

L'intelligence collective : un nouveau concept ?

Elsa BONAL

Intervenante en intelligence collective, Déjà-là

elsa.bonal@deja-la.net

Mots-clés

Intelligence collective - activité – coopération conflictuelle – dilemmes-métiers – controverse professionnelle - organisation apprenante – santé – performance – pouvoir d'agir

Résumé

La vocation d'un concept est de rendre compte du réel, en le simplifiant. Celle de la prescription est d'organiser le travail réel au sein d'une organisation, en le standardisant. C'est à travers un dialogue entre concepts et pratiques d'intelligence collective que l'auteur visite les opportunités qu'ils offrent aux nouvelles organisations de travail. L'intelligence collective irrigue l'organisation apprenante en équilibrant la performance prescrite, souhaitée, avec la performance collective effective, celle issue du travail réel.

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

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

En son sens le plus large, l'intelligence collective serait un processus dynamique d'échanges et d'interactions qui relie des personnes pour fabriquer quelque chose qui ne serait pas sans eux et dans lequel ils puissent se reconnaître. Ce n'est pas une marque déposée, mais un ensemble hétéroclite de méthodes et d'outils, qui s'appuient sur des concepts différents selon ses opérateurs.

La visée de cet article n'est donc pas celle du chercheur, qui resituerait de façon exhaustive les différents courants d'intelligence collective, en délimiterait les

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

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

Un détour apparaît judicieux pour éclairer la construction de ma propre pratique professionnelle², dont la vocation consiste à déployer l'intelligence collective des organisations. Géographe et psychosociologue, j'aborde l'ascension de l'intelligence collective par deux faces : à l'adret, c'est « comment les hommes s'organisent pour choisir ce qu'ils valoriseront pour vivre ? » ; à l'ubac, c'est « comment les hommes tiennent ensemble ? ».

Ma pratique de l'intelligence collective repose sur un postulat : les ressources pour faire face aux situations problématiques qui génèrent les sentiments d'impuissance sont déjà présentes, de façon latente. Elles sont *déjà-là*. Ce qui importe c'est que les personnes concernées s'accordent, au plus près du réel auquel elles sont confrontées. En tant que tiers intervenant, ma vocation n'est pas de répondre à une demande par l'application de modèles préexistants mais en ajustant des méthodes. Elle est de créer les conditions de la coopération, qui vont permettre aux parties prenantes, ici et maintenant comme demain, de s'entendre, sans évacuer les désaccords, sur certaines façons d'agir de sorte à être efficaces ensemble³ et à se reconnaître reliés et nécessaires les uns aux autres.

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

Qu'est-ce que l'intelligence collective ?

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

Une méthode d'intelligence collective est un processus que l'on choisit de mettre en œuvre au sein d'une organisation ou à une échelle territoriale donnée. De nombreuses initiatives d'intelligence collective se construisent de façon déterritorialisée, en prenant appui sur le cyberspace. D'autres s'élaborent au sein

² J'ai toujours travaillé dans le champ de l'intervention sociale, en France et dans les Andes. En 2004, j'ai cofondé l'association « Actions pour des territoires d'intelligence collective » (ATIC) et la biennale « Le plus beau théâtre du monde ». La première était dédiée à l'intervention en intelligence collective au sein d'associations et de collectivités territoriales. La seconde avait vocation à diffuser des pratiques créatives d'intelligence collective, élaborées par des praticiens et des praticiennes français, européens et d'autres coins du monde. Depuis 2015, c'est l'entreprise *Déjà-là* qui abrite mon activité.

³ « L'intelligence collective est la capacité d'un groupe à atteindre dans l'action une performance de niveau supérieure » Penalva Jean-Michel.

d'un service, d'une entreprise ou d'une organisation. D'autres encore réunissent de façon transverse des organisations tant publiques que privées sur un territoire de proximité.

Ces dernières concernent particulièrement le travail social qui, par nature agrège une diversité de professionnels autour des personnes en situation de dépendance, de pauvreté ou de précarité⁴. La croissance de la précarité et la diversification de ses formes ne sont d'ailleurs pas pour rien dans ces initiatives de mise en réseau. Celles-ci peuvent alors impliquer : les professionnels d'un seul service, en équipe mono ou pluridisciplinaire ; les professionnels d'un ou de plusieurs réseaux partenariaux ; les professionnels et leurs publics, usagers ou bénéficiaires ; les professionnels, les bénévoles, les administrateurs et les publics ; etc. Le dispositif de mise au travail collectif relève d'un choix, qui sera avant tout fonction de la façon dont les parties prenantes envisagent le problème de départ.

Ce qui est commun à toutes ces initiatives est de chercher à réunir des personnes, avec le désir ou la nécessité de faire face à un problème complexe. Le processus d'intelligence collective repose sur les personnes impliquées : la seule prescription ne peut suffire à le générer. De notre point de vue, il est essentiel de compter sur chacune des personnes concernées. Bien souvent le concept d'intelligence tend à différencier des niveaux d'intelligence⁵ ; le risque latent est alors d'accorder à certains une plus grande légitimité qu'à d'autres. De mon point de vue, même les personnes qui sont considérées comme de mauvaise volonté ont une intelligence de la situation qu'il s'agit d'intégrer pour faire vraiment avec le réel.

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

⁴ Pour des exemples de coopération territoriale en développement social, se reporter à : Bonal Elsa, « Une thérapie sociale pour agir ensemble : l'intelligence collective comme processus de coopération », Nouvelle Revue de Psychosociologie, n° 12, *Quartiers populaires : dynamiques sociopolitiques et interventions*, automne 2011, Erès ; et Bonal Elsa, « Comment rendre la santé contagieuse », Education Permanente, n°195, *Apprendre du malade*, juin 2013

⁵ « L'intelligence est la capacité d'un système à réagir par lui-même aux évolutions de son environnement pour atteindre son but. (...) Définir l'intelligence comme une capacité permet de montrer qu'il y a des niveaux d'intelligence, chacun utilisant des mécanismes plus ou moins évolués qui aboutissent à des capacités d'adaptation plus ou moins performantes. (...) On parlera alors d'intelligence collective pour désigner la capacité de ces organismes (les organisations humaines) à s'adapter aux évolutions de leur environnement dans le but de maximiser leurs chances de survie » D'Herbemont Olivier, *Booster l'intelligence collective, la stratégie agile de transformation des organisations*, Armand Colin, 2013, p.26.

Autre point d'appui de l'intelligence collective : se faire en faisant⁶. Le tâtonnement, l'erreur, le détour deviennent des points d'appui des processus d'intelligence collective. C'est la variation des points de vue, des expériences et des sensibilités qui est recherchée. Pour qu'émerge ce qui sera propre à l'assemblée engagée dans un processus d'intelligence collective, il faut compter avec le temps nécessaire à l'observation et à la rencontre. Les difficultés rencontrées, communément appelées les « plantages », ne seront pas contournées. On appréciera la proximité entre « se planter » et « planter », ce dernier terme augurant que quelque chose pousse, advient, naît à la vie grâce à l'imprévu de l'erreur quand celle-ci n'est pas considérée comme une faute.

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

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

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

Il existe donc une multitude d'outils collaboratifs et de méthodes pour traduire en actes le concept d'intelligence collective. Leur usage dépend de différents critères caractérisant les situations de travail collectif et leurs finalités : nombre de personnes impliquées, en intra ou en inter institutionnel, avec ou sans la hiérarchie, avec ou sans les usagers ou les publics, temps imparti, en présentiel ou à distance, etc. Le choix de ces outils⁷ sera fonction de la maturité de la culture de coopération : commencez par tester l'animation tournante de réunions (éventuellement en binôme) aujourd'hui et c'est par le double-tour que vos réunions de demain s'échafauderont ; essayez le compte-rendu partagé, puis adoptez les cartes heuristiques ; au printemps, le séminaire d'équipe vous donne l'occasion d'explorer le théâtre-forum et à l'automne votre équipe se lance dans une conférence de consensus ; cette année vous explorez une problématique avec le cycle des sept questions et l'année suivante vous ferez appel à des psychosociologues pour mettre en œuvre l'instruction au sosie...

Dotée de ces outils et méthodes, l'intelligence collective renouvelle en profondeur l'attention portée aux humaines ressources des organisations. La gestion des

⁶ « Caminando se hace el camino », écrit le poète Antonio Machado (« C'est en cheminant que se fait le chemin »).

⁷ Se reporter à la bibliographie et à la webographie.

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

Nous prendrons un exemple simple, celui de la réunion⁸. Il est courant qu'au sein d'une réunion, qui est censée être un temps de travail, souvent fort long, sur le travail, on parle de tout sauf de ce qui importe vraiment : les véritables problèmes dans lesquels les personnes sont engluées. Les problèmes généraux sont discutés *ad vitam aeternam* tandis qu'on ne sait comment faire place aux problèmes concrets ! Pour éviter de quitter la réunion avec l'étrange sentiment de ne pas se souvenir de ce qui a été décidé, un nouveau plan d'action sera adopté. Un nouveau plan d'action, qui, comme le dénonce finement Yves Clot, laissera à nouveau l'action *en plan* !

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

- **Conditionner ces outils à leur usage**

Ces différents outils et méthodes ont chacun leur intérêt, s'ils sont utilisés à bon escient, pour développer et maintenir l'efficacité collective des groupes. C'est le propre de l'outil que de dépendre de son usage : celui-ci implique de s'appuyer sur des règles de fonctionnement. « Si la règle et le cadre de travail que vous proposez sont réalistes, acceptés et utiles, vous aurez amorcé ou entretenu un processus collectif permettant de travailler ensemble. Savoir si ce que vous proposez est réaliste ou non est une pure question de pratique, de jugement personnel _ en l'occurrence, le vôtre ! _ et de maîtrise technique »⁹.

Autrement dit, il ne suffit pas de disposer d'outils, numériques ou autres, fussent-ils ajustés à leur usage, et donc à leur destination, pour engendrer de l'intelligence collective. Il serait malvenu de réduire l'échange à son support ! Certains promoteurs

⁸ Un cadre passerait en moyenne 16 ans en réunion (sur 40 ans d'activité professionnelle) ! Et si 98 % d'entre eux estiment qu'elles sont nécessaires, les trois quarts considèrent aussi y perdre leur temps. (Etude Cabinet Profiny, publiée par Le Figaro le 17/02/2014)

⁹ Fauconnier Dominique, *Comment travailler ensemble, sept outils simples pour faire émerger du collectif*, Eyrolles, 2010.

de la mise en réseau numérique ne s'y trompent d'ailleurs pas : pas de réseau ou de communauté sans animation, pas de recours aux usages collaboratifs sans culture de coopération.

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

Conditions de mise en œuvre

- **S'intéresser au mouvement**

« Qu'est ce que l'intelligence collective ? C'est une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences »¹⁰. Cette intelligence est une affaire de mouvement. Il existe des façons d'agir qui favorisent la fertilité, donc l'état d'intelligence. Plutôt que d'accorder tous les égards au résultat tant attendu de l'intelligence, à savoir la bonne idée, il est plus utile de porter son attention au mouvement, de créer les conditions de l'intelligence partagée pérennisée, donc d'engager un processus.

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

Les idées ne sont rien ! Notre propos est de ne pas confondre savoir, savoir transmis et compétence transmise. Communiquer un savoir ne le rend pas effectif. Il en va de

¹⁰ Lévy Pierre, *L'intelligence collective, pour une anthropologie du cyberspace*, La Découverte, Paris, 1997.

même pour la compétence, qui n'est rien d'autre, *réellement*, que la disposition à agir de manière pertinente *en situation*. Si un professionnel transmet son savoir à un usager ou à un pair, ou encore à un hiérarchique, ce savoir risque bien souvent de rester lettre morte. Certes, un professionnel mobilise des savoirs : en terme de métier comme de connaissance des procédures, des droits et de leur évolution, des acteurs de proximité avec lequel il travaille en réseau et qui disposent de ressources complémentaires, etc. Pourtant, pour que la transmission de ce savoir se traduise en mouvement, en changement, il faut quelque chose de plus... ou de moins ! Les meilleures expertises ont une utilité sociale très relative si elles ne favorisent pas la mise en mouvement des acteurs, si elles ne leur permettent pas, tout simplement, de prendre place.

- **Permettre à chacun de prendre place**

L'intelligence collective nécessite que le sujet prenne place, et avec lui, sa subjectivité. Le quotidien professionnel, ce n'est pas simplement travailler tel que les choses doivent être. C'est travailler avec ce que l'on est, depuis soi, avec son expérience propre, qui se loge dans les gestes les plus anodins. Entrer en dialogue professionnel permet de révéler tout un échec de bonnes raisons, spécifiques à chacun, d'agir de telle ou telle façon en situation. Ce qui est conscientisé permet potentiellement d'agir autrement. C'est construire des voies de personnalisation de l'action¹¹.

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

Guy Jobert a exploré, au moyen d'un captivant ouvrage restituant plusieurs années de recherche avec les agents de l'industrie nucléaire, *l'énigme de l'investissement subjectif au travail*, qui fonde la coopération, et donc le lien social. « Pourquoi les agents de conduite continuent-ils à donner, au-delà des équilibres de la relation salariale¹², à donner sans assurance de retour des objets aussi précieux que leur intelligence, leur peur, leur anxiété ou leur angoisse ? Tout se passe comme si, à côté, en deçà, du lien salarial qui règle les termes de la coopération entre les agents et leur entreprise, le lien social au travail reposait sur une autre économie, structurée sur le modèle du don-contredon étudié par les anthropologues »¹³. Ainsi, dans son travail, chacun contribue à tisser ce qui nous fait tenir ensemble, ce fameux lien social. C'est sur ce patrimoine que s'adosent les pratiques d'intelligence collective.

¹¹ Jobert Guy, *Exister au travail, les hommes du nucléaire*, Eres, 2014, p. 229.

¹² Les économistes eux-mêmes constatent l'incomplétude du contrat de travail.

¹³ Jobert Guy, op. cit., p. 294.

Aussi un processus d'intelligence collective se souciera de favoriser l'expression de la subjectivité de chacun. Aborder la question ou le problème de départ comme une énigme, c'est poser que sa résolution nécessite l'investissement de chacun. Cette posture aboutit à de précieux résultats, j'ose même écrire à *des pépites*, efficaces et durables pour trouver des solutions aux problèmes, des réponses aux questions. Et de nouvelles questions¹⁴.

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

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

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

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

¹⁴ « La réponse est le malheur de la question », avertit Bion. Autrement dit, ce qui importe est moins la réponse que le processus de recherche, car il est générateur de lien social.

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

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

La prescription s'est construite sur de l'expérience ; c'est au moins le cas des référentiels de métier, d'activité ou de bonnes pratiques. Notre proposition est de mettre ces repères en dialogue, de sorte à réguler la prescription au moyen de l'expérience du travail réel, autrement dit des situations de travail réelles. Ce dialogue va faciliter la réflexion des professionnels dans ce qui est proposé en terme de prescription, la reconnaissance de leur activité, la prise en compte de la spécificité des conditions de travail de l'organisation concernée et la régulation des modèles prescrits. C'est en revenant à la vie vécue dans sa complexité que l'on peut apprendre sans cesse et infléchir l'action en fonction de ce qui arrive. Au sein d'une équipe qui travaille en intelligence collective, des cadres institués donnent l'opportunité aux professionnels de dialoguer entre pairs autour de problèmes complexes : ces derniers deviennent autant d'opportunités de déployer de la compétence et de la reconnaissance.

La logique de la prescription implique de prévenir le problème, pas d'agir en situation problématique. Le problème est *éventuellement* traité a posteriori par le biais du *reporting*. Lorsqu'un professionnel fait savoir à sa hiérarchie l'existence d'un problème, il court le risque d'en être désigné comme responsable : son intérêt lui commande souvent de taire le problème. Pourtant, il serait pertinent de discuter entre pairs de l'écart entre ce que l'on se propose de faire, ou ce qu'on espère qui soit fait (le prescrit), *et* ce qui est effectivement fait (le réel). Cela permettrait de réguler l'activité, d'ajuster les pratiques. Un professionnel, parce qu'il fait son travail, est de fait confronté à des situations délicates, qu'il rattrape, ou pas. C'est le « *near miss* », le « presque-raté »¹⁵, dont le collectif de travail peut tirer des enseignements, pour peu que la parole entre pairs soit rendue possible.

Pour Edgard Morin¹⁶, l'entreprise - mais cela est vrai pour toute organisation confrontée à la production de biens ou de services - s'autoproduit sans cesse. Elle produit des biens ou services *et* fabrique le tissu social qui rend possible cette production primaire. C'est la qualité de ce tissu social qui va déterminer la performance collective : tel est le sujet de l'intelligence collective, valoriser les ressources psycho-sociales des organisations.

¹⁵ Drouillon Philippe, Communautés professionnelles de pratiques et réseaux, Université ouverte des compétences, 31 janvier 2012.

¹⁶ Morin Edgard, *Présentation des fondements de la chaire d'enseignement de la complexité*, ESSEC Business School, publié le 27 février 2014.

Résultats d'un processus d'intelligence collective

- **Développer les ressources psycho-sociales**

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

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

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

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

Travailler le tissu social d'une organisation avec les moyens de l'intelligence collective, c'est tisser chaîne et trame de façon à ce qu'elles conservent leur mobilité, dans des configurations variables, adaptées aux situations de travail réelles. Ce tissu social devient vivant. Développer l'intelligence consiste alors à développer l'activité et la capacité de penser. Pour Patrick Mayen¹⁷, si travailler avec d'autres requiert de coopérer avec eux et donc de combiner leurs efforts pour co-agir avec la situation de travail, une organisation vivante a quelque chose à apprendre de l'activité de travail. Il y a authentiquement matière à penser.

- **Construire la coopération**

¹⁷ Mayen Patrick, Lainé Armelle, Apprendre à travailler avec le vivant : développement durable et didactique professionnelle, Raison et passions, 2014.

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

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

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

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

Chez Camomille, des exercices coopératifs en grand et en petits groupes vont permettre de ramener à l'intérieur du groupe les différenciations qui ont été reportées à l'extérieur. Situer la responsabilité de ce qui arrive du côté des jeunes usagers, c'est mettre l'équipe en situation d'impuissance. La formule de la coopération négative est le « coopérer contre », tout contre. Camomille est aux premières lignes de la guerre de l'exclusion ; or, coopérer, c'est aussi exclure. Ce risque social se rejoue à l'intérieur. Il y a une énigme à résoudre et c'est aux parties prenantes de s'y atteler : qu'est-ce que l'équipe a perdu qui lui permettait de faire face aux situations complexes d'hier ? Les exercices coopératifs (jeux de déplacement dans l'espace à partir de questions leviers, cartes mentales, théâtre-forum à partir de situations d'impuissance, atelier des métiers¹⁸, etc.) rétablissent la différenciation au sein de l'équipe et cherchent à réconcilier chacun avec sa singularité : retrouver la singularité en soi pour l'accorder à l'autre, en l'occurrence la reconnaître chez le jeune usager. Un jeu révélateur de miroir : le miroir, outil à portée de ma main sur ma commode professionnelle.

Violette va plonger au plus près des problèmes du quotidien qui rendent difficile l'exercice professionnel. Ici, le « coopérer contre » se traduit sous la forme d'identités défensives de métier¹⁹. Les professionnels s'opposent à l'arrière des lignes de leurs statuts. Il s'agit dès lors de prendre appui sur les protagonistes et de revenir au travail. Celui-ci a peu de visibilité, caché derrière les injonctions de la prescription et sans cadres institués pour le mettre en controverse. Ce que j'ai nommé « la stratégie du petit-pois » réhabilite la parole sur le travail : sortez le petit pois du placard et posez-le au centre de la table qui réunit les convives. Pour faire une place au réel, faites une place à chacun, avec ses ambivalences et ses contradictions, et questionnez le travail prescrit sur la base du travail réel. Un forum-métier met à plat leurs réelles préoccupations : les situations qui leur empêchent de jouir de la satisfaction de bien faire leur travail. Le professionnel sort de lui-même les soucis de conscience qui empoisonnaient son existence²⁰. Ecoutez comme ils s'écoutent. L'intelligence collective s'installe à pas de velours : celui-ci est entendant, celui-ci est éclairé, et vice-versa. Dénouer ces situations de travail empêché libère du temps, donc de la performance, mais surtout l'énergie que génère le sens retrouvé.

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

Le contrepoids de la plainte est la reconnaissance et celui de la violence est le conflit. Il s'agit de faire de la reconnaissance et du conflit deux principes actifs de la culture de coopération distillée dans l'organisation de travail. La finalité est d'irriguer l'ensemble de l'organisation avec l'information contenue dans les savoirs

¹⁸ Se reporter à la webographie (Atelier des métiers) et à la bibliographie (Fauconnier Dominique)

¹⁹ Jobert Guy, op. cit., p. 378

²⁰ Clot Yves, *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010.

professionnels, advenus et à venir. Or le cadre à créer doit intégrer le fait qu'il existe des obstacles à l'information circulante : c'est un espace qui permet aux professionnels de les traverser ensemble parce que ceux-ci auront recouvré du sens. Mais surtout, cette information circulante n'est que le résultat de la reconnaissance accordée à la singularité et à l'intelligence des gestes de métiers. Il y a une corrélation étroite entre plainte et manque de reconnaissance, comme entre reconnaissance et extinction de la plainte.

Les ateliers de Dilemmes-Métiers (DiIM) que j'ai animés chez Violette et qu'elle a ensuite institués dans sa nouvelle organisation du travail, sont issus d'une adaptation singulière des travaux conduits par le Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), et plus précisément par l'équipe de Psychologie du travail et de clinique de l'activité dirigé par Yves Clot. C'est un dispositif simplifié au regard de ceux que met en place cette équipe²¹, mais il partage avec eux une démarche identique : cela consiste à animer la controverse entre professionnels. A partir de situations-problèmes de l'activité professionnelle, définies par les parties prenantes, celles-ci situent sur un axe bipolaire (dont les deux polarités ont été définies par le collectif de travail) leurs façons d'agir, autrement dit, les critères qui les conduisent à agir de telle ou de telle manière en fonction des situations. De ce dialogue émerge un diapason professionnel, avec lequel les pratiques des professionnels entrent en résonance.

Si ce processus implique de traverser le déplaisir lié aux désaccords sur la façon de bien faire son travail, il fait émerger en même temps qu'il structure le collectif professionnel : un bien précieux pour pérenniser l'intelligence collective au cœur même de l'organisation de travail. Comme le précisent Yves Clot et son équipe²², le but n'est pas de faire remonter les problèmes mais de permettre à la direction et aux représentants syndicaux, de descendre au niveau du terrain, du travail concret, pour trouver des solutions, donc des compromis dynamiques, pour résoudre les problèmes concrets rencontrés par les professionnels.

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

²¹ Instruction au sosie, autoconfrontations simple et croisée.

²² Voir également les travaux de l'Institut du travail et du management durable (Itmd) sur l'organisation apprenante

En guise de conclusion

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

C'est bien en ré-encadrant le social dans les organisations de travail que la coopération peut déployer des ressources insoupçonnées, et engendrer santé individuelle et collective, tant du côté des professionnels que des publics. Ce que nous avons évoqué ici n'est rien de moins qu'un modèle de développement qui réconcilie performance individuelle et performance collective, performance sociale de l'activité²³ et performance économique. L'intelligence collective est génératrice de valeur.

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

Bibliographie

Algan Yann, Cahuc Pierre, Zylberberg André, *La fabrique de la défiance... ou comment s'en sortir*, Albin Michel, 2012.

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

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

Barbier Jean-Marie, *Vocabulaire d'analyse des activités*, PUF, 2011.

Belet Daniel, Cramier Jean-Michel, *L'action learning en 10 questions*, UsefulBook, 2014.

²³ Définie comme « Activité située, finalisée, attribuée à un sujet individuel ou collectif engagé par et dans cette activité, et donnant lieu à une attribution de valeur ». Barbier Jean-Marie, *Vocabulaire d'analyse des activités*, PUF, 2011

- Bion Wilfred Ruprecht, *Recherches sur les petits groupes*, Puf, 2008 (1965).
- Bonal Elsa, « Une thérapie sociale pour agir ensemble : l'intelligence collective comme processus de coopération », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 12, *Quartiers populaires : dynamiques sociopolitiques et interventions*, automne 2011, Erès.
- Bonal Elsa, « Comment rendre la santé contagieuse », *Revue d'éducation permanente*, n°195, *Apprendre du malade*, juin 2013.
- Cannat Noël, *Le pouvoir des exclus*, L'Harmattan, 1990
- Cérézuelle Daniel, *Pour un autre développement social, au-delà des formalismes techniques et économiques*, Desclée de Brouwer, 1996
- Clot Yves, *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010.
- Clot Yves, *Travail et pouvoir d'agir*, Puf, 2008.
- Clot Yves (sld), *Clinique de l'activité et pouvoir d'agir*, Education permanente n°146, 2001.
- Cornu Jean-Michel, *Comment produire de la valeur à plusieurs centaines de personnes*, Vidéo séquencée de l'Université ouverte des compétences, mardi 14 janvier 2014.
- D'Herbemont Olivier, *Booster l'intelligence collective, la stratégie agile de transformation des organisations*, Armand Colin, 2013, p.26.
- Dumas Bernard, Séguier Michel, *Construire des actions collectives, développer les solidarités*, Chronique sociale, 2010.
- Enriquez Eugène, *De la horde à l'Etat, essai de psychanalyse du lien social*, Gallimard NRF, 1983, p. 105.
- Fauconnier Dominique, *Accéder à nos imaginaires professionnels*, Chronique sociale, 2015.
- Fauconnier Dominique, Madrières Annie, *Comment travailler ensemble, 7 outils simples pour faire émerger du collectif*, Eyrolles, 2010.
- Jany-Catrice Florence, *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*, Septentrion, 2012.
- Jobert Guy, *Exister au travail, les hommes du nucléaire*, Eres, 2014, p. 294.
- Jullien François, *Cinq concepts proposés à la psychanalyse*, Chantiers III, Grasset 2012

Karsenty Laurent, *La confiance au travail*, Octarès, 2013.

Ledun Marin, *Les visages écrasés*, Seuil, 2011.

Levesque André, *La relation ou la dynamique des contraires*, C.E.R.S, 2004.

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

Lhuillier Dominique, *Qualité du travail, qualité au travail*, Octarès, 2014.

Linhart Danièle (sld), *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Erès, 2010, introduction p.20.

Maisondieu Jean, *La fabrique des exclus*, Bayard, 1997

Maltcheff Ivan, *Les nouveaux collectifs citoyens, pratiques et perspectives*, Yves Michel, 2011.

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

Mnouchkine Ariane, *Comment faire travailler ensemble des personnes pour produire une œuvre*, Université ouverte des compétences, 12 février 2015.

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

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

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

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

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

Viveret Patrick, *Reconsidérer la richesse*, L'Aube, 2004.

Webographie

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

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

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

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

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

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

Geyser (Dialogue territorial) : <http://www.geyser.asso.fr>

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

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

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

Performance durable : Travail et performance, le billet de Dominique Reignier, Itmd, 30 mars 2014 : <http://www.itmd.fr/node/172>

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

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

Université ouverte des compétences (Uodc) : www.uodc.fr

Communautés de métier de l'Uodc : <http://www.uodc.fr/les-communautes.html>

Drouillon Philippe, Communautés professionnelles de pratiques et réseaux, Université ouverte des compétences, 31 janvier 2012 : http://www.uodc.fr/collectifs-de-travail/video/v/video/communautes_professionnelles_de_pratiques_et_reseaux_lexperience_du_groupe_solvay.html#detail-video