



Intelligence collective et territoires : expérimentons !

Retour sur la 3^{ème} édition des journées de l'ingénierie territoriale
du 24 novembre 2016

Aradel, Cap Rural, le Ciedel et le CR•DSU ont organisé ensemble le 24 novembre 2016 la **3e édition des journées de l'ingénierie territoriale** en proposant aux professionnels du développement urbain, économique ou rural de venir **vivre ensemble le concept d'intelligence collective**.

Ce collectif s'attache depuis trois ans à **outiller les professionnels des territoires dans les collaborations... entre eux, avec les élus mais aussi avec les habitants et les porteurs de projets**. A l'heure où les ensembles intercommunaux sont de plus en plus grands, où les associations élargissent leur champ d'action, où les moyens se réduisent et où les repères évoluent, l'enjeu du collectif, du collaboratif est fort. **La capacité des acteurs à se repérer mutuellement, à dialoguer, à faire émerger des idées, à conduire ensemble des actions est déterminante**.

La 2^{nde} édition nous avait permis de comprendre les contours de l'intelligence collective et de prendre la mesure des enjeux dans un contexte où les institutions sont en difficulté. Cette année, nous avons voulu **en savoir plus sur les modalités pratiques** en testant tout au long de la journée comment déclencher et faire de l'intelligence collective.

Une première animation a permis aux **60 participants et organisateurs** de se mettre en mouvement. Après une présentation rapide de ce que nous entendions par intelligence collective, le groupe s'est lancé dans l'expérimentation de la marguerite holomorphique. Il s'agit d'une méthode qui permet de partager des informations, des connaissances au sein d'un groupe **pour que la compétence collective émane des compétences individuelles**. Marguerite, parce que plusieurs groupes travaillent autour d'un même sujet. Holomorphique car chacun aura participé au tout et aura contribué à chaque partie.

Cet essai, en conditions réelles, a montré que tout le monde est porteur de compétences, quelle que soit sa connaissance du sujet !



En amont de la journée

S'engager dans une démarche d'intelligence collective nécessite de la préparation et une organisation dynamique et claire :

- la définition des règles
- le cadrage du sujet
- le choix et la répartition des groupes
- la répartition des rôles
- la gestion du temps
- la préparation des séquences d'animation



Ce que nous avons expérimenté

Introduction du sujet

Nous avons pris quelques minutes pour parler du thème de la journée et énoncer les règles de fonctionnement afin d'**expliquer, structurer et organiser** les temps d'animation.

Briser la glace

L'**adhésion, la confiance et le sentiment d'appartenance** sont les éléments essentiels pour qu'une démarche d'intelligence collective fonctionne. Pour que chacun trouve sa place et rencontre les autres membres du groupe, il faut « briser la glace ». Au cours de cette journée, les participants ont pu **expérimenter** une technique consistant à se **rassembler** autour d'un choix commun. Ainsi, chacun a pu se présenter de façon originale et rapide.

Choix des axes de travail

Pour créer une **communauté d'intérêt**, nous avons choisi de définir les axes de travail par la méthode « **boule de neige** ». En binôme, puis en groupe, et enfin par vote, les participants ont retenu 6 thèmes de travail pour constituer le point de départ de la marguerite holomorphique :

- [Accueillir et intégrer les réfugiés qui arrivent à Alex à partir de la méthode « Vis ma vie »](#)
- [Créer un service RH territorial innovant pour les entreprises](#)
- [Elaborer un projet de territoire intercommunal en contexte de recomposition, en associant élus et services des collectivités et en mobilisant la population](#)
- [Elaborer une stratégie du foncier agricole dans un contexte de rareté pour maintenir et développer l'agriculture à l'échelle d'un territoire](#)
- [Expérimenter une méthode d'accueil et d'intégration de migrants de la commune à l'EPCI en tenant compte des besoins des migrants et des locaux](#)
- [S'engager dans une démarche participative pour traiter la question des déplacements sur le territoire](#)

La marguerite holomorphique

Pendant ½ journée, 6 groupes de 8 personnes ont travaillé en parallèle sur les sujets ci-dessus.

Chaque groupe, animé par un facilitateur, a décrypté un sujet en répondant aux questions suivantes :

- Quels sont les problèmes rencontrés sur ce thème ?
- Quelles sont les solutions réussies ?
- Quelle pratique recommandée pour favoriser l'intelligence collective sur ce thème ?

Puis les groupes se sont recomposés et ont tourné sur chaque sujet. À chaque tour, une personne du groupe initial a présenté le sujet aux autres membres. Ces derniers ont écouté, posé des questions de clarification et proposé des compléments.

Cristallisation

Les avis des participants ont été recueillis. Silencieusement et individuellement, chaque personne a indiqué sur un post it un point de la journée qu'il a particulièrement apprécié et un point qu'il a retenu pour sa pratique d'intelligence collective. Puis chaque personne a collé ses post it sur les murs dans la salle et s'en est suivie une discussion collective animée par l'un des facilitateurs du jour.



Les 5 rôles clés

Pour organiser un temps d'intelligence collective

Facilitateur de jour : il est à disposition de l'équipe d'organisation tout au long de la journée pour recueillir ses propositions ou ses demandes.

Facilitateur de processus : son rôle est de présenter le sens, les objectifs et les consignes d'une séquence de travail spécifique.

Facilitateur de groupe : il est chargé de fluidifier la démarche de travail d'un sous-groupe en veillant à la bonne inclusion de ses membres.

Gardien du temps : il est chargé de donner les indications au facilitateur (de groupe et de processus) du temps disponible et du temps qui s'écoule pour chaque séquence de travail.

Recorder : il a pour mission de traiter les aspects logistiques et matériels sur place.



Marguerite holomorphique



Cristallisation

Ce que nous avons retenu de cette journée

Grâce à une équipe soigneusement préparée, **l'objectif de la journée a été atteint**. Chaque participant a contribué et tous les sujets ont été traités. Un collectif, composé de personnes qui ne se connaissaient pas le matin, a fonctionné avec enthousiasme tout au long de l'expérimentation.

Le temps d'inclusion est fondamental pour que chacun se mette en mouvement, rentre dans le sujet et ainsi s'ouvre aux autres. Le collectif se crée de manière ludique. Il faut juste oser introduire, ainsi, ce temps de travail.

C'est **une expérience apprenante et valorisante**. Chaque membre apporte une parcelle de connaissance, selon ses capacités et grandit en compétence. A l'issue de la journée, un processus d'apprentissage s'est opéré au niveau individuel et collectif : chaque personne dispose d'une connaissance élargie et augmentée des sujets.

C'est aussi une expérience qui **stimule l'autonomie et le décroisement des services, des expertises**. La marguerite holomorphique est adaptée pour traiter et partager des sujets transversaux à forts enjeux. Elle permet de faire travailler ensemble des personnes d'horizons et de statuts très différents, et qui ont une connaissance plus ou moins fine du sujet. C'est une façon de se rencontrer et de partager des représentations, de développer l'autonomie des acteurs.

Plus la séquence d'intelligence collective est préparée en amont et déroulée avec rigueur, plus le processus est fluide, productif et convivial.

MOTS CLÉS :

Expérimenter – Mettre en commun – Coopérer – Créer – Apprendre – Valoriser – Savoir – Décroiser – Comprendre – Progresser – S'approprier – Lâcher prise – Résoudre un problème – Stimuler l'autonomie



Parole aux participants



« Cette journée m'a permis de prendre conscience de l'importance du collectif. Il ne faut pas hésiter à solliciter des collègues d'autres services pour avancer, tout le monde est capable de produire des idées sur des thèmes inconnus. »

« Les outils abordés permettent de créer du contenu, de laisser à chacun la possibilité de s'exprimer. »

« Au-delà des outils, l'intelligence collective permet à travers les échanges, la bienveillance et l'écoute de changer le logiciel de notre façon de penser pour s'adapter aux nouveaux paradigmes. »

« Grâce à ce procédé un groupe qui n'aboutit pas à une position commune n'est pas bloqué : il désigne une personne à qui il fait confiance pour choisir et exprimer une position du groupe. »



Parole aux animateurs



Marjorie, formatrice de groupe lors du processus de la marguerite holomorphique

« Globalement, l'expérience a été positive pour moi qui ne suis pas familière de ce type d'animation. J'ai facilité le travail autour du thème du transport, avec un peu d'appréhension au début car c'est un sujet que je ne connais pas. J'ai très vite vérifié que ce n'était pas un problème. La méthode de la marguerite permet de booster la réflexion des participants tout en garantissant que le facilitateur s'attache à la forme des échanges et non pas au fond. Je suis quand même curieuse de réutiliser cette méthode sur des thèmes plus proches de mes préoccupations. »



Pierre, facilitateur de processus de la marguerite holomorphique

« Cette journée a été l'occasion pour moi de vivre un très beau moment d'intelligence collective, auprès des facilitateurs de chaque groupe mais aussi auprès de l'ensemble des participants. L'intelligence collective permet de mettre en connexion et en production des personnes très différentes : métiers, fonctions, localisation, ancienneté, etc. Elle est accessible à tous et les facilitateurs ont très bien relevé le défi. Enfin, l'intelligence collective permet de produire efficacement tout en profitant d'un moment convivial.

Je retiendrai de mes interventions, l'importance de préciser à chaque fois le sens et les processus pour laisser ensuite les participants s'engouffrer avec envie dans le contenu.»



L'intelligence collective par Laurence Lay-Combes (Didascalis)

L'intelligence collective est la somme des intelligences individuelles, les interactions en plus. Elle est l'alchimie de capacités complémentaires, d'intelligence et des interactions. Elle est donc bien supérieure à l'Intelligence de chacun des membres d'un groupe. Il ne suffit pas de juxtaposer les intelligences individuelles, il faut les potentialiser, les transcender pour créer de l'intelligence collective. La liste est longue des bonnes raisons pour lesquelles nous avons besoin de développer l'intelligence collective dans les entreprises, les écoles, les institutions, les réseaux...

- La complexité grandissante,
- Le besoin de regarder les choses sous un autre angle,
- Le besoin d'inventer notre devenir.

Nous sommes de fait dans un changement qui implique chaque acteur, chaque organisation, chaque réseau, chaque institution. Nous pouvons ne pas y croire, mais nous pouvons aussi contribuer à la longue transformation en cours. Et en particulier, nous pouvons apprendre ensemble, collectivement pour fertiliser les talents et les compétences de chacun. Car des idées, des initiatives, des envies et des volontés, il y en a !

[Consulter le texte complet](#)



Et demain ?

De retour sur les territoires, les participants prolongeront leurs démarches en s'appropriant les méthodes expérimentées le jour J. Cela demande du temps, des compétences, de la pratique et sans doute une adaptation des outils aux réalités locales, si l'on en croit les questionnements des participants à l'issue de la journée : « *Il est de plus en plus difficile de mobiliser les acteurs durant toute une journée. Comment faire si le temps et le monde manquent ? Comment adapter la méthode à des groupes plus petits ? ; Comment faire en sorte que cette dynamique perdure ?* ».

Pour les prochaines journées de l'ingénierie territoriale, l'enjeu réside dans la diffusion et l'expérimentation de méthodes calibrées pour des formats de travail plus courts et adaptables à des publics variés. Par ailleurs, les participants semblent intéressés pour disposer de plus de théorie sur la notion même d'intelligence collective. Enfin, ils expérimenteraient volontiers d'autres méthodes pour animer et dynamiser les réunions locales, à l'image des temps d'inclusion.

Les organisateurs sont donc invités à réfléchir demain à des rencontres qui combinent apport de connaissances et mise en pratique. Ces prochaines journées, plus formatives peut-être, alterneraient présentation et discussion autour des conditions de réussite ou des écueils à éviter, partage d'expériences locales et diffusion de techniques d'animation ou de mobilisation d'un public large.

Merci à tous d'être venus participer à ces échanges et rendez-vous le 30 novembre 2017.