois, la concertation porte sur l'amplitude de l'analyse (« grand angle » ou « zoom rapproché »). D'autres fois, sur des priorités, lorsqu'apparaissent plusieurs objets d'analyse.

Quelles plus-values ? Ce travail collectif a différents effets. Un focus commun, tout en étant complexe, donne un support pour l'élaboration d'une analyse en intelligence collective. Noubel (2007) parle de l'importance de l'« objet-lien en circulation » comme catalyseur d'intelligence collective. Il aide les membres du groupe à trouver leur diapason. Il les conduit parfois à élargir leur vision de l'objet d'analyse d'une manière nouvelle. Cela impacte ensuite la production d'hypothèses de compréhension et de divers éclairages sur la pratique exposée. Par ailleurs, cette convergence de l'attention génère à la fois une forme de décentration chez chacun (par rapport à soi, son vécu, son système de représentations) et une forme de concentration de l'énergie collective. Il apparaît aussi que la reclarification avec l'exposant du focus d'analyse à chaque étape de l'APP a un effet d'organisation du travail commun.

Qu'est-ce qui est facilitant ? Une telle co-élaboration ne va pas de soi. Pour les participants des groupes étudiés, elle est facilitée notamment par le sens développé et partagé de l'APP ;

par les règles qui ont pu être définies et que l'animateur va rappeler au besoin ; par la circulation de la parole entre tous ; et par la communication avec l'exposant, invité à explorer et clarifier au fur et à mesure sa demande et les différentes facettes de sa pratique. Une écoute réciproque et une ouverture à chercher et construire ensemble sont également requises.

3.3. Présence, ouverture, écoute, questionnement des personnes au sein du collectif

« Regarde attentivement car ce que tu vas voir n'est plus ce que tu viens de voir.

Léonard de Vinci

Une troisième dynamique concerne la manière dont émerge une énergie collective nourrie par l'ouverture manifestée par chacun dans le groupe. Elle peut être appréhendée particulièrement à travers les vécus exprimés par les participants : elle relève en effet davantage des ressentis.

Quels processus sont mobilisés ? Plusieurs aspects apparaissent dans les groupes observés :

- Un fort engagement des participants sous plusieurs formes : ils deviennent peu à peu de plus en plus curieux, voire passionnés par le travail commun ; leur qualité de présence grandit : présence à soi, aux autres, à ce qui se passe au niveau du processus collectif ; ils s'ouvrent avec davantage de confiance, d'authenticité et de générosité. Un effet d'entraînement mutuel est observé à cet égard, à mesure qu'ils perçoivent le déploiement de la démarche d'exploration marquée par l'accompagnement et le respect réciproque.
- Un partage d'émotions dans le groupe : les participants écoutent avec empathie le récit de l'exposant et expriment parfois en écho ce qui les touche ; chacun accueille l'autre et se sent accueilli ; ils disent se sentir de plus en plus en lien et reconnus dans leurs vécus. Ils parlent d'une circulation d'affects et d'énergie qui participe à l'intelligence collective perçue.
- Un questionnement et un apprentissage personnel : les participants ne cherchent pas seulement à comprendre la pratique de l'exposant, ils s'interrogent sur leur propre pratique à la lumière de ce que les autres apportent. « Chacun va faire des liens avec ses propres vécus et être stimulé dans sa réflexion. Chaque participant est relié à sa pratique et y travaille d'une manière ou d'une autre. » (Thiébaud, 2013, p. 65). Les observations montrent que la capacité à explorer ses propres perceptions et cadres de référence, lorsque celles-ci sont partagées dans le groupe, ouvre le champ à un questionnement collectif.

Quelles plus-values ? Un effet domino peut être constaté : le questionnement des uns stimule le questionnement des autres et conduit à des apprentissages dans le groupe, qui amènent progressivement des changements de perspective. Les participants parlent d'un élargissement personnel et collectif. Par ailleurs, ils découvrent les bénéfices du travail et développent une confiance de plus en plus grande entre eux, dans ce qu'ils peuvent construire et apprendre ensemble ainsi que dans la démarche mise en œuvre. Ce qui accroît en retour leur engagement, leur présence et leur capacité à être réceptifs aux autres et en lien avec leurs propres vécus.

Qu'est-ce qui est facilitant ? Le cadre et le sens partagé par rapport à l'APP contribuent à cette dynamique d'ouverture, notamment la compréhension que l'exploration n'est jamais close, que chaque pratique analysée est singulière. Les données récoltées indiquent par ailleurs que l'accordage émotionnel évoqué par les participants est favorisé par l'expression d'authenticité et d'empathie qui se manifestent chez une personne, puis une autre et qui s'élargit peu à peu.

3.4. Reliance et interconnexion

« Voir dans l'autre à la fois sa différence et son identité avec nous ».

Edgar Morin

En lien avec le sens partagé, la focalisation de l'attention et l'engagement collectif, la dynamique relationnelle développée entre participants est un aspect clé pour l'intelligence collective, quel que soit l'étape du processus d'APP. Cette dynamique concerne particulièrement la communication développée durant le travail d'analyse de la pratique.

Quels processus sont mobilisés ? Différents éléments apparaissent ici, notamment :

- a) Des processus d'empathie et de compréhension réciproque : les participants vont à la rencontre des autres personnes, développent une écoute et un accompagnement pour l'exposant, cherchent à reformuler les propos entendus, posent des questions de clarification ; ce faisant, ils favorisent l'exploration de nouvelles compréhensions. Mais simultanément, les observations montrent que cette attention dans l'écoute les conduit à percevoir d'autres aspects et à effectuer un travail de décentration par rapport à leur point de vue initial. Les participants découvrent des significations latentes qui se révèlent progressivement et peuvent être reconnues et partagées.
- b) Une élaboration en commun de l'analyse : la possibilité de rebondir, d'associer de manière fluide les réflexions développées permet de faire émerger de nouveaux points de vue plus ou moins inattendus ; la mise en lien, la recherche de similitudes, de différences, de croisements, de recoupements, de récurrences, de paradoxes dans les réflexions partagées favorise les synergies ; des synergies dynamiques, co-construites avec et par les apports de chacun, non organisées selon un plan ou modèle préétabli : les participants sont souvent étonnés de voir, à posteriori, le cheminement de leur pensée collective.
- c) Des phénomènes de résonance sur les plans autant affectif, qu'intuitif ou cognitif : les vécus et les réflexions partagées par une personne activent des vécus et réflexions proches chez d'autres, qui sont progressivement conscientisés. Selon les termes d'un participant : « Je me retrouve dans ce que l'autre a dit. Cela me permet de me reconnaître tout en le reconnaissant ». Lorsque cela est exprimé, il en résulte un approfondissement et une amplification ; celles-ci se manifestent parfois dans un premier temps de manière assez globale, comme une impression, avant d'être davantage précisées et analysées en commun.

d) Un accueil des différences, des décalages, des surprises, d'éléments de controverse qui peuvent être plus ou moins confrontants : lorsque les participants ne cherchent pas à confirmer leurs propres expériences et idées antérieures, qu'ils s'ouvrent à la différence, développent leur attention à l'ambiguïté et à l'incertitude, ils explorent ce qui peut en émerger en partageant avec le groupe leurs interrogations et leur recherche. Une participante : « Je me suis ouvert à quelque chose qui m'avait interloqué un peu plus tôt. Cela m'a fait réfléchir. Une nouvelle hypothèse m'est venue. Je l'ai alors exprimée. Et cela a été ensuite repris dans le groupe ». Ici, c'est la reconnaissance et la partage de la différence qui catalysent la pensée vers de nouvelles compréhensions.

e) Une dialectique entre le semblable et le différent apparaît ainsi à l'œuvre : elle procède par des allers et retours entre les éléments d'analyse partagés, sans viser une synthèse (laquelle tend à réduire l'exploration ; voir la perspective dialogique de Morin, 1996).

Quelles plus-values ? La dynamique du groupe avec les processus évoqués ci-dessus est un catalyseur pour le travail d'analyse individuel et collectif. En suivant Bolle de Bal (2003) et Morin (1996), on peut parler par ailleurs de développement d'une reliance. Cette notion recouvre à la fois un processus agi consistant à relier et se relier et le résultat de ce processus, que l'on peut considérer comme un état de reliance. Ces deux aspects sont susceptibles de se renforcer mutuellement et de participer à l'intelligence collective, dans un processus dynamique. Si l'idée de reliance met en exergue le fait que l'APP s'inscrit dans un tissage de liens et dans une mise en relation active de tous les participants, elle doit être bien distinguée de la pensée de groupe (cf. le *groupthink* de Janis, 1972). Il ne s'agit pas ici d'une uniformité de pensée, mais d'un travail consistant à relier ce qui apparaît séparé. Individuellement et collectivement, il apparaît que de nouveaux apprentissages en résultent, correspondent à des processus que la théorie socio-constructiviste du développement a modélisés (Vyotski, 1997).

Qu'est-ce qui est facilitant ? D'après ce qu'en expriment les participants, ces processus sont possibles parce que chacun est en contact continu avec les autres. L'idée d'interconnexion est centrale ici, à la fois sur le plan informationnel, intellectuel, affectif et corporel. Il s'agit d'une rencontre humaine, d'un dialogue : chacun développe une attitude de compréhension face à l'autre, dans l'exploration collective plutôt qu'animé par une volonté de défendre un point de vue ou un savoir. Les observations montrent que l'attention qui passe de la pratique analysée, apportée par l'exposant, à sa propre pratique peut être facilitée lorsque des temps sont prévus, dans le cours de l'APP, pour de la réflexion et de l'écriture individuelles. Ces temps favorisent des prises de conscience et aident à relier ce qui en émerge. Ils soutiennent le travail de co-construction évoqué par Vacher (2018). Cela se produit notamment dans la phase de méta-analyse et de bilan, lorsque le groupe met en perspective, et confronte parfois, les analyses développées. L'intelligence collective est catalysée à mesure que les participants co-évoquent dans leurs représentations, analyses et apprentissages. La cohésion du groupe (au sens d'unité, d'harmonie, d'homogénéité) n'apparaît pas comme un élément particulièrement facilitant, ce qui rejoint les résultats obtenus par Woolley, Aggarwal & Malone (2015). En revanche, ce qui se révèle important, c'est la capacité du groupe à cheminer dans la reliance,

à travers résonances et différences. Le travail en continu de clarification du sens et du focus d'attention abordé précédemment contribue au développement de cette capacité collective.

3.5. Autorégulations, compétences et conscience collectives

« Chacun de nous est un fil unique, tissé dans le beau tissu de notre conscience collective. »

Jaeda DeWalt

Une cinquième dynamique a trait à la manière dont le groupe développe une capacité à conscientiser et réguler son propre fonctionnement. Cela concerne notamment les différents éléments évoqués en lien avec le sens de l'APP, le focus d'analyse et la forme des échanges.

Quels processus sont mobilisés ? Les observations réalisées montrent que les participants repèrent la manière dont les réflexions s'élaborent et dont ils s'accordent implicitement ou se concertent explicitement pour approfondir ensemble certains aspects dans l'analyse ; ou parfois à l'inverse, la manière dont ils modifient l'angle de vue pour orienter les éclairages apportés vers des dimensions encore inexplorées. Dans une perspective similaire, ils identifient les étapes selon lesquelles l'APP se déploie et les registres mobilisés à chaque étape (écoute, questions, partage d'échos, élaboration d'analyses, puis de méta-analyses et d'apprentissages, etc.). Ainsi, lorsque certains sont en décalage ou ne savent pas où ils en sont dans la démarche, d'autres participants s'expriment pour clarifier le processus et les aider, sans que l'animateur doive nécessairement intervenir. Même si parfois un participant s'adresse indirectement à lui. Par exemple, en disant dans le groupe : « *Je me demande si on en est toujours à l'étape des questions* ». D'autres fois, c'est une touche d'humour qui prend le relais et fait régulation : « *On est tous pareils, à vouloir bruler les étapes comme si on avait le feu aux fesses* ». Il en va de même dans la circulation de la parole : plutôt qu'elle soit distribuée par l'animateur ou qu'elle procède selon un tour de table fixe, les participants apprennent à identifier à quel moment leur parole pourra s'inscrire dans le flux et faire sens. Si des personnes ne trouvent pas leur place, l'attention des uns et des autres permet parfois d'en prendre conscience et de convenir de moyens pour y remédier, voire élaborer de nouvelles règles. Par exemple : avant de prendre une deuxième ou une troisième fois la parole, les participants vérifient si ceux qui ne se sont pas encore exprimé veulent le faire.

Quelles plus-values ? En ce qui concerne les effets, les observations mettent en évidence que ces régulations aident à inclure au maximum tous les participants et autant que possible à ne perdre personne dans le cours de la démarche (même si l'animateur reste vigilant à cet égard). Surtout, elles permettent de développer des compétences collectives et une conscience du « nous » qui facilitent la navigation dans la complexité et l'actualisation des potentialités d'analyse collective. Dans cette perspective, Noubel (2007, p. 8) parle en évoquant les caractéristiques de l'intelligence collective de la construction d'un espace holoptique : « *la proximité spatiale offre à chaque participant une perception complète et sans cesse*

réactualisée de ce Tout. Chacun, grâce à son expérience et expertise, s'y réfère pour anticiper ses actions, les ajuster et les coordonner avec celles des autres. Il existe donc un aller-retour incessant, qui fonctionne comme un miroir, entre les niveaux individuel et collectif. Nous nommerons holoptisme l'ensemble de ces propriétés, à savoir la transparence « horizontale » (perception des autres) à laquelle s'ajoute la communication « verticale » avec le Tout émergeant du collectif. » Les ajustements dans la démarche d'APP se font au fur et à mesure de leur utilité perçue, avec la participation de tout le groupe. Celui-ci apprend à construire, conscientiser et s'approprier un processus de travail qui n'est pas préstructuré ou conduit par une seule personne, mais qui peut évoluer au fil de l'élaboration de l'analyse en commun.

Qu'est-ce qui est facilitant ? Ces régulations s'élaborent de manière explicite d'autant plus facilement que des temps « méta » peuvent être convenus et demandés selon besoin dans le cours de l'APP (c'était le cas dans 8 séquences d'APP sur les 11 observées). Ces temps « méta » constituent des moments privilégiés « d'arrêt sur image » dans le cours de l'analyse. Ils permettent à chacun de développer sa réflexivité et au groupe de partager ses vécus et analyses sur les processus à l'œuvre (voir Thiébaud & Bichsel, à paraître). Le temps disponible pour cela de même que l'espace et la confiance accordés au groupe par l'animateur y contribuent. Le rôle de ce dernier est important. Il consiste en premier lieu à inviter les participants à s'impliquer en exprimant leurs besoins et en contribuant à des régulations. Il les soutient dans ce sens. Il mobilise leurs ressources plutôt que d'effectuer lui-même des régulations directes. La capacité de réflexivité (voir Vacher, 2014) sur les productions d'analyse et sur les processus de travail participe au développement de compétences et d'une conscience collectives.

3.6. Co-créativité

« *La créativité, c'est l'intelligence qui s'amuse.* »

Albert Einstein

Cette sixième forme d'intelligence collective identifiée concerne la créativité dans le groupe. Ce qui apparaît dans les observations de certaines séquences d'APP, c'est que les participants se placent progressivement dans cette perspective du « nous » en train de se développer. Depuis ce « nous », la créativité manifestée prend des formes de plus en plus collectives.

Quels processus sont mobilisés ? Plusieurs aspects apparaissent ici :

a) Les participants expriment un sentiment de liberté et perçoivent qu'il y a de l'espace pour créer : « *Je sens qu'on a pu se lâcher, j'avais confiance dans ce qui pouvait sortir.* » « *Au début des hypothèses, je cherchais à être le plus juste possible. Je me souciais de ce que cela apporterait. Puis j'ai compris que le plus utile, c'est ce qui vient quand on s'y met ensemble.* ». En début de séance, ils sont cependant parfois soucieux de ce qu'ils peuvent

provoquer chez les autres ou frileux dans la libération de leur créativité : ils n'osent pas prendre d'initiative, ils préfèrent s'aligner sur l'idée qu'ils se font de ce qu'il est approprié d'exprimer. À mesure que les dynamiques évoquées précédemment deviennent plus présentes, ils lâchent la bride, prenant confiance en eux et dans les possibilités de régulation du groupe si nécessaire. A ces moments, l'imagination prend une place vraiment importante. La production d'hypothèses parfois farfelues, de réflexions en forme de « et si... », d'images, de métaphores, de schémas, prend un caractère qui peut être contagieux.

- b) Le processus collectif ressemble parfois un peu à un *brainstorming* dans lequel les participants rebondissent et font des associations sur ce qui a été exprimé par les autres, combinent ou inversent les perspectives, alternent processus de pensée divergente et convergente au sein du groupe. L'attention se déplace depuis le connu vers l'inconnu, vers ce qui pourrait émerger comme nouveau regard, nouvelle idée. Les participants puisent la recherche de réflexions inédites dans la production du groupe autant, voire davantage, que dans leurs idées personnelles. Ils explorent de nouvelles possibilités d'analyse, se stimulent mutuellement pour passer d'un point de vue à l'autre ou d'un cadre de référence à l'autre.
- c) Les observations montrent que cette co-créativité porte particulièrement sur l'analyse de la pratique exposée au moment où celle-ci a déjà fait l'objet de premières hypothèses et que l'exposant souhaite approfondir sa compréhension. Elle se révèle aussi dans la phase de méta-analyse et dans des temps où les participants conscientisent voire revisitent leurs processus de travail. L'intelligence collective prend alors parfois une forme particulière : dans trois séances observées, les participants ont identifié des similitudes (isomorphismes) entre les interactions qu'ils étaient en train d'analyser dans la pratique exposée et la dynamique relationnelle de leur groupe d'APP à l'œuvre dont ils prenaient conscience. L'identification de telles similitudes a favorisé de nouvelles analyses, en même temps qu'elle a mené le groupe une fois à réguler le processus de travail en cours.

Quelles plus-values ? Un effet visible consiste dans le nombre de réflexions produites, lesquelles conduisent parfois à des modifications des cadres de référence individuels et collectifs (voir les apprentissages de second ordre au sens de Bateson, 1975). Une autre plus-value réside dans la libération d'une énergie peu commune, liée au travail collectif, qui peut être vécue comme jubilatoire. « *Nous étions comme un bouillon d'idées.* » « *Cela m'a boosté, cela me donne une énergie qui va m'accompagner pour un bon moment.* » Cette énergie est susceptible de dynamiser l'ouverture, la reliance et les autorégulations déjà évoquées. Dans une des séances observées, les participants avec l'animateur ont imaginé ensemble de nouvelles modalités d'analyse pour faire évoluer leurs processus de travail.

Qu'est-ce qui est facilitant ? Comme c'est le cas dans les démarches créatives les plus courantes, l'espace donné et reconnu pour la créativité est un élément facilitant important : associations libres sans commentaire ni évaluation, temps accordé pour de l'émergence (en procédant à une analyse par étapes successives), ouverture à des perspectives non nécessairement rationnelles, autorisation et soutien de la part de l'animateur. Le sens partagé

relativement à l'APP (en tant que démarche de recherche collective d'une compréhension élargie sur la pratique) y aide aussi, de même que la diversité des participants dans le groupe. Important également : la confiance mutuelle construite, la capacité à assumer cette liberté et à savoir jusqu'où aller (notamment lorsque l'analyse porte sur des vécus difficiles et des situations sensibles) ainsi que la capacité de régulation du groupe, aidé par l'animateur à cet égard. Il apparaît aussi que cette co-créativité est favorisée par l'expérience acquise en groupe en termes d'analyse multi référentielle et multi dimensionnelle.

4. Intelligence collective et complexité

« *La complexité est une question et non une réponse, un défi à la pensée et non une recette de pensée. Etymologiquement, "complexe" signifie "ce qui est tissé ensemble". La pensée complexe repose sur le principe qu'il existe des implications mutuelles entre tous les objets arbitrairement isolés.* »

Jean-Louis Le Moigne

Les observations et données récoltées ont permis de mettre en évidence plusieurs formes d'intelligence collective dans les groupes d'APP : développement de sens partagé, d'un focus d'attention, d'une ouverture, de reliance, d'autorégulations et de co-créativité dans le groupe. Dans cette partie, je discuterai quelques aspects concernant l'intérêt de ces résultats, leurs limites et des perspectives de recherche future.

4.1. Des dynamiques en interaction

Les différentes dynamiques identifiées ne sont pas indépendantes l'une de l'autre. Quels liens entretiennent-elles entre elles ? Si les données recueillies ne permettent pas d'analyser en détail ces liens, elles montrent cependant plusieurs aspects intéressants :

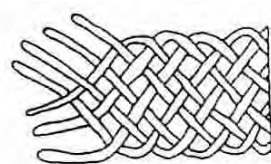
- a) *Ces dynamiques sont complémentaires.* Elles correspondent d'une certaine manière à différentes facettes des processus de groupe. A cet égard, on peut faire un lien avec les dimensions de la coopération étudiées par Thiébaud et Bichsel (2015)

sens partagé	développement d'un sens collectif par rapport à l'APP
organisation et production	co-élaboration de focus d'analyse en lien avec la pratique
implication des individus	présence, ouverture, écoute, questionnement
relations de groupe	reliance et interconnexion
réflexivité et régulation	autorégulations, compétences et conscience collectives
production	co-créativité

- b) *Chaque dynamique produit de l'inédit qui devient, d'une certaine manière, une ressource, un acquis pour le développement de l'intelligence dans le collectif.* Ainsi, dans la dynamique de développement d'un sens collectif par rapport à l'APP, le construit (sens non programmé au départ) devient porteur de potentialités pour d'autres formes d'intelligence collective : par exemple, le groupe peut se référer au sens partagé pour réguler son fonctionnement. Il en va de même pour les autres dynamiques : le partage de sens favorise l'élaboration concertée d'un focus commun ; l'ouverture et le questionnement personnels facilitent la reliance et des mises en lien multiples ; les autorégulations dans le groupe permettent de stimuler l'ouverture et la confiance dans le collectif, comme elles sont facilitées par ces dernières ; etc. Dans cette perspective, on peut considérer que chaque dynamique s'appuie sur l'autre. Elles se renforcent mutuellement, à l'image des processus de coopération modélisés par Thiébaud et Bichsel (2015).
- c) *Chaque forme d'intelligence collective, à mesure qu'elle se développe, produit des apprentissages concernant le fonctionnement en collectif.* Ceux-ci sont plus ou moins tacites ou explicites. Ainsi, des participants expriment qu'ils ont le sentiment d'être « *de plus en plus conscient de l'intelligence collective présente dans le groupe* » et que « *c'est par la pratique que notre intelligence de groupe croît.* » Ces apprentissages expérientiels stimulent en retour le développement des différentes dynamiques d'intelligence collective.
- d) *Toutes les formes d'intelligence collective ne sont pas toujours présentes.* Elles tendent cependant à se soutenir l'une l'autre et à devenir progressivement, avec le temps, davantage actives simultanément. Même si les données que j'ai pu recueillir à cet égard sont peu nombreuses, cela apparaît à l'analyse de l'évolution dans le cours de la séance d'APP. Il n'est en revanche pas possible avec les données à disposition de déterminer si les dynamiques observées apparaissent préférentiellement dans un certain ordre.

Ces résultats permettent actuellement de considérer que ces dynamiques sont comme une tresse à six brins. Elles sont en lien l'une avec l'autre et à mesure qu'elles se développent, leur faisceau devient de plus en plus consistant.

- Développement de sens partagé
- Co-élaboration de focus
- Présence, ouverture, écoute
- Reliance et interconnexion
- Autorégulations et conscience collective
- Co-créativité



Selon cette image, chaque brin n'est pas nécessairement présent ou également développé selon les moments. Par ailleurs, on peut se représenter qu'ils entretiennent des liens entre eux qui ont pour effet qu'ils se nourrissent mutuellement.

4.2. L'intelligence collective en lien avec d'autres aspects du fonctionnement des personnes et du groupe d'APP

La complexité des phénomènes en jeu apparaît encore davantage si l'on considère notamment trois autres aspects :

- a) *Les liens avec d'autres intelligences.* Les données présentées concernant les six dynamiques pourraient faire croire qu'elles sont seules à l'œuvre lorsque l'intelligence collective se développe. Cette impression est liée au focus de cette recherche. Cependant, chaque intelligence *individuelle* de même que l'intelligence dite *collectée* (évoquée dans la première partie de ce texte) opèrent également. Elles nourrissent l'intelligence collective. Par exemple, les compétences d'empathie et de communication authentique des *individus* favorisent toutes les dynamiques observées, et particulièrement l'ouverture et la reliance. Et la capacité du groupe à apposer, *collecter* les apports de chacun est une base, un point d'appui pour des interactions en intelligence collective.
- b) *Les dynamiques identifiées peuvent être développées à des degrés divers.* Cela dépend notamment des communications entre les personnes, du fonctionnement du groupe et de chacun des participants. Certains d'entre eux se montrent plus engagés que d'autres, davantage réceptifs et en mesure de s'exprimer en lien avec la production collective et les processus en cours. Une hétérogénéité à cet égard apparaît dans les groupes étudiés. Chacun n'est pas toujours à même de s'investir de manière à favoriser l'émergence de l'intelligence collective. Celle-ci est influencée entre autres par un état de moins grande disponibilité ou de moindre sécurité de certaines personnes ; par la tendance à ramener à soi les échanges ; par la présence de peurs ou de besoins de faire valoir ses idées. Si ces éléments sont apparus dans plusieurs groupes, leurs effets ne sont cependant pas toujours identiques. Dans certaines séquences d'APP étudiées, j'ai ainsi constaté que la reliance et les autorégulations produites permettaient de modérer des freins existants au niveau individuel. Ou le groupe pouvait vivre avec, sans que cela ne perturbe significativement son évolution lorsqu'ils n'étaient pas trop importants. La complexité est ici encore présente.
- c) *Les dynamiques d'intelligence collective dans un groupe d'APP ne sont pas permanentes.* Elles peuvent varier d'une séance à l'autre, selon les moments et l'évolution du groupe. Elles sont, d'une certaine manière, vulnérables à différents facteurs qui peuvent les modifier. Avec un effet limitatif : par exemple l'absence ou la présence d'un participant qui affecte le fonctionnement du groupe ; l'insécurité générée par le comportement d'un membre ou par une menace extérieure sur le groupe ; les difficultés qui apparaissent au moment d'analyser une pratique particulièrement investie émotionnellement. Ou avec un effet amplificateur pour l'intelligence collective : la capacité de l'une ou l'autre personne à métacommuniquer sur les relations développées dans le groupe ; des résonances particulières entre les vécus et pratiques de certains participants qui génèrent beaucoup d'énergie dans le collectif ; etc.

4.3. Quelques perspectives de recherche future concernant l'intelligence collective au sein des groupes d'APP

Avant de conclure, je proposerai quelques orientations générales pour approfondir l'étude des dynamiques d'intelligence collective, en lien avec la complexité évoquée de ces phénomènes.

Comment cela se passe-t-il dans d'autres groupes d'APP ? Les séquences d'APP étudiées ici ont eu lieu dans des groupes comportant de nombreuses similitudes et dans lesquels j'étais moi-même impliqué (voir le chapitre 2 de ce texte). Il s'agirait de confirmer et/ou de compléter et affiner l'identification des dynamiques d'intelligence collective à l'œuvre avec l'étude d'autres groupes (notamment moins « expérimentés » dans l'APP). Ceci permettrait entre autres de comparer ces dernières d'un groupe à l'autre.

Comment les différentes dynamiques sont-elles en interaction ? J'ai pu recueillir quelques observations concernant leurs liens. Mais les données à ma disposition sont insuffisantes du fait que les dynamiques à l'œuvre n'ont été que progressivement identifiées. Une recherche plus approfondie utilisant l'enregistrement des séances d'APP et des méthodes telles que l'entretien d'explicitation permettrait d'éclairer la complexité des interactions en jeu ; et de préciser les spécificités, complémentarités et aspects communs de ces différentes formes.

Comment l'intelligence collective peut-elle croître et s'apprendre dans un groupe d'APP ? Les groupes étudiés avaient déjà une certaine expérience de l'APP et ils n'ont pas été observés depuis leur première séance. Il serait intéressant de suivre leur évolution dans le temps et d'analyser l'émergence de l'intelligence collective à ses débuts. Également d'étudier l'hypothèse de l'existence de différents degrés possibles dans les dynamiques identifiées (voir les observations concernant le type d'écoute et de dialogue présentées dans la partie 3.4.).

Qu'est-ce qui peut favoriser ou limiter le développement de l'intelligence collective dans un groupe d'APP ? Il s'agirait d'identifier des freins comme des conditions facilitantes et des catalyseurs pour l'émergence de l'intelligence collective dans ses différentes formes. Tant au niveau de facteurs structurels (cadre de travail en APP) qu'en termes de processus de fonctionnement du groupe et de caractéristiques et capacités individuelles des participants.

Quel type d'animation est susceptible de favoriser l'émergence de dynamiques d'intelligence collective ? Quelles interventions de l'animateur ont quels impacts potentiels ? Les observations réalisées montrent que le groupe travaillant en intelligence collective avait le plus souvent développé une autonomie lui permettant d'explorer et de s'approprier ses processus de fonctionnement. Il s'agirait d'étudier plus spécifiquement le rôle de l'animateur à cet égard, la manière dont il peut favoriser cette autonomie et ces apprentissages.

5. Pour conclure

« Attendez-vous à l'inattendu ou il ne surviendra jamais. »

Héraclite

L'analyse des données recueillies a mis en évidence la pluralité des formes d'intelligence collective susceptibles de se développer dans un groupe d'APP. Nos connaissances actuelles dans le domaine sont embryonnaires. D'autres recherches sont nécessaires pour confirmer et affiner les résultats obtenus. Ceux-ci restent limités aux 11 séquences d'APP étudiées dans 7 groupes ayant une certaine expérience de l'APP. Ils ne permettent pas d'analyser toute la complexité des phénomènes ni la manière dont ils évoluent dans la durée.

Les six dynamiques observées ont pour caractéristiques de s'inscrire dans une émergence qui fait qu'elles ne peuvent pas être maîtrisées. Pour l'animateur comme pour les participants, elles invitent à rester conscients de leur caractère non programmable et à reconnaître la complexité de l'émergence et des processus en jeu. Cependant, leur connaissance aide à aiguïser l'attention à ces potentialités présentes dans les groupes d'APP et à faciliter leur actualisation... ou à tout le moins ne pas l'empêcher. L'intelligence collective permet de créer du neuf. Son développement suppose de faire confiance à ce qui émerge, à la capacité du groupe à être créatif et à se renouveler plutôt que se reposer sur des approches prédéfinies.

Références bibliographiques

- Atlee, T. (2003). *The Tao of Democracy. Using Co-intelligence to Create a World that Works for All*. The Writers Collective.
- Bateson, G. (1995). *Vers une écologie d'esprit*. Paris : Seuil.
- Blanchard, K. & Bowles, S. (2006). *High Five ! None of us is as smart as all of us*. William Morrow & Company.
- Bolle De Bal, M. (2003). Reliance, déliance, liance : émergence de trois notions sociologiques. *Sociétés*, No 80 (2), 99-131. <https://www.cairn.info/revue-societes-2003-2-page-99.htm>.
- Dilts, R. (2016). *Generative Collaboration: Success Factor Modeling*. Volume II, Dilts Strategy Group, Scotts Valley.
- Gardner, H. (1997). *Les formes de l'intelligence*. Paris : Editions Odile Jacob.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Chicago : Aldine de Gruyter.
- Janis, J. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston : Houghton Mifflin.

- Morin, E. (1996) Vers une théorie de la reliance généralisée in Marcel Bolle de Bal. *Voyage au cœur des Sciences Humaines. De la reliance*. Paris : Editions L'Harmattan, pp. 315–326.
- Noubel, J.-F. (2007). *Intelligence collective, la révolution invisible*. The transitionner. http://testconso.typepad.com/intelligence_collective_revolution_invisible_jfnoubel.pdf
- Rebetez, F. (2017). Démarrer de l'APP dans une formation continue : le défi du climat de sécurité psychologique et du développement du savoir–analyser. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 10, pp 93–105. <http://www.analysedepratique.org/?p=2448>.
- Thiébaud, M. & Bichsel, J. (à paraître). *Régulations et temps méta dans les groupes d'APP*. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 14.
- Thiébaud, M. et Vacher, Y. (2018). Explorer les dynamiques d'intelligence collective en APP favorisant l'émergence de l'inédit et de plus–values qui dépassent les apports individuels. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 13, pp. 4–17. <http://www.analysedepratique.org/?p=3042>.
- Thiébaud, M. (coord.) (2017). Mettre en place et démarrer un groupe d'analyse de pratiques professionnelles. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 10, 165 pages. <http://www.analysedepratique.org/?p=2461>.
- Thiébaud, M. (2013). Multiples bénéfices de l'analyse de pratiques professionnelles en groupe : quels éléments clés les favorisent ? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 1, pp. 61–72. <http://www.analysedepratique.org/?p=54>.
- Thiébaud, M. (2001). Groupes d'analyse de pratiques professionnelles. Présentation résumée. <http://www.formation.ch/wp-content/uploads/thiebaud-groupe-analyse-de-pratiques-presentation-resumee.pdf>.
- Vacher, Y. (2018). 1+1 ça fait combien en APP ? Effets possibles du groupe sur la dynamique de l'analyse. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 12, pp. 4–12. <http://www.analysedepratique.org/?p=2864>.
- Vacher, Y. (2014). Phase méta en APP... quels contenus, quelles fonctions ? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 4, pp. 23–34. <http://www.analysedepratique.org/?p=1379>.
- Vigotsky, L. (1997). *Pensée et langage*, Paris : La dispute (édition originale 1934).
- Woolley, A. W., Aggarwal, I., & Malone, T. W. (2015). Collective Intelligence and Group Performance. *Current Directions in Psychological Science*, 24(6), 420–424. https://www.researchgate.net/profile/Anita_Woolley/publication/286512331_Collective_Intelligence_and_Group_Performance/links/567aa2c808aebccc4dfd3c46/Collective-Intelligence-and-Group-Performance.pdf.
- Zaïbet Greselle, O. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Management & Avenir*, No 14 (4). <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-4-page-41.htm>.