



# SAGACITÉ

## CONDUIRE LE CHANGEMENT AVEC INTELLIGENCE COLLECTIVE

### FOCUS

## ÉLÉMENTS DE REPÈRE, MÉTHODOLOGIE ET OUTILLAGE

Ce focus apporte des repères théoriques et méthodologiques pour conduire une démarche de changement en intelligence collective telle que l'ont travaillée et expérimentée les acteurs et les chercheurs du projet SAGACITÉ. Il constitue une introduction aux outils et aux deux carnets méthodologiques produits dans SAGACITÉ, et reprend également des éléments extraits de l'ouvrage « Intelligence collective : Penser, décider, agir ensemble sur les territoires ».

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

### L'INTELLIGENCE COLLECTIVE : REPÈRES THÉORIQUES

#### Qu'est-ce que l'intelligence collective ?

L'intelligence collective est souvent évoquée aujourd'hui. Beaucoup de vertus lui sont attribuées comme celles de trouver des solutions à toute situation, d'améliorer le travail, voire l'action collective, de contribuer à la démocratie participative...

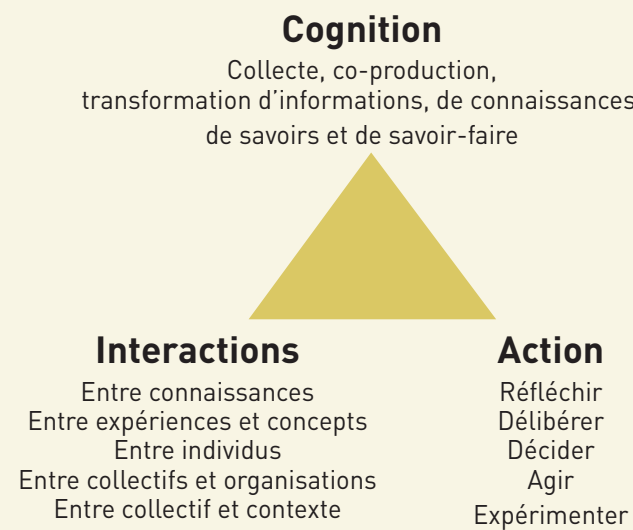
Qu'en est-il ? L'intelligence collective ne se résume pas à de l'échange d'idées, une mise en commun d'informations ou un groupe de travail. Elle est un peu de tout cela, et est bien plus que cela. C'est un processus où se mêlent travail collectif voire collaboratif, mobilisation et activation de ressources cognitives et relationnelles et co-production de savoirs. C'est aussi une forte volonté et une capacité collectives de comprendre la situation pour pouvoir agir en connaissance de cause.

In fine, l'intelligence collective peut être définie comme « la capacité pour un groupe d'acquérir, de transformer, de produire, de consolider et de relier, dans une situation donnée, des connaissances sous différentes formes et de diverses origines. L'objectif est de construire une sagesse collective conférant la capacité d'agir en connaissance de cause et le plus possible à bon escient. Elle correspond ainsi à la capacité de comprendre, de réfléchir, de décider et d'agir en collaborant collectivement dans des situations territoriales particulières pour faire face à des changements sociétaux et répondre aux enjeux territoriaux actuels » Janin C., Landel P.-A., 2021.

## Une dynamique entre cognition, interactions, action

Le processus d'intelligence collective met en jeu cognition, interactions, action. La cognition est faite d'expérience et d'acquisition, de transformation et de mise en mémoire de savoirs. Elle se nourrit d'interactions, entre savoirs expérimentiels et conceptuels, entre connaissances acquises et connaissances capitalisées... Elle prend une dimension collective lorsqu'interagissent des individus porteurs de postures, de parcours et de cultures différentes. Ainsi, dans les collectifs du projet SAGACITÉ ont collaboré des chercheurs, des acteurs du monde agricole, des consommateurs, des enseignants, des médecins, des citoyens et des associations, des élus et des agents de collectivités locales... Les interactions ont été selon les cas plus ou moins riches, intenses et/ou collaboratives. Cette dernière dimension, si elle est importante, n'est toutefois pas suffisante. Il s'agit également de trouver une « savante alchimie » entre temps individuels, coopératifs et collaboratifs. Ainsi l'intelligence collective ne serait qu'individuelle sans les interactions entre individus, et les interactions ne seraient qu'association et affinité sans le savoir et la sagesse collective.

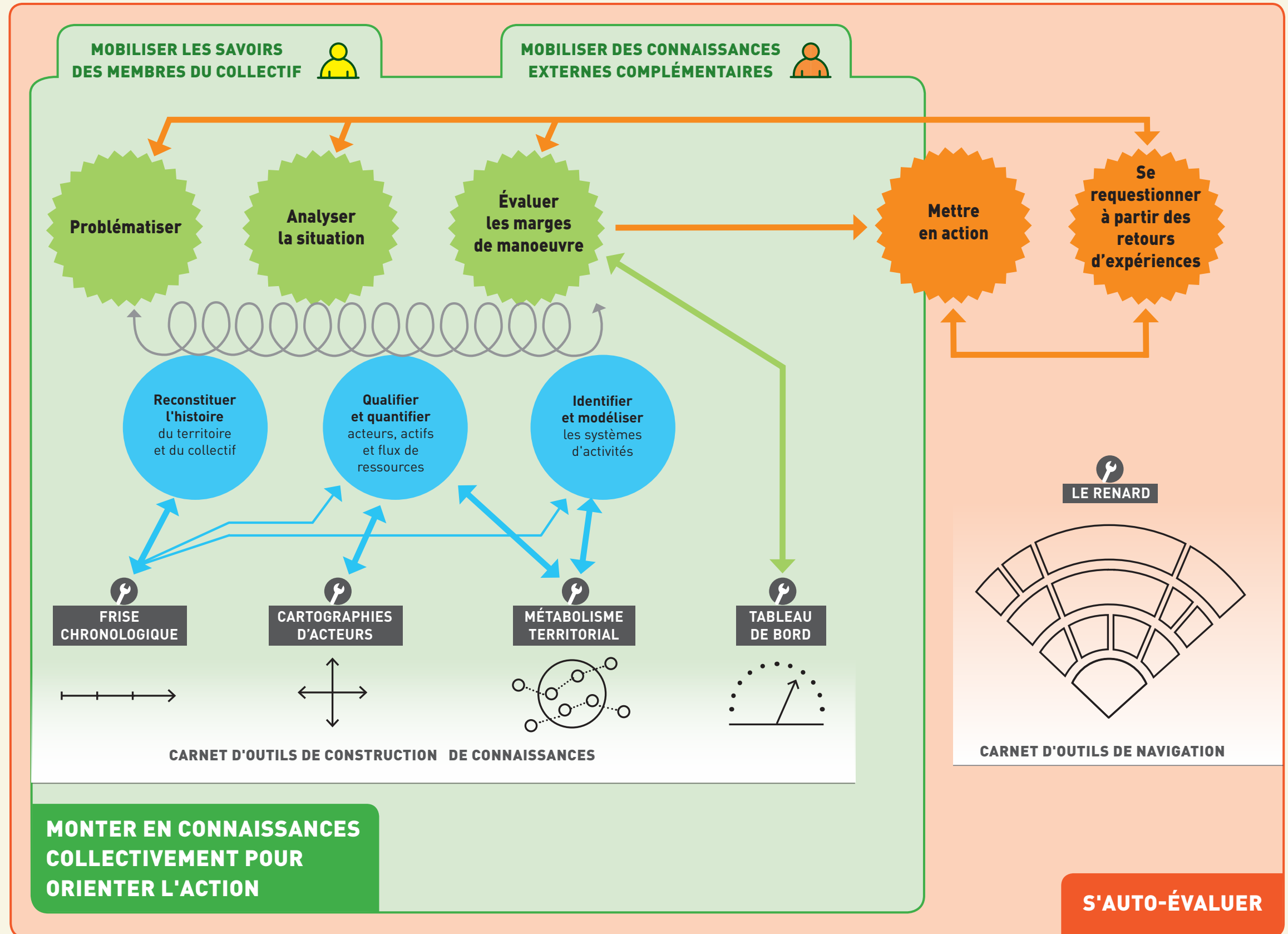
Schéma : Les trois processeurs de l'intelligence collective



La connaissance et l'instruction, si elles y contribuent, ne se suffisent pas à elles seules. La mise en action, qui suppose de savoir mobiliser les ressources nécessaires, les relier, les hybrider et les rendre utiles, est un élément-clé de la capacité. Cette mise en action importe d'aller de la réflexion à l'action. Ce parcours n'est pas nécessairement linéaire et passe par un processus de délibération et de prise de décision. Plus le collectif a la capacité de décider et d'agir, plus il est robuste car il peut « aller au bout de ses idées » et, par retour d'expérience, tirer les enseignements de ses actions pour renouveler l'intelligence collective. S'il ne peut décider, le collectif se retrouve dans une démarche de démocratie participative qui s'assimile plus à une consultation. Ainsi un groupe de citoyens mobilisé par les acteurs publics pour réfléchir et faire des propositions d'amélioration de l'action publique peut ne voir qu'une partie de ses propositions retenues, voire dénaturées.

## LA DÉMARCHE DE CHANGEMENT EN INTELLIGENCE COLLECTIVE : REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

Schéma : La démarche de recherche en intelligence collective et l'outillage proposé par SAGACITÉ



## UN PROCESSUS DE CONSTRUCTION COGNITIVE ET COLLECTIVE À ACCOMPAGNER

Une démarche de changement avec intelligence collective se différencie de démarches de diagnostic classique fait à partir d'un état des lieux et réalisé par des experts pour aider des acteurs dans leur décision. Elle est le fruit d'un processus collectif qui permet de construire une compréhension du contexte dans lequel se situe un groupe d'acteurs et d'évaluer les marges de manoeuvre et les leviers d'action.

Cette démarche s'articule autour de processus et de moments-clés soulignés dans le schéma ci-après. Selon le stade et la dynamique où se situe un collectif, différents outils d'accompagnement sont mobilisables et sont proposés par SAGACITÉ.

### A l'origine du mot intelligence

Dérivé du latin *intellegentia*, « faculté de comprendre », le mot *intelligence* est composé de *inter-* (« entre ») et du radical *legere* (« choisir, cueillir ») ou *ligare* (« lier »). Il suggère ainsi l'aptitude à lier des éléments entre eux. L'intelligence ne se résumerait donc pas à l'acquisition de connaissances, mais aussi à la capacité de les relier à d'autres éléments dans une intention de compréhension.

## QUATRE MOMENTS-CLÉS ESSENTIELS À LA CONSTRUCTION D'UNE INTELLIGENCE DE SITUATION

### Problématiser et formuler des questions partagées

Problématiser est essentiel à toute démarche d'intelligence collective. Cela permet d'identifier les enjeux communs, de préciser les questions partagées collectivement, et donc de s'entendre sur ce que va chercher à travailler les membres du collectif (le problème auquel ils souhaitent répondre), voire de formuler des objectifs.

Cette étape vise à clarifier le propos et « contextualiser » les analyses qui seront réalisées par la suite. Ces dernières serviront à poser certains constats et à identifier des pistes d'action. Sans problématique clairement posée, un diagnostic, qu'il soit individuel ou collectif, se limiterait à un simple état des lieux.

Au moment d'engager un projet, toute association ou tout groupe de travail le fait spontanément au travers d'échange de points de vue. Il s'agit ensuite d'aboutir à une question clairement énoncée et partagée.

### Analyser la situation

Pour répondre au problème posé et formuler des pistes de réponse, il est nécessaire de comprendre la situation dans laquelle se trouvent les membres du collectif. Dans le cadre d'une démarche inscrite dans un territoire, il s'agira notamment d'analyser le contexte local, son histoire et son environnement, le jeu des acteurs, le fonctionnement des organisations et de leurs activités. Ce travail de diagnostic permettra au collectif de mieux comprendre l'origine du problème et de mieux se situer. Le collectif sera alors en capacité de développer une intelligence de situation suffisante pour identifier des marges de manœuvre et des leviers d'action.

### Evaluer les marges de manœuvre

A partir de la question posée et de l'analyse de la situation, il s'agit ici d'identifier sur quoi il est possible d'agir, c'est-à-dire sur quoi le collectif est en capacité d'influer et à quels changements il peut contribuer. Dans le cadre d'une démarche inscrite dans un territoire, l'attention portera sur deux dimensions :

- la capacité d'intervenir dans les processus de gouvernance : elle relève alors de la position et du rôle du collectif dans le système d'acteurs, de sa reconnaissance, de sa légitimité aux yeux des autres acteurs, de sa capacité d'analyse et de proposition.

- la capacité à modifier le fonctionnement du territoire et ses éléments structurels, et donc à contribuer à transformer le métabolisme territorial.

A partir de l'identification des marges de manœuvre, il sera possible pour un collectif de réfléchir et de définir une stratégie qu'il pourra traduire en pistes d'actions.

### Mettre en action

De la recherche de compréhension commune, les membres du collectif ont pu partager des constats et définir des objectifs partagés. Des pistes de travail dégagées peuvent se traduire en actions valorisant le processus de construction cognitive et collective effectué en amont. Ces actions sont alors menées par tout ou partie des membres, individuellement ou collectivement.

## TROIS PROCESSUS DE CONSTRUCTION COGNITIVE

### Mobiliser les savoirs des membres du collectif

La mise en commun et le partage de « ce que l'on sait » est un premier réflexe dans un collectif. Les premiers temps d'échange permettent de poser le problème à partir de comment chacun voit les choses.

La recherche d'une meilleure connaissance est nécessaire à une meilleure compréhension de la situation. Dans un groupe, les membres ont chacun des connaissances issues de leur expérience et de leurs apprentissages. Ces savoirs sont apportés et échangés lors de temps collectifs, et constituent un premier corpus de connaissances communes. Plus les membres du groupe ont des compétences, des fonctions, des positions différentes, plus la connaissance collective peut être riche. Des outils expérimentés dans le cadre du projet SAGACITÉ, comme la frise chronologique ou la cartographie d'acteurs, sont des médias qui facilitent le partage des savoirs.

### Mobiliser des connaissances externes complémentaires

A partir des premiers échanges du collectif, il peut s'avérer nécessaire d'aller chercher des connaissances à l'extérieur pour compléter la compréhension de « ce qui se passe ». Ces nouvelles connaissances s'acquièrent par la collecte de données, des recherches documentaires, la réalisation d'enquêtes ou la mobilisation d'expertises détenues par d'autres acteurs. Ces manières de procéder sont classiques et répandues. Elles peuvent être issues d'un travail des membres du collectif, individuellement ou en équipe, de personnes ressources ou d'intervenants extérieurs au groupe.

### Produire de nouvelles connaissances et de nouveaux savoirs

Les connaissances prennent du sens à partir du moment où elles sont traitées et analysées. Des informations, données et résultats bruts doivent faire l'objet d'échanges et d'une mise en débat pour aboutir à une compréhension commune de la situation. Les réflexions peuvent être menées en continu, enrichies régulièrement par de nouvelles connaissances. Là encore, les outils expérimentés dans SAGACITÉ sont des points d'appui pour faciliter ces démarches.

## SPÉCIFICITÉS ET POINTS D'ATTENTION D'UNE DÉMARCHE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

### Des aller-retour entre connaissance, analyse, délibération et action

Une démarche de changement avec intelligence collective n'est pas linéaire. Les acteurs peuvent combiner et faire des aller-retour entre les différentes phases de la démarche décrite ci-dessus. Ainsi, une fois la question partagée, formulée, il peut être nécessaire de faire une nouvelle collecte de connaissances pour enrichir le débat et la lisibilité du contexte. La problématisation peut d'ailleurs être utile pour mettre en évidence des lacunes dans la connaissance du contexte ou de ses processus d'évolution. La démarche est animée par des processus collaboratifs de délibération qui permettent au collectif de monter progressivement en capacité de connaissance, de compréhension, de décision et d'action.

### Favoriser les interactions, une savante alchimie à trouver entre temps individuels, coopératifs et collaboratifs

Les démarches collaboratives sont des temps forts dans la vie d'un groupe, et s'inscrivent dans une temporalité et une périodicité propre à chacun. Ces moments créent des interrelations et de l'informel qui jouent un rôle important dans la dynamique collective. Ils sont d'autant plus riches quand ils contribuent à la « densification » des interconnaissances. Si les interactions sont limitées uniquement aux membres du collectif, elles ne permettent pas d'intégrer des connaissances nouvelles, étrangères au « corpus cognitif » du groupe. Rester entre-soi a donc des limites, celui de passer à côté de connaissances que ne possèderaient pas les membres et qui ouvriraient à une meilleure compréhension de la situation.

De plus, en fonction de la nature du sujet, de la composition et de la taille du groupe, il n'est parfois pas réaliste de faire travailler tous les membres ensemble, sur tous les sujets et tout le temps. Certains travaux seront délégués à des individus ou à des sous-groupes, par exemple pour collecter des connaissances, les analyser et/ou les formaliser pour l'ensemble du groupe. Cela sera le cas pour réaliser une analyse du métabolisme territorial. Dans le Roannais, par exemple, une équipe constituée des chercheurs, des élèves et enseignants du lycée agricole, a enquêté et analysé les réseaux alimentaires, de la production à la consommation, en cherchant à mettre en évidence les différents types de systèmes alimentaires. Dans les Monts du Beaujolais, deux membres du groupe ont rencontré des personnes ressources et ont collecté des données pour analyser les systèmes de distribution de l'eau dans le territoire. C'est ensuite l'ensemble du collectif qui, à partir du corpus de connaissances produit, en a fait l'analyse pour en tirer des éléments de compréhension. Les informations collectées prennent du sens lorsqu'elles sont intégrées dans la réflexion collective et assimilées dans le cadre de moments collaboratifs.

Il y a donc un équilibre à trouver entre temps collaboratifs, démarches individuelles et en sous-groupes.

### Se questionner et renouveler l'intelligence collective en valorisant les retours d'expérience

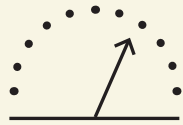
Construire une intelligence de situation suppose de comprendre le contexte, d'envisager les moyens de le faire évoluer ou de s'y adapter. Cette compréhension met en jeu des savoirs situés issus de l'expérience et des savoirs construits par la dynamique collective. Lorsqu'une personne ou un groupe se reposent essentiellement sur leurs expériences, ils auront peu d'ouverture intellectuelle et leur capacité d'innovation risque d'être limitée. A contrario un collectif qui ne tient pas compte des expériences et savoirs locaux et ne s'appuie que sur des savoirs théoriques produits par d'autres acteurs (institutions, etc.), sera soumis à l'influence de ces derniers. Tirer les enseignements issus de l'expérience et de l'action favorise ainsi l'enrichissement et le renouvellement de la connaissance.

L'intelligence est donc un processus dynamique où acquérir et transformer des connaissances et des savoirs nourrit l'action et inversement, les enseignements issus de l'action nourrissent l'acquisition de connaissances. Comme le précise Piaget (Fournier M., 2010), « connaître ne consiste pas à copier le réel, mais savoir qu'il faut agir sur le réel et le transformer de manière à le comprendre en fonction des systèmes de transformation auxquels sont liés ces actions ». Dans la conduite de l'intelligence collective, il est donc essentiel pour le collectif d'alimenter chemin faisant la connaissance avec les savoirs issus de l'action. Il n'existe pas de méthode toute faite. Il s'agit surtout d'être vigilant à créer les conditions d'un questionnement pour assurer le renouvellement de l'intelligence collective. Ce dernier point est abordé dans le « carnet d'outil de navigation ».



## L'OUTILLAGE SAGACITÉ

### QUATRE OUTILS POUR CONSTRUIRE UNE COMPRÉHENSION COMMUNE DE LA SITUATION ET ÉVALUER LES MARGES DE MANŒUVRE

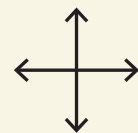


Pour aider les collectifs à comprendre et évaluer leurs marges de manœuvre, il est essentiel de se doter d'un outillage pour collecter, formaliser et partager les connaissances, et organiser la démarche de réflexion. Le projet SAGACITÉ a élaboré et testé quatre outils pour accompagner des processus collaboratifs inscrits dans des dynamiques territoriales : la frise chronologique, la cartographie d'acteurs, l'approche par le métabolisme territorial, le tableau de bord des marges de manœuvre. Ces derniers sont présentés dans le « carnet d'outils de construction de connaissances » et permettent d'approfondir trois dimensions :



#### Comprendre et se situer dans le processus historique et les changements en cours

Le territoire et le collectif ont une histoire. Appréhender ce qui s'est passé, repérer les acteurs, les événements et les éléments de contexte qui ont eu une influence sur cette trajectoire historique permet d'analyser la situation actuelle (pourquoi en est-on arrivé là ?) et de repérer les tendances en cours. Cet examen donne des clés de compréhension pour identifier des freins et des leviers d'actions, se positionner et éventuellement se projeter en anticipant certaines évolutions.

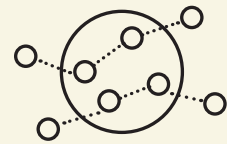


#### Se positionner dans le jeu d'acteurs

Il s'agit de repérer les acteurs en présence et d'identifier ceux avec lesquels il y a ou il n'y a pas d'habitudes de relations, ainsi que la nature de ces relations (partenariales, conflictuelles...). Faire cette analyse aide à prendre du recul, à « se regarder » dans le contexte territorial, et à identifier s'il y a des risques d'entre-soi.

L'outil frise, dans sa dimension socio-temporelle, et la cartographie d'acteurs permettent de faire l'inventaire des acteurs liés à la question posée. Ils les situent dans l'histoire du territoire, et les uns par rapport aux autres.

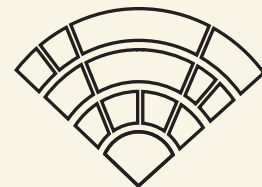
Il s'agit tout autant de repérer que de se repérer dans un jeu d'acteurs mouvant. L'outillage proposé, contribue à s'extraire du « halo de lampadaire » des relations habituelles, de structurer la réflexion collective et de formaliser les résultats et connaissances produites.



#### Évaluer les ressources en jeu

De la même manière que les collectifs cherchent à se situer dans le jeu d'acteurs, caractériser les ressources mobilisées, produites, transformées, échangées à l'échelle du territoire conduit à mieux comprendre le contexte et sa dynamique. A travers l'approche par le métabolisme territorial, l'évaluation des flux de ressources est déterminante pour appréhender les systèmes territoriaux et repérer des leviers d'action. Elle consiste à identifier les relations entre les éléments du territoire et les flux qui le traversent. Il s'agit ensuite d'apprécier la capacité des acteurs à agir pour changer ces systèmes.

### UN OUTIL TRANSVERSAL POUR ÉVALUER ET PRENDRE DU REcul SUR LA DYNAMIQUE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE



Une démarche de changement avec intelligence collective est exigeante. Aussi est-il essentiel pour un collectif de s'auto-évaluer régulièrement et d'analyser la synergie entre cognition, interaction et action. L'outil « le Renard », décrit dans le « carnet d'outils de navigation », fournit des clés pour analyser le fonctionnement d'un collectif et prendre du recul. Il est mobilisable lors de temps de réflexivité avec les membres du groupe.

## LA BOÎTE À OUTILS SAGACITÉ

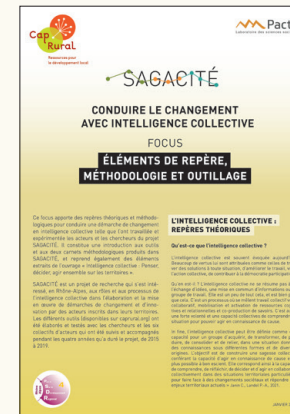
> disponible sur [caprural.org](http://caprural.org)

EN SAVOIR PLUS SUR SAGACITÉ

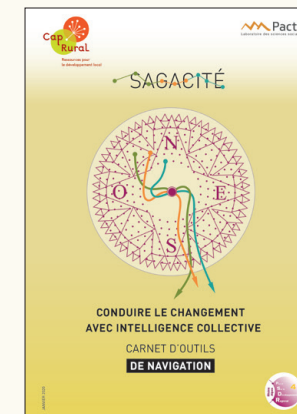


Présentation du projet

### ACCOMPAGNER UNE DÉMARCHE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE OUTILLAGE MÉTHODOLOGIQUE



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

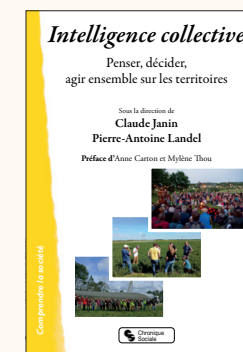


Comprendre et analyser une dynamique d'intelligence collective - Janvier 2020

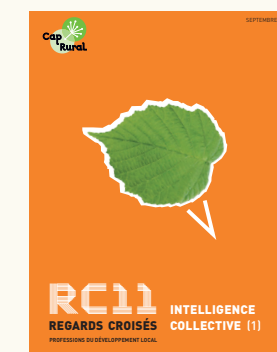


Co-construire des connaissances, analyser sa situation et évaluer ses marges de manœuvre - Janvier 2020

### POUR APPROFONDIR



L'intelligence collective au service des dynamiques locales regard sur 40 ans de décentralisation - Juin 2021



Témoignages d'acteurs et points de vue de chercheurs - septembre 2017

### S'INSPIRER DE DÉMARCHES EXISTANTES



4 exemples de dynamique en vidéo - 2020



Des exemples d'outils de valorisation des connaissances issus de démarches d'intelligence collective :

- Livre de recettes sur la qualité alimentaire en Roannais
- Outil multimédia autour de l'histoire des savoirs agroécologiques en Biovallée
- Carnet d'itinéraires de randonnées autour des lieux et temps de l'histoire de Chartreuse

**Auteurs** : Claude Janin et Pierre-Antoine Landel (Université Grenoble Alpes, Pacte), Anne Carton et Mylène Thou (Cap Rural).  
**Avec les contributions de : Côté chercheurs** : Agnès Bergeret, Nicolas Buclet, Marjolaine Monnier, Jean-Pierre Mounet (Université Grenoble Alpes, Pacte), Sabine Girard, Sophie Madelrieux (Inrae, Lessem), Dany Lapostole (Université de Bourgogne, UMR Thema), Maud Hirzack (Université d'Aix-Marseille, UMR LEST), Éric Grasset (Université Lyon 3, LER).  
**Côté acteurs** (représentants des six terrains de recherche) : Ceraq [Centre de ressources pour une agriculture de qualité et de montagne], Communauté de communes du Val de Drôme, Vivre bio en Roannais, Parc naturel régional de Chartreuse, CDDRA Alpes Sud-Isère / SITADEL, Les Développeurs Associés.



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

caprural.org

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



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

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

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



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

