Apprendre à apprendre ensemble

Semaine 4 : Intelligence collective

[Introduction 3](#_Toc427912600)

[Fiche 1 L’intelligence collective 4](#_Toc427912601)

[Fiche 2 L’apprentissage collaboratif 9](#_Toc427912602)

[Bibliographie 11](#_Toc427912603)

# Introduction

L’intelligence collective est un enjeu pour les organisations qui cherchent à mieux mobiliser le talent de leurs collaborateurs.

C’est aussi un enjeu pour la société qui peut ainsi mutualiser plus de capacité à résoudre des problèmes à mener des projets plus ambitieux.

L’intelligence collective est

# Fiche 1 L’intelligence collective

De nombreux freins au changement s’expliquent dans les organisations par des difficultés à exprimer un cap, de nombreuses catastrophes s’expliquent par des difficultés de communication dans des cockpits d’avions, au sein d’équipe de techniciens ou d’équipage de bateau (cf. [Christian Morel et ses travaux sur les décisions absurdes](http://4cristol.over-blog.com/article-les-decisions-absurdes-comment-les-eviter-christian-morel-2012-109669702.html)). Nous serions plus intelligents à plusieurs que seul, certes, mais comment ? Et à quel prix L’intelligence collective, est un concept que les chercheurs en psychologie, en sociologie, en gestion essayent de cerner.

[Noubel (2004)](http://testconso.typepad.com/Intelligence_Collective_Revolution_Invisible_JFNoubel.pdf), distingue l’intelligence en essaim, l’intelligence collective originelle vécue au sein de petits groupes puis des formes d’intelligences collectives pyramidales qui apparaissent dans des sociétés complexes et enfin l’intelligence collective globale qui apparaît stimulée par les réseaux sociaux. Mais, le plus souvent, les chercheurs transposent au collectif ce qu’ils attribuent à l’individu : une intelligence exclusivement cognitive et rationnelle, alors même que l’intelligence humaine à de multiples façons de s’exprimer selon [Gardner](http://en.wikipedia.org/wiki/Howard_Gardner) . Dans cette perspective 5 registres sont mobilisables au sein de communauté pour développer les multiples formes de l’intelligence collective. Les méthodes repérées participent aussi à construire de l’engagement collectif dans l’action.

**Registre cognitif ou créer ensemble des savoirs partagés**

Les premiers essais de *knowledge management* (Prax, Roulleaux Dugage) ont cherché à capter des savoirs experts, de les encoder et de le mettre à disposition de communautés de professionnels.

Une deuxième façon est de construire du savoir ensemble, c’est une logique de liens entre les personnes par le moyen de l’apprentissage au sein et pour l’organisation. Il y a plusieurs façons de procéder, Nonaka et Takeuchi ont travaillé à décrire tout le processus organisationnel qui rend les organisations apprenantes, comment une forme d’énergie le Ba. La mise en place d’organisation apprenante a été décrite par une multiplicité d’auteur, comme par exemple Peter Senge (1991) et ses 5 disciplines à cultiver pour promouvoir :

1. La maîtrise personnelle
2. La remise en question des modèles mentaux
3. La vision partagée
4. L’apprentissage en équipe
5. La pensée systémique

Une troisième façon de créer des savoirs partagés est d’associer étroitement les membres d’une communauté à l’expression des questions profondes qui les traversent, puis de s’accorder ensemble à la façon de construire une problématique et de bâtir des savoirs communs au sujet de cette problématique. La théorie du [Knowledge building](http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_building) développée par Bereiter et Scardamalia, propose 12 points de repères clés pour obtenir un tel résultat.

1. Partir d’idées et de problèmes réels authentiques
2. Considérer les idées comme des objets améliorables.
3. Promouvoir la diversité des idées
4. Améliorer les idées présentées vers un niveau d’abstraction supérieur
5. Laisser les participants trouver leur chemin pour avancer.
6. Responsabiliser le collectif sur le renforcement des connaissances.
7. Démocratiser la connaissance en poussant chacun à contribuer à l'avancement des connaissances collectives
8. Engager simultanément l'avancement des connaissances individuelles et de l’organisation
9. Renforcer les connaissances pervasives. Les participants contribuent au renforcement des connaissances collectives.
10. Utiliser des sources qualifiées dans une approche d’enquête
11. Construire un discours commun sur les connaissances en partageant avec les autres l’avancement de la réflexion
12. Démultiplier les modalités d’évaluation pour acquérir une vision globale des transformations opérées

Ils ont élaboré un outil utilisant le potentiel des réseaux numériques et une pratique le *knowledge forum*.

Une quatrième façon est d’organiser les conditions d’un apprentissage coopératif. L’apprentissage coopératif ou pédagogie coopérative ont fait l’objet d’essais de praticiens et de proposition théorique de philosophe et penseur de la pédagogie.

L'indice de l'intelligence collective est ici la pertinence et l'usage réel (pas seulement des données enfouis dans des bases de données) des savoirs humains captés.

**Registre de la vision : créer des représentations communes et partagées**

Le deuxième registre consiste à toucher les représentations communes et d’activer de puissantes utopies mobilisatrices, capables de grandir l’individu par l’importance de l’objectif poursuivi. C’est par exemple l’utopie mobilisatrice de la construction d’un grand projet mémorable comme par exemple l’enjeu des compagnons qui s’engageaient dans la construction de cathédrales sachant qu’ils n’en verraient la plupart du temps pas l’aboutissement

C’est encore l’idée de donner le désir de la mer plutôt que seulement le plan du bateau à construire pour engager l’action collective Cette approche a pu prendre pour nom théorie du [sense making](http://en.wikipedia.org/wiki/Sensemaking)de Weick dans cette idée, les gestionnaires sont inviter à inverser l’ordre de leur priorité plutôt que d’entrer dans la boucle :

1. Quoi faire
2. Comment le faire
3. Pourquoi le faire

Ils sont invités à renverser cet ordre et à prendre le temps du pourquoi, avant d’aller le comment et le quoi. Dans le modèle du *sense making*, il s’agit de mieux comprendre la carte mentale des individus et des groupes, la façon dont ils se saisissent des informations, l’expérience à partir de laquelle ils conçoivent le monde et ils prennent leurs décisions.

Il est encore possible de favoriser l’engagement en promouvant les projets de bénévolats, d’engagements militants dans une cause connexe à l’organisation. Cet encouragement autorise la libération du potentiel de don de chaque collaborateur, une sensation de vivre plus complétement sa vie professionnelle en réalisant sa part de motivation intrinsèque.

De façon très pragmatique les nouvelles technologies peuvent permettre à chacun de se représenter la place de l’autre dans l’organisation. C’est le cas dans des hôpitaux où la géolocalisation permet de repérer où se situent les professionnels. C’est encore le cas dans une usine où chaque machine peut avoir son double numérique sur lequel enregistrer tous les commentaires des opérateurs et mécaniciens. Dans ces deux cas la vision de la place de l’autre, et des traces qu’ils laissent aident le collectif, à mieux anticiper ses mouvements.

L’indice de l’intelligence collective est la capacité de chaque membre de situer son action dans un tout.

**Registre des émotions et des énergies**

La création de l’intelligence collective va au-delà du seul stockage de données dans une base de données. Les spécialistes de l’animation de communauté disent que la recherche d’information se fait plus facilement de pair à pair plutôt que l’intermédiaire d’une base numérique. Ce dont les professionnels ont besoin c’est d’information, mais aussi d’aide à la qualification de celle-ci. Dès lors ils préfèrent contacter l’expert que le dépôt de ses interventions dans une base. L’intelligence collective est donc affaire d’énergie et d’émotion. Cette énergie et cette émotion faciliteront la mise en lien des professionnels, lorsque le temps de l’échange sera venu. Pour faciliter émotion et énergie, les approches traitant de [team building](http://4cristol.over-blog.com/article-choisir-son-team-building-102052213.html), mobilisant le corps, les pensées sensibles ou artistiques permettent de se relier. Non content de dévoiler à l’autre des points d’accroche, de se montrer sous un autre jour, ces temps qui paraissent décaler permettent un sentiment d’unité, sous le mode on y était tous, on l’a tous fait. Ces partages de moments forts faits d’énergie et d’émotion participe au sentiment d’appartenance et prédispose aux engagements mutuels ultérieurs.

C’est l’exemple de l’organisme Canadien [Samajam](http://www.samajam.com/) qui crée des événements de quelques personnes à plusieurs milliers en jouant de la force des percussions. Chacun se sent membre d’une harmonie le temps d’un événement. Il emporte avec lui ce sentiment d’unité et une émotion partagée.

L’indice de l’intelligence collective est ici une maturité émotionnelle et une énergie dans l’engagement.

**Registre de l’action collective**

L’action collective ou co-action (faire côte à côte), ou encore le *body-learning* que l’on pourrait traduire par apprendre du corps de l’autre marquent cette intelligence collective qui se noue par proximité physique, imitation et inspiration mutuelle. Le psychologue Albert Bandura (2007) parle à cet égard du mécanisme de modelage.

L’intelligence collective peut se développer à trois moments clés de l’action.

Le premier moment est celui de co-conception ou co-design. Le fait de dessiner ensemble le projet facilite par tous son appropriation et son développement ultérieur. L’idée de co-design embrasse même des tiers à l’organisation et englobe des parties prenantes externes. Chacun accouchant de l’idée du projet s’en sent maître et est impliqué.

Le deuxième moment clé de l’action collective est celui de la réalisation elle-même. Co-agir dans le même mouvement, le même rythme que les autres nous en rapproche et facilite le partage. Les pédagogies du projet de la formation-action (cf [Action-Learning de Revans](http://4cristol.over-blog.com/2014/03/action-learning-apprendre-en-equipe.html)) ou simplement le fait de résoudre un problème ensemble et en même temps permettent de créer un espace commun en lien avec l’action, de la solidarité et de l’envie. Quand la contribution de chaque participant a été reconnue, chacun se trouve gratifié du fait d’avoir agi avec les autres.

Le troisième moment est le temps passé à capitaliser sur le projet, à faire un retour d’expérience, de tirer les leçons. Ce temps de valorisation commune gagne à être réalisé soit sur le mode :

* [Appreciative inquiry](http://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative_inquiry) : il s’agit d’une enquête qui se concentre les facteurs de succès d’une équipe ou d’une organisation et se focaliser sur la vie de l’organisation qui permet ces succès. C’est sur la base des découvertes réalisées que
* *Failed camp* : c’est l’idée inverse de *l’appreciative inquiry* il s’agit de se réunir et d’apprendre en groupe, de façon conviviale et décomplexée de ses meilleurs flops, chacun a le loisir de se réunir et de venir raconter ses échecs aux autres

Ces trois temps de l’action sont autant d’occasion de faire grandir l’intelligence collective, à la condition de prendre le temps de la réflexivité où chacun a le loisir de contribuer et de comprendre et de voir reconnue et célébré son rôle dans sa participation.

L’indice qui montre l’intelligence collective est le résultat atteint et le capital de savoir-dire individuel et collectif qui en découle et montre la transférabilité des apprentissages réalisés.

**Registre du dialogue**

L’intelligence collective nait de dialogues de qualité et de construction d’un langage commun. Il y a plusieurs façons d’entrer dans cette forme d’intelligence collective au titre desquelles il est possible de relever :

* Développement des comportements prosociaux, d’altruisme, d’entraide de participation
* L’encouragement d’une haute qualité relationnelle par le moyen de technique de communication favorisant l’écoute ou la compréhension
* Les différentes techniques d’échange intra-groupe: Cercle, forum, world café, histoire apprenante (beaucoup d’approches sont promues par des organisations type [SOL](http://4cristol.over-blog.com/article-l-organisation-apprenante-les-seminaires-sol-116507820.html))
* L’apprentissage de rôles au sein d’équipe par exemple approche des rôles en équipe performante de [Meredith Belbin](http://en.wikipedia.org/wiki/Meredith_Belbin)

Certaines approches essayent de combiner une variété de ces approches pour accélérer et faciliter l’art de la conversation authentique (exemple de [Art of Hosting](http://www.aohmontreal.org/))

L’indice d’intelligence collective est ici la capacité à entrer en relation rapidement et sincèrement et de façon authentique.

**Points clés :**

Il existe 5 registres clés de pour dynamiser l’apprentissage collaboratif

* Registre cognitif ou créer ensemble des savoirs partagés
* Registre de la vision : créer des représentations communes et partagées
* Registre des émotions et des énergies
* Registre de l’action collective
* Registre du dialogue

**Bibliographie**

Bandura, A. (2007), *Auto-efficacité : le sentiment d’efficacité personnelle*, Bruxelles : De Boeck.

BELBIN, M. (2006), *Les rôles en équipes.* Paris: Les éditions d’organisation.

GARDNER, H. (2008), Les intelligences multiples : La théorie qui bouleverse nos idées reçues. Paris: RETZ.

MOREL, C. (2002), *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*. Paris : Gallimard.

NOUBEL, JF., Intelligence collective, la révolution invisible. (mis en ligne le 15/11/2004, consulté le 28/02/2015) [www.TheTransitionner.org/ic](http://www.TheTransitionner.org/ic)

Prax, JY. (2000), *Le guide du knowledge management*, Paris : Dunod.

REVANS, R. (1983), *ABC of Action Learning.* Bromley: Chartwell-Bratt.

ROULLEAUX-DUGAGE, M. (2008), *Organisation 2.0. Le knowledge management nouvelle génération*. Paris: Editions d’organisation.

SCARDAMALIA, M. BEREITER, C. (2003). Knowledge Building. *Encyclopedia of Education*. (2nd ed., pp.1370-1373). New York: Macmillan Reference.

WEICK, K. (1995), *Sensemaking in Organizations*. Californie : Sage Publications.

# Fiche 2 L’apprentissage collaboratif

#### L’apprentissage coopératif ou pédagogie coopérative

La terminologie pédagogie coopérative, s’attache au courant de pensée de l’action de Freinet (1994 [1943]) pour lequel l’école est le lieu d’un apprentissage de la coopération. L’expression résonne alors avec une finalité sociétale, éthique, philosophique. La réflexion pédagogique engage un projet qui poursuit une visée de justice sociale, un renforcement démocratique, plus de solidarité et d’équité. Ce courant de pensée est développé par des philosophes, des moralistes, des penseurs de l’école et de la démocratie.

L’expression apprentissage coopératif ressort du domaine des praticiens. Il s’agit là d’un projet praxéologique. L’expression renvoie à l’idée de « parcourir en coopération ». La méthode est portée par des formateurs, des enseignants, des élèves des apprenants. Deux têtes apprendraient mieux qu'une seule. Des activités pédagogiques organisées placent les apprenants en interdépendance. Ils apprennent ensemble.

La réunion du maître à penser (vision théorique) et du maître d’œuvre (vision pratique) ne se fait pas toujours aisément. Réussir à opérer la greffe du coopératif sur l’éducatif nécessite un effort de promotion. Cet effort est aussi observable dans l’apprentissage collaboratif.

#### L’apprentissage collaboratif

Alain Baudrit (2007), isole des qualités particulières de l’apprentissage collaboratif par rapport à l’apprentissage coopératif. Pour ce faire il s’appuie sur deux contextes culturels différents. En effet, pour lui, il convient de prendre garde à la différence de conception de l’apprentissage collaboratif des deux côté de l’océan atlantique. Pour lui, ces conceptions reflètent deux visions sociales différentes. Il caractérise la collaboration nord-américaine de constructive, basée sur des échanges de pairs et des partages de savoir, s’efforçant de coordonner des actions, avec une plus grande efficacité, que l’activité individuelle. Alors qu’il décrit la façon de collaborer, dans une perspective européenne, de contradictoire, basée sur la confrontation d’idées divergentes, le raisonnement à plusieurs, l’esprit critique et la découverte collective. Pendant que la perspective nord-américaine poursuivrait un idéal démocratique promouvant communauté et apprentissage de la citoyenneté, la perspective européenne s’inscrirait plus dans l’idée de sens de la justice, d’équité et de mutualité. A l’ère des grandes mobilités intercontinentales éducatives ou économiques, cette division est contestable. Même s’il est possible de critiquer la vision culturaliste, attribuant une influence à une façon d’apprendre ensemble, des caractères macro-culturels, nord-américain ou européen, les nuances relevées par Baudruit aident à identifier différents sens possibles de l’apprentissage collaboratif. L’apprentissage collaboratif peut se révéler constructif ou contradictoire, selon que l’accent est mis sur la recherche de convergence ou l’organisation de confrontation d’idées, sur le faire ou le penser ensemble.

Il est possible d’observer différentes activités à la base de l’apprentissage collaboratif :

* [L’écriture collaborative](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89criture_collaborative) (planification de projet d’écriture, corédaction, aide et sollicitation réciproque, lecture croisée de texte),
* L’utilisation de la palette des activités langagière : expression d’intérêt, partage d’information, mise en commun d’idées, discussion et dialogue libre ou guidé, partage de signification, raisonnement à partir des idées des autres,
* La résolution de problème, l’expression d’hypothèses, l’enquête ou la recherche d’information,
* La réalisation d’activité et de projet en commun : imagination, planification et réalisation, de tâches ou d’activité, facilitation, pilotage et évaluation de ces tâches,
* La responsabilité commune sur des tâches ou des projets.

L’exemple à suivre montre qu’un apprentissage collaboratif peut se situer sur un continuum. Pour une tâche spécifique d’écriture collaborative Saunders (1989) propose plusieurs stades d’interdépendance, d’altérité et de synchronisation :

|  |  |
| --- | --- |
| **N°** | **Activités collaboratives d’écriture** |
| 1 | Conseils sporadiques données aux autres |
| 2 | Relecture détaillée avant l’étape ultime d’édition |
| 3 | Enrichissement des textes individuels par itérations de corrections |
| 4 | Ecriture d’un texte en commun, chacun réalisant sa propre contribution |
| 5 | Ecriture d’un texte en commun |

Figure 1 : échelle de collaboration d’un texte en commun d’après Saunders (1989)

Selon cet exemple, on voit que la collaboration engage des comportements et des compétences bien différentes. Plus les responsabilités et les intentions sont mêlées, plus cela nécessite d'investir dans la relation à l'autre. Le stade 1 demande de l'attention, le stade 2 un temps de relecture approfondi, le stade 3 du temps d'organisation d'un processus d'apports mutuels, le stade 4 est le temps de la négociation des intérêts réciproques et le stade 5 est le partage d'intention et la réalisation d'un travail synchrone.

Plus la collaboration visée est étroite, plus :

* le sens de l'altérité doit être soutenu : que ressent l'autre? Que ressent-il vraiment?
* la confiance en soi et en l'autre doit être élevée pour engager des discussions ouvertes
* l'interdépendance grandit : chacun est de plus en plus imbriqué aux intentions, actes et orientations de l'autre.

L’apprentissage collaboratif est à son comble quand il permet à un groupe d’apprendre et de produire quelque chose, qu’aucun ne serait en mesure d’apprendre ou de produire seul. Il recèle un pouvoir créatif, d’engagement mutuel de dépassement de l’individu et de responsabilisation. Au-delà des habiletés acquises ensemble, les effets d’apprentissage se font sentir sur la vie en communauté. Coopérer ou collaborer sont deux processus bien différents qui se déclinent de multiples façons.

.

**Points clés :**

* Il existe différents niveaux d’apprentissage collaboratif
  + Niveau macro : vision de la société
  + Niveau micro : interdépendance au sein de la tâche
* Plus la collaboration souhaitée est étroite plus elle nécessite des qualités relationnelles interpersonnelles

# Bibliographie

BAUDRIT, A. (2007), *L’apprentissage collaboratif. Plus qu’une méthode collective ?* Bruxelles : De Boeck.

FREINET, C. (1994 [1943]), *Œuvres pédagogiques*, 2 tomes. Paris : Seuil.

SAUNDERS, WM. (1989), Collaborative writing tasks and peer interaction. *International journal of educational research*, 13 (1), p101-112.