

PSDR4 SAGACITE - La mise à l'épreuve de l'intelligence collective dans les dynamiques territoriales

Janin C.¹, Landel P.-A.¹

Avec la contribution de : Agnès Bergeret, Nicolas Buclet, Anne Carton, Sabine Girard, Georges Goyet, Éric Grasset, Maud Hirczak, Dany Lapostolle, Sophie Madelrieux, Marjolaine Monnier, Mylène Thou

¹ Université Grenoble Alpes, UMR PACTE, 14 bis Avenue Marie Reynoard, F-38000 Grenoble

Correspondance : claud.janin@univ-grenoble-alpes.fr

Résumé

Le projet de recherche-action SAGACITE a pour objectif de **contribuer à mieux connaître les processus de l'intelligence collective et à mieux comprendre son rôle** dans le renforcement des capacités des acteurs à transformer la trajectoire des territoires. Les acteurs des terrains partenaires du projet sont porteurs d'enjeux relevant de changement de politique (quotas laitiers), ou de contextes locaux (alimentation locale, maîtrise de la ressource en eau, transition agroécologique, adaptation au changement climatique). Ces enjeux portent sur la compréhension de ces changements sur leur capacité à les influencer et/ou à conduire de l'innovation.

Interaction, cognition, action apparaissent comme essentielles à la co-construction et la mise en œuvre de l'intelligence collective. Elle résulte ainsi de dynamiques relationnelles, cognitives et de mise en situation qui permettent aux acteurs de monter en capacité pour activer dans leurs territoires des leviers de changement. Mise en hybridation des savoirs, ateliers collaboratifs, interactions entre acteurs sont au cœur des méthodes de recherche. Les méthodes produites dans le projet portent autant sur l'instrumentation pour analyser et comprendre collectivement le contexte que sur l'évaluation chemin faisant de l'intelligence collective mise en œuvre.

Mots-clés : Hybridation, Interaction, Cognition, Décision, Action

Abstract: Testing collective intelligence in territorial dynamics

The objective of the SAGACITE research-action project is to contribute to better understanding the processes of collective intelligence and to better understand its roles in building the capacity of actors to influence their territorial trajectory. The actors of the project's partner fields are in the process of political change (milk quotas), or context (local food, water, agroecology, climate change). The stakes for them relate to knowing and analyzing these changes and the keys to understanding them and / or driving innovation in order to adapt to new situations.

Interaction, cognition, action appear to be essential for the co-construction and implementation of collective intelligence. It is thus the result of relational, cognitive and situational dynamics which allow actors to increase their capacity to activate levers of change in their territories. Hybridization of knowledge, collaborative workshops, interactions between actors are at the heart of research methods.

Keywords : Hybridization, Interaction, Cognition, Decision, Action

Introduction

L'intelligence collective est aujourd'hui « à la mode ». Elle se retrouve fréquemment dans les discours de responsables politiques, d'acteurs locaux, ou de citoyens engagés dans des démarches collectives. Quelles sont les raisons de ce besoin nouveau ? Est-ce une réaction face à un monde qui apparaît de plus en plus incertain et compliqué ? Est-ce une recherche de méthode, voire de recette, pour se réapproprier les décisions et les actions politiques ? Est-ce une quête de sens à travers les dynamiques collectives ?

Ainsi se multiplient des initiatives collectives dans de multiples domaines : agriculture, alimentation, énergie, habitat, mobilités, action culturelle. Elles sont portées par des collectifs de natures diverses, souvent reliés en réseau. Par rapport à cette mouvance, les institutions politiques ou économiques en général éprouvent de profondes difficultés à transformer leurs valeurs et modes d'action. L'intelligence collective peut-elle répondre à ces multiples attentes ? Quelle est-elle et comment peut-elle être mise en œuvre ? C'est ainsi qu'est posée la question de l'intelligence collective, pensée ici comme « *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 et Landel, 2021).

1. Conduire le changement avec intelligence collective

1.1 *Au-delà du management, une approche d'ensemble de l'intelligence collective : de la connaissance à la pensée et à l'action*

Les approches de l'aide à la concertation ou aide à la décision, élaborées sous forme de méthodes et démarches d'observatoire ou de diagnostic ont montré leurs limites, restant souvent l'affaire de décideurs, spécialistes ou d'experts et souvent peu appropriés par les acteurs et usagers. Est apparue dans un premier temps la notion de médiation (Beurret et Trehet, 2001) et de concertation (Callon et al., 2011) pour « faire approprier » les solutions par les usagers et acteurs.

Mais face à la complexité des problèmes et à la prise de conscience que les évolutions en cours (climat, globalisation et mondialisation) soulèvent la question des changements de paradigmes (changement hors cadre et non dans le cadre selon Watzlawick), a émergé la nécessité de repenser la co-construction des problématiques et des connaissances, en associant des diversités d'acteurs et de connaissances. Leur légitimité et crédibilité relèvent alors autant de leur scientificité que de la légitimité de leurs émetteurs et de leur processus d'élaboration (Latour, 2012).

Dans cette perspective l'intelligence collective a été identifiée comme un élément clé du « travailler ensemble » (Frej et al., 2003), au sens de « capacité humaine de coopérer sur le plan intellectuel pour créer, innover, inventer » (Lévy, 1994). A ce titre, elle est aussi positionnée comme une des conditions de l'innovation. « L'innovation est rarement le fruit d'une pensée brillante et individuelle, mais plutôt de nouvelles formes d'interaction entre les personnes, les idées et les objets ». (Hargadon, 2003). L'innovation est comprise ici dans son acceptation de résultat d'une intentionnalité de changement des acteurs (Lajarge et Roux, 2008).

Pour autant, la plupart des approches et concepts d'intelligence collective développés jusqu'à présent sont essentiellement du domaine du management. Elles s'intéressent essentiellement aux processus formels de collaboration dans les intentions et les capacités à conduire le changement : ces approches managériales sont centrées sur les processus favorables à l'émergence de coopérations, de décisions et d'actions collectives, et sur le « knowledge management » (Zara, 2008 ; D'Herbemont, 2012). Ainsi, la simple tenue d'ateliers collaboratifs suffit souvent à qualifier une démarche d'intelligence collective alors qu'elle n'en est qu'un des procédés. Au plan des territoires et territorialités, les approches dynamiques des processus de changements et d'innovation sont abordées par les conditions favorables à son

émergence (Maillat et al., GREMI, 1993), par la question des dynamiques collectives sous l'angle des processus de construction territoriale (Di Meo, 1998), ou la sociologie des processus (Mendez, 2010).

Nous avons cherché, dans le prolongement de ces approches managériales, à faire le lien entre les interrelations sociales qu'elles abordent, et les processus cognitifs qui leur sont liées. Nous avons notamment sollicité les apports des sciences cognitives en ce qu'elles aident à distinguer les formes de connaissances (informations, connaissances, savoirs) et les processus de leurs transformations (Conne, 1992). Dans cette intention, il est apparu également judicieux de ne pas isoler ces processus collaboratifs et cognitifs de leur contexte, en les reliant notamment aux finalités de l'action et des retours d'expériences qui en découlent. Il s'est agi notamment de chercher à mieux connaître les liens entre intelligence collective et capacitation des collectifs d'acteurs (Sen, 2003). Nous avons aussi été plus loin dans une recherche de compréhension des interrelations entre initiatives citoyennes, politiques institutionnelles ou stratégies de filières par les approches sociologiques des stratégies des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977) ainsi que par les approches de construction de dissensus, consensus et controverses (Alkrich et al., 2006). L'objectif était de mieux appréhender l'intelligence collective dans son ensemble par la recherche-action relevant de sa « mise à l'épreuve » et mise en action.

1.2 Mieux comprendre l'intelligence collective

Le projet PSDR4 SAGACITE a ainsi pour objectif de contribuer à mieux connaître les processus de l'intelligence collective et à mieux comprendre ses rôles dans le renforcement des capacités des acteurs à transformer la trajectoire des territoires. Il s'est agi en outre d'enrichir les instrumentations de l'intelligence collective.

Les collectifs qui se sont inscrits dans le projet étaient tous dans des démarches pour repenser leurs systèmes d'activité et modes de vie, avec une ambition plus ou moins affirmée selon les cas de changer de paradigme. De plus, ils étaient, et sont toujours, dans des problématiques qui non seulement sont fortes, mais en plus se sont renforcées depuis quatre ans : repenser l'alimentation (Roannais), gérer autrement et préserver l'eau (Beaujolais), développer l'agroécologie (Biovallée), ancrer territorialement les productions (Chartreuse, AFTALP, Sud-Isère). Ils étaient donc tous positionnés sur des enjeux majeurs aussi bien à l'échelle globale que régionale.

Le projet est co-porté par l'UMR PACTE de Grenoble, ainsi que par Cap Rural, centre de ressources sur et pour le développement local en Auvergne-Rhône-Alpes. INRAE (anciennement IRSTEA), les Universités de Bourgogne Franche-Comté, de Lyon II, d'Aix-Marseille sont partenaires de recherche. Six terrains, avec des collectifs de posture et configuration différentes, sont partie-prenante du projet : Biovallée porté par la Communauté de Communes du Val de Drôme, le collectif du Roannais porté par l'association de producteurs et consommateurs Vivre Bio en Roannais, les Monts du Beaujolais, porté par un collectif d'acteurs professionnels Les Développeurs Associés (LDA), dans les Savoie CERAQ (Centre de Ressources pour l'Agriculture de Qualité et de Montagne) et l'AFTALP (Association des Fromages Traditionnels des Alpes Savoyardes), association regroupant les ODG (Organismes de Défense et de Gestion) des AOP fromagères, en Chartreuse le PNR, le Sud-Isère porté par l'association de développement local agricole SITADEL (Association de Développement Local en Sud-Isère).

1.3 Mise en hybridation des savoirs, ateliers collaboratifs, interactions entre acteurs au cœur des méthodes de recherche

SAGACITE est un projet de recherche-action participative, s'appuyant sur un partenariat étroit et des interactions recherchées chemin faisant entre acteurs, acteurs et chercheurs, mais aussi avec des interfaces et médiateurs comme les acteurs-chercheurs. Pour cela, dans chaque terrain ont été mis en place **des groupes de réflexivité**, composés des acteurs partie prenante de chaque projet local, ainsi

que de deux chercheurs. Ces groupes ont articulé des temps de travail collaboratif avec des apports plus classiques d'acquisition de connaissance. Ils étaient le lieu de réflexion et de problématisation, d'analyse et de recherche de compréhension du contexte, d'évaluation des marges de manœuvre et des pistes de travail.

A l'échelle du projet a été co-construite une boîte à outils, constituée de méthodes à disposition des collectifs. Le fait qu'elle soit mise à disposition mais non imposée a favorisé une cohérence entre les terrains sans pour autant induire une similitude d'approches. Sa co-élaboration a favorisé son appropriation. Les prises de recul, analyses interdisciplinaires et formalisations de résultats utilisables pour l'action ou transposables et généralisables se sont faites dans les groupes de réflexivité de chaque terrain ainsi qu'à l'échelle du projet lors de séminaires inter-terrains. Réunissant acteurs et chercheurs, ils ont été un lieu privilégié d'échanges d'expériences et de résultats entre les collectifs de terrain, mais aussi de première mise en regard et de généralisation de ces résultats. Enfin, des ateliers thématiques ont permis de produire et « d'écrire » des résultats généralisables. Ils réunissaient des chercheurs et acteurs concernés ou intéressés et ont eu pour objet de prendre du recul par rapport aux enseignements des démarches et des travaux, puis de les formaliser au travers de supports différenciés

2. Une meilleure connaissance, une « mise à l'épreuve » et une instrumentation de l'intelligence collective

SAGACITE se situe au croisement entre approche empirique et apports théoriques. Il a permis de contribuer à une meilleure connaissance de l'intelligence collective. Celle-ci nous apparaît étroitement liée à l'action et à l'expérience, sans quoi elle ne serait qu'instruction collective, et à l'hybridation créatrice de savoirs collectifs dans la recherche d'une sagesse collective pour agir en connaissance de cause. Cette dernière peut être définie comme « une compréhension profonde des gens, des choses, des événements et des situations qui confèrent la capacité de choisir ou agir afin de produire des résultats optimaux avec un minimum de temps et d'énergie » (Ermine et al., 2012).

2.1 Les fondamentaux de l'intelligence collective : une diversité d'acteurs et un partenariat acteurs-chercheurs favorisent la transversalité et l'hybridation des savoirs

Les interactions entre membres du collectif, dans leur diversité, sont une des clés de ce que l'on peut appeler la fabrique de l'intelligence collective. Parmi eux, les partenariats entre chercheurs et acteurs sont l'objet de vigilance particulière, notamment parce qu'ils sont *a priori* porteurs les uns de savoirs conceptuels, les autres de savoirs expérientiels. De fait, les chercheurs alimentent souvent en connaissances théoriques ou méthodologiques les travaux des collectifs, et les acteurs contribuent par leurs savoirs pratiques ou expérientiels.

Comme le montre la Figure 1 d'une manière générale, les apports de connaissances externes, notamment scientifiques et méthodologiques, ont été plutôt le fait des chercheurs, mais aussi avec des contributions d'acteurs. Les expériences et savoirs, qu'ils soient explicites, à savoir formalisés, ou implicites, de l'ordre de l'expérience ont été plutôt du fait des acteurs, avec toutefois des apports de chercheurs.

Mais les travaux et les compositions des collectifs de SAGACITE ont montré une réalité plus complexe. D'abord parce que des contributions d'acteurs ont été riches en apports de méthodes de travail et de concepts, comme de la part des agriculteurs, enseignants de lycées agricoles pour ne citer que ces exemples lorsqu'il s'agissait d'alimenter et de réaliser la conception des cartographies d'acteurs ou les analyses du métabolisme territorial. De même, l'organisation d'enquêtes de terrain impliquait souvent des acteurs du collectif, des étudiants et des enseignants-chercheurs. Partant d'une question déterminée par

tous, il s'agissait de mettre en place un questionnaire, de trouver les personnes à enquêter, de suivre la réalisation des entretiens, voire de contribuer à la réalisation de l'enquête. La présentation des résultats de l'enquête et la mise en perspective au regard de la question posée au départ, la présentation et la mise en débat de résultats de travaux de recherche ont été la plupart du temps faits de manière collégiale. Les interactions entre circulations d'expériences et d'expertises, comme par exemple lors de la mise en œuvre de démarches d'enquêtes, apparaissent comme des lieux privilégiés de collaboration entre chercheurs et acteurs.

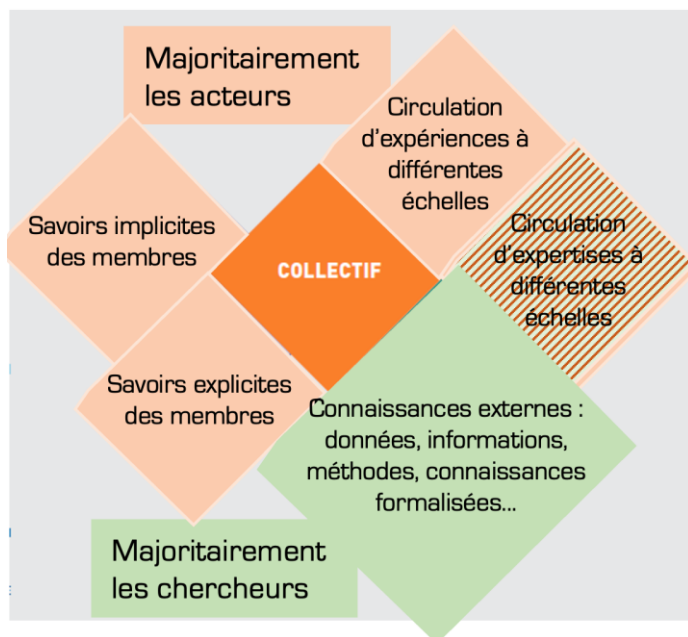


Figure 1 : Diversité des connaissances et savoirs mobilisés et produits. (Source : Janin et Landel, 2021)

De plus, les postures des membres des groupes étaient loin d'être cloisonnées. Plusieurs chercheurs du projet étaient aussi acteurs – élus ou anciens élus, responsables associatifs – dans un ou des terrains. Parfois ils avaient une histoire personnelle qui les liait à ces terrains. De même, quelques acteurs des territoires étaient ou avaient été professionnellement chercheurs. A été mise également en évidence la posture de paysans chercheurs, comme dans Vivre Bio en Roannais, Bio Vallée ou les Monts du Beaujolais, impliqués dans des dispositifs de recherche développés bien au-delà de l'échelle locale, et mobilisant des coopérations internationales. Elle souligne aussi l'importance des rôles d'interface des acteurs-chercheurs et chercheurs-acteurs pouvant être des passeurs entre des regards – et manières de regarder – différents. Des pistes de réflexion sont certainement à explorer dans les approches de la recherche impliquée.

2.2. La co-construction de la problématique : la place essentielle de la question territoriale partagée

Les travaux de recherche action confirment la place centrale de la question posée. Le processus d'intelligence collective repose sur une phase initiale de recherche d'une question commune. Cette situation repose sur une approche du territoire pensée comme une coordination d'acteurs autour d'un problème partagé. C'est à partir de la formulation de ce problème que peut être esquissé un horizon partagé, et mise en œuvre une stratégie pour l'atteindre.

La formulation de la question met à l'épreuve le collectif. Plusieurs des groupes impliqués dans le projet ont rencontré des difficultés dans la formulation d'une question stabilisée. Dans un des cas, cette difficulté s'est traduite par la remise en cause du collectif dans son fondement. Lorsqu'elle a abouti, la démarche a nécessité plusieurs séances de travail, passant par la formulation de questions posées individuellement, leur rattachement possible à d'autres approches conceptuelles, la confrontation avec d'autres situations

territoriales. Le rappel de cette question a permis de prévenir bien des tensions sur le sens de l'engagement collectif et sa nécessité de construire des connaissances partagées au service du but recherché. A titre d'exemple, dans le Roannais, la question a été, et est encore un repère pour l'association : « Comment faire de la qualité alimentaire un bien commun en Roannais ? ».

2.3 De la pensée à l'action : l'intelligence collective résulte d'une triangulation entre connaissance, interaction, action...

De l'approche de l'intelligence collective comme un ensemble allant de la connaissance à l'action en passant par la réflexion et la décision, trois types de processus ressortent comme indissociables dans sa constitution et dans sa mise en œuvre : l'interaction, la cognition, et l'action (Figure 2). Ils apparaissent comme une triangulation par différence avec la linéarité.

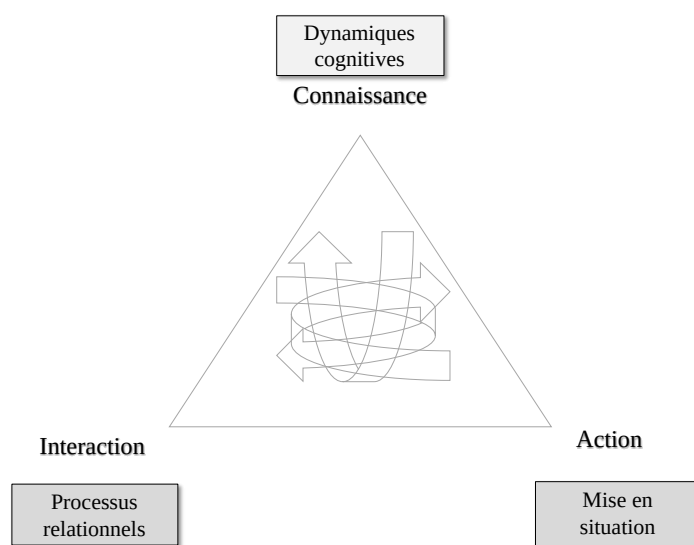


Figure 2 : Trois processus de l'intelligence collective. (Source : Janin et Landel, 2021)

La connaissance est faite d'expérience, d'acquisition de connaissances, de leur transformation, de leur mise en mémoire. Pour prendre une dimension collective, et ainsi s'échapper d'un parcours linéaire classique de diagnostic, cette construction cognitive nécessite d'être le fruit d'interactions. Il s'agit d'interactions entre savoirs expérimentiels et conceptuels, entre connaissances acquises et connaissances capitalisées au cours de l'action... mais aussi interactions entre individus, de postures et de parcours divers, riches de cultures différentes. Aussi dans les collectifs du projet ont interagi des chercheurs, des consommateurs, des agriculteurs, des enseignants, des médecins... Les interactions ont été suivant les cas plus ou moins riches, plus ou moins intenses, plus ou moins collaboratives. Ainsi, l'intelligence collective ne serait qu'individuelle sans les interactions volontaires entre individus, et celles-ci ne seraient qu'association et affinité sans le savoir et la sagesse collectifs.

Dans les collectifs associatifs du projet comme Vivre Bio en Roannais ou LDA, la construction d'intelligence collective a renforcé les liens par une objectivation de la démarche et la recherche du sens donné aux actions. Dans les collectifs plus institués, comme en Chartreuse ou Bio Vallée, la dimension collective a permis aux acteurs impliqués de mieux se connaître, et a favorisé le croisement des regards. De plus, les enseignements des savoirs expérimentiels apportés par les membres du collectif ont pu s'hybrider avec les savoirs souvent méthodologiques dus à l'organisation d'institutions comme les collectivités locales, les services d'organismes. D'une certaine manière l'intelligence collective contribue à « objectiver » les démarches de collectifs associatifs ou informels, surtout s'ils sont militants. Et elle contribue aussi à **humaniser les démarches des collectifs** institués.

Surtout, la connaissance et l'instruction, si elles y contribuent, ne suffisent pas à elles seules. La mise en action, qui demande à savoir mobiliser les ressources nécessaires, à les relier, les hybrider et les rendre utiles, est un élément-clé de la capacité. De plus, cette mise en action importe d'aller de la réflexion à l'action en passant par la décision. Ce parcours, qui n'est pas nécessairement linéaire, est celui de la **délibération**. Plus le collectif a la capacité de décider et d'agir, plus il est robuste pour « 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 pas participer à la décision ni agir, le collectif se retrouve dans une posture de démocratie participative. Ainsi, au plan national, le collectif pour le climat, qui a conduit une démarche collective intéressante, n'a-t-il vu que le tiers de ses propositions retenues et nombre de ses membres ont le sentiment que leur démarche n'a pas abouti.

2.4 ... Animés par trois dynamiques

Au plan méthodologique, cette triangulation entre processus de cognition, d'interaction et d'action est traductible en trois types de dynamiques au sein des collectifs : une dynamique cognitive par laquelle le collectif acquiert, transforme, produit des connaissances pour une meilleure compréhension du contexte, en lien avec une dynamique relationnelle par laquelle les membres du collectif échangent, interagissent, décident ensemble, et enfin une mise en situation par laquelle le collectif relie ses connaissances à la situation en vue de l'action (Figure 3).

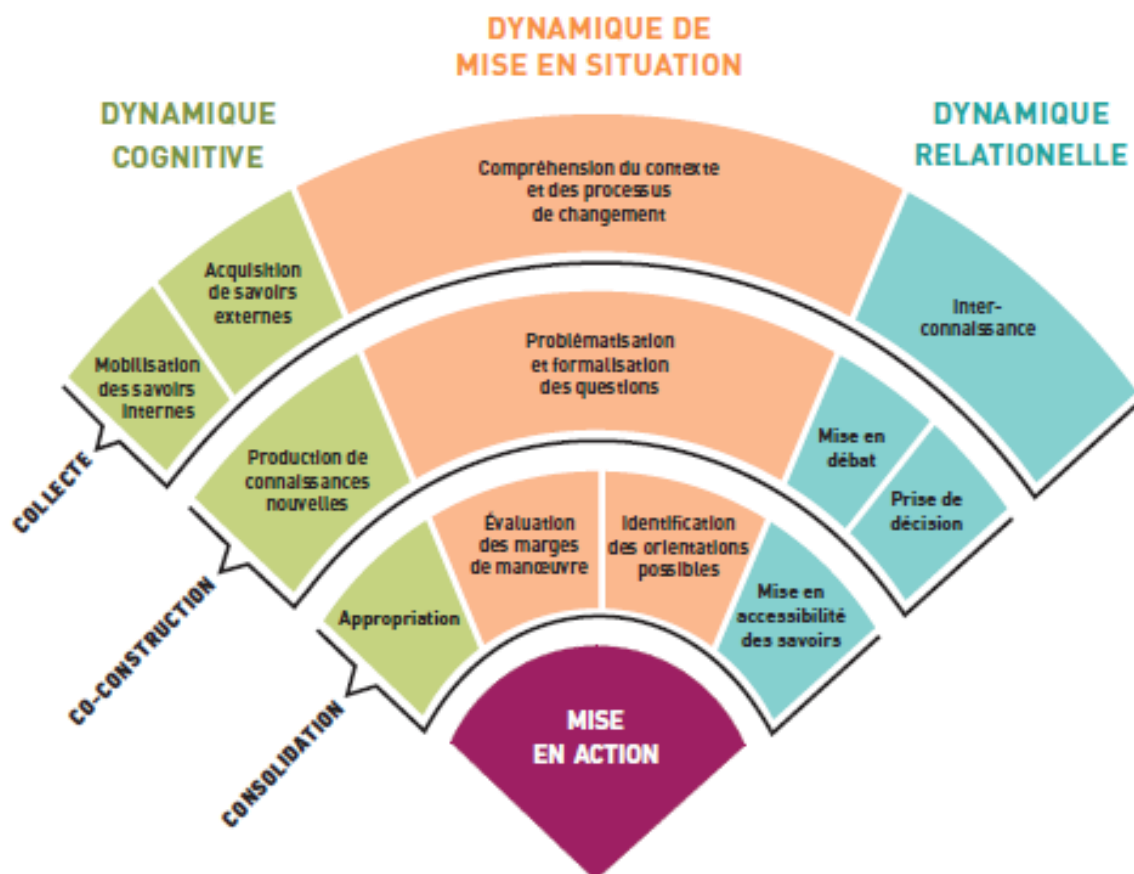


Figure 3 : Les dynamiques et processus concourant à la co-construction d'intelligence collective. (Source : Janin et Thou, 2021).

Ces dynamiques sont potentiellement produites par des processus mettant en jeu les interactions avec des intensités plus ou moins fortes : la « collecte » d'informations, de données, d'interconnaissance entre acteurs peut être qualifiée d'élémentaire puisqu'elle résulte essentiellement de l'échange. La co-construction, de manière plus intense, produit les hybridations de savoirs et des processus délibératifs ; la « consolidation » enfin met en jeu la mise en mémoire, et la « mise en utilisabilité » des connaissances en vue de l'action.

2.5 Une méthode et des outils

Pour accompagner ces dynamiques, l'instrumentation de l'intelligence collective vise à favoriser le processus de construction des connaissances elles-mêmes afin notamment d'identifier les marges de manœuvres des acteurs pour le changement : dans des recherches sur l'instrumentation de la collecte et co-production des connaissances, l'outil est le catalyseur permettant à des individus ayant des informations limitées et suivant des règles simples, d'entretenir des relations sociales multiples et de faire émerger une intelligence collective (Lévy, 1994). Dans le cas présent, la direction prise sur ce concept sera plutôt d'étudier ces outils d'intelligence collective via la question des objets-intermédiaires ou objets frontières (Trompette et Vinck, 2009), à savoir leur capacité à faciliter la participation d'acteurs hétérogènes à une même construction de connaissances.

Les méthodologies élaborées ont pour objet en premier lieu de servir une co-construction par les acteurs de l'intelligibilité de leur situation et l'identification des leviers d'innovation : mise en complémentarité des approches du métabolisme territorial, de la qualification des ressources territoriales, de l'analyse des enjeux et stratégies d'acteurs (Frise chrono-systémique, cartographies d'acteurs). En second lieu, le « Renard », sorte « d'outil de navigation en contextes changeants » peut servir de support à une prise de recul du collectif pour évaluer chemin faisant son positionnement par rapport à un idéaltype d'intelligence collective (Janin, Thou, 2021).

2.6 Prise de recul : un « idéaltype » et des figures perfectibles de l'intelligence collective

Mettant à l'épreuve l'intelligence collective, les démarches décrites et analysées dans le projet se sont engagées dans un cadre empirique, sans protocole imposé, en laissant une large place à l'intuition. L'ensemble des groupes étaient dotés d'une certaine expérience et de règles de fonctionnement qui leur étaient propres, sans qu'elles aient été formalisées, avec des savoir-faire et savoir être spécifiques. Pour autant, chemin faisant, sont apparues des clés de lecture significatives, et au plan méthodologique des points de vigilance importants, voire des manquements pouvant être rédhibitoires si l'on se fiait à la seule intuition des acteurs ou chercheurs. À partir des enseignements de nos recherches bibliographiques et les enseignements de l'action des collectifs, une définition peut être proposée, dans le prolongement d'autres définitions présentes dans la littérature. « *L'intelligence collective est 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.* »

Par rapport à d'autres définitions, elle souligne particulièrement le lien entre intelligence et capacité, et surtout le fait que l'intelligence collective n'est pas un but en soi, mais a pour objet de construire une sagesse collective. Dans le prolongement de cette définition, diverses clés de lecture des conditions de sa mise en œuvre peuvent servir de repères utiles. Un idéal type de l'intelligence collective, correspondant à une activation de l'ensemble des dynamiques et processus, peut-être proposé comme celui d'une « *intelligence collective en accompagnement de l'action* » (cf figure 2). Dans ce cas, le collectif existe et a une expérience commune, qui peut être liée à des actions collectives. Travailler en intelligence collective est perçu comme un moyen ou une opportunité de prendre du recul par rapport aux actions, de tirer les

enseignements des expériences passées, de faire un pas de côté pour renouveler les questionnements du groupe, mettre en perspective les actions en cours. C'est une démarche qui peut permettre à de nombreux collectifs de prendre du recul par rapport à leur raison d'être, leurs intentions et volontés communes. Dans des volontés de changement et de transition routinière ou « en marchant », elle peut permettre de dessiner un horizon commun. De manière pragmatique elle peut permettre d'améliorer l'efficacité commune par l'évaluation des marges de manœuvre et l'identification de leviers d'action. La construction de sagesse collective est l'occasion de prise de recul par rapport aux démarches du collectif et peut les faire évoluer. Les retours d'expérience de ces actions sont activés.

Mais un éclairage à partir des enseignements du projet et de l'expérience des terrains conduit à distinguer d'autres cas de figures perfectibles pouvant être liés à une recherche d'intelligence collective sans pour autant l'être pleinement. Elles correspondent au « simple » « observatoire informationnel » (s'outiller pour connaître), à « l'instruction collective » déconnectée de l'action, et au « mode projet » comme espace de coopération...

3. Dans le développement territorial, l'intelligence collective pour activer des leviers de changement

Au plan régional, l'enjeu principal auquel correspondait le projet SAGACITE était celui de la mise en mouvement et de l'accompagnement d'acteurs localisés repensant leur système d'activités et leur environnement, et mettant en interrelations initiatives citoyennes, stratégies de filières et acteurs publics, dans un souci d'innovation collective et d'appropriation du changement par les acteurs.

3.1 L'élargissement et l'influence du collectif

Dans la recherche d'une montée en capacité collective, la raison d'être de l'intelligence collective n'est pas d'en rester à l'entre soi, mais d'élargir à d'autres acteurs les produits communs afin d'activer des leviers de changement. D'une manière générale, les collectifs de SAGACITE ont construit une plus grande compréhension collective de leur contexte et sont montés en intelligence de situation et en capacité d'agir dans leurs territoires respectifs. Les partenariats et les prolongements d'actions qui s'engagent aujourd'hui en sont un des signes importants. Dans les terrains, les montées en capacité et les activations d'intelligence collective ont été diverses, liées à l'histoire et à la posture des collectifs, mais réelles. Par exemple, en Roannais, la démarche a permis de mieux comprendre les jeux d'acteurs et les systèmes alimentaires et de s'engager de manière avisée dans les partenariats et actions locales ; en Biovallée, c'est le rôle clé que peut jouer le « paysan chercheur » à l'interface entre savoirs paysans et scientifiques dans le développement de l'agroécologie qui a été une avancée forte pour le collectif. En Sud-Isère, même, les difficultés dans la poursuite de la démarche ont montré, par l'échec, l'importance d'évaluer les marges de manœuvre dont dispose le collectif avant de chercher à engager des partenariats.

Dans les terrains, différentes productions valorisent les démarches, notamment dans un objectif de partage et d'élargissement des connaissances coproduites : un support multimédia sur l'histoire de la transition agroécologique en Biovallée et une vidéo sur le rôle des savoirs paysans dans cette transition (cf. bibliographie), un livre collectif « Le changement par le menu » produit dans le Roannais, un ouvrage sur la trajectoire historique des fromages en Chartreuse, au sein de l'AFTALP un document de réflexion sur le devenir des spécificités des fromages savoyards par rapport aux tensions actuelles dues au risque de banalisation des pratiques et aux concentrations des filières, un document sur la « place de l'eau en Beaujolais » comme support d'échanges avec les collectifs du territoire.

3.2 Le « plus » de l'intelligence collective ?

Dans ces terrains, la recherche d'intelligence collective, par la dynamique de groupe, la co-construction d'une compréhension, a permis d'avoir des regards nouveaux, des problématisations plus riches, des décisions ou actions décalées, voire innovantes.

Dans le Roannais, par exemple, le collectif autour de Vivre Bio en Roannais a pu élargir une vision militante de la qualité alimentaire à des qualifications tenant compte de représentations et points de vue d'une large diversité d'acteurs et d'habitants du territoire. Cela leur a permis de mieux situer leurs objectifs dans cette diversité de contexte. Une meilleure connaissance des jeux d'acteurs a éclairé les partenariats possibles. L'analyse du métabolisme des systèmes alimentaires locaux leur a permis d'identifier les leviers pour développer une alimentation « de qualité écologique, locale, et accessible à tous » en regard d'actions qui étaient engagées ou s'engageaient dans le même temps. Cela a permis au collectif d'être force de proposition du LEADER Roannais, puis du Projet Alimentaire Territorial (PAT) en cours d'élaboration, et enfin de poursuivre dans le cas d'un partenariat privilégié avec le Lycée Agricole qui met en œuvre un projet CASDAR sur le développement du bio. Enfin, au moment du confinement, les réseaux en place, montés en capacité avec une meilleure lisibilité de ce que peut être l'intelligence collective, ont fait preuve de leur capacité de résilience pour proposer dans cette période de crise des aliments locaux et de qualité : maintien des marchés ouverts, ouverture et organisation de points de vente collectifs spontanés en accord avec les collectivités et les services de l'Etat.

En Chartreuse, la question cruciale était de savoir si la fin de la réglementation des quotas laitiers sonnait la fin du lait en Chartreuse où les spécificités fromagères sont peu activées. Le projet a permis, par une recherche historique en commun, tout d'abord de mettre au jour un ancrage historique et une diversité fromagère plus riche qu'ils ne le pensaient. Ce premier enseignement a permis d'identifier des leviers possibles pour une production fromagère locale. En outre, une meilleure interconnaissance entre les acteurs du territoire, favorisée par le travail en intelligence collective, a permis aux deux coopératives locales qui se parlaient peu et étaient concurrentes, de mieux se connaître et de se donner une vision commune pour leur territoire. Aujourd'hui, les perspectives sont nombreuses, notamment sur la recherche de fromage spécifique et de rapprochement des coopératives. En Beaujolais, le collectif a développé une intelligence de situation lui permettant de mieux se positionner dans les bouleversements institutionnels locaux, et lui permettant d'être force de compréhension et de proposition dans les réseaux d'acteurs locaux autour de la question de l'eau. En Biovallée, la démarche a favorisé, grâce à la prise de recul collective, de mieux connaître et de mieux comprendre quarante années de dynamiques territoriales hybridant idées nouvelles des néoruraux, savoirs paysans et connaissances techniques. Ce travail n'a été possible que par la diversité des acteurs présents autour de la table et de la volonté de s'écouter. Dans la recherche de perspectives pour poursuivre le développement de l'agrobiologie, le lien entre savoirs paysans et savoirs scientifiques est apparu comme une clé de réussite, avec l'identification d'un rôle de paysan chercheur comme passeur d'idées et de connaissances. Aujourd'hui ces résultats sont repris dans les formations du CFFPA et les membres du collectif les diffusent et les partagent dans les nombreux réseaux d'acteurs du Val de Drôme. Dans les Savoie, les fromages AOP sont un des piliers du développement économique. La prise de recul, réalisée collectivement par des acteurs de filières et des producteurs, a mis en évidence leurs fragilités face à une baisse d'influence des collectifs, face aussi aux tensions dues aux nouveautés technologiques comme la génétique ou le robot trayeur, ou la concentration des filières. En sont ressorties des clés de compréhension des processus en cours et des pistes de travail. Il reste toutefois aujourd'hui à faire partager cette problématique plus largement auprès des décideurs. Dans le Sud-Isère, l'arrêt prématuré du projet a montré la faible marge de manœuvre des producteurs par rapport aux filières.

Au cœur de ces avancées collectives, s'affirment des traces de l'intelligence collective. Dans le cas du Roannais, elle a certainement joué un rôle dans la définition de références de qualité alimentaire liées au contexte local au lieu d'être définies essentiellement à partir de connaissances scientifiques. En Chartreuse, la nécessité de commencer par approfondir l'interconnaissance entre acteurs qui se

méconnaissaient est ressortie des ateliers de problématisation. En Biovallée, le rôle des savoirs paysans dans l'innovation agricole a été mis en évidence lors des temps d'échanges entre les membres du collectif.

Le projet contribue aussi au développement régional par la production de cahiers de méthode « du changement en intelligence collective » pour des acteurs qui souhaitent la mettre en œuvre, des repères par les « cas de figures » d'intelligence collective pour mieux se situer par rapport à ce que d'autres font. Quatre vidéos ont été réalisées et illustrent le vécu et l'expérience des collectifs et la manière avec laquelle ils ont engagé leurs démarches. Ils peuvent permettre de manière la plus concrète possible à des acteurs de la région de mieux comprendre l'intelligence collective et, s'ils en sont convaincus, de faire partager son intérêt dans leur territoire.

Conclusion

La recherche d'intelligence collective a séduit, et comme nous l'avons évoqué, a permis d'ouvrir des horizons impensés jusqu'alors. Le fait notamment d'un travail collectif de problématisation puis de co-construction collective d'une compréhension du contexte et de ses changements ont été des éléments-clés. Ils ont mis les collectifs en situation de connaître et de comprendre ensemble et ainsi de ne pas entrer dans une démarche linéaire de décisions à partir d'un diagnostic construit et « pré-maché » par des experts. A titre d'exemple, la formulation d'une question a été essentielle pour engager la démarche. Les membres du collectif n'étaient pas dans une démarche de définition d'actions à partir d'un diagnostic, mais d'évaluation des marges de manœuvre du collectif par rapport à une situation dans laquelle il se trouve. De plus, les acteurs ont mis en commun, choisi, collecté, coproduit les connaissances nécessaires.

Deux freins ont toutefois été rencontrés. Le premier, qui est identifié dans d'autres contextes, est celui du manque de disponibilité des bénévoles des collectifs, particulièrement ceux engagés dans la vie active. Des réflexions seraient à poursuivre sur les modèles économiques des associations et des groupes initiés par des acteurs publics, entre autres. Le second, relève de la motivation, du goût, du savoir-faire, du savoir-être de certains des membres des collectifs pour les démarches de réflexivité. Certains effectivement, préfèrent l'action. Le projet SAGACITE a cherché à y palier par des recherches de « savante alchimie » entre moments collaboratifs et méthodes plus classiques de travail. Des idées en ressortent sur les effets d'entraînement possibles de l'intelligence collective. Mais des pistes de travail seraient à poursuivre.

Sur le plan scientifique, le projet a atteint ses objectifs de contribuer à mieux comprendre l'intelligence collective, avec l'intérêt que ce soit dans le cadre d'une recherche-action. Comme nous l'avons évoqué, cela aboutit à des résultats en « laboratoire vivant », mettant en relation expérience, empirisme et approches conceptuelles. La mise en évidence du lien à l'action de manière réfléchie en fait un apport original, mettant en jeu sa faisabilité. Si un idéaltype d'intelligence collective « en accompagnement de l'action, par prises de recul et pas de côté » peut en ressortir parce qu'activant l'essentiel des ingrédients de l'intelligence collective, d'autres figures plus incomplètes sont tout aussi intéressantes et pertinentes si elles correspondent à une réelle volonté du travailler, du réfléchir et de l'agir ensemble. Elles peuvent constituer en tout cas, les premiers pas d'une « transition vivable » par certains collectifs. L'important est pour eux de pouvoir se situer, pouvoir évaluer leurs marges de progression si leur intention est de continuer à chercher à enrichir leur « sagesse collective » par une intelligence collective plus aboutie.

Remerciements

Les études présentées dans cet article ont reçu le soutien financier accordé par le 4^e programme PSDR (INRAE, Région Auvergne Rhône-Alpes, UE) dans le cadre du projet « SAGACITE ».

L'ensemble des publications relatives aux 33 projets du programme PSDR4 sont consultables : <https://www.psdr.fr/>

Références bibliographiques

Akrich M., Callon M., Latour B., 2006. Sociologie de la traduction – Textes fondateurs. Ecole des Mines, Paris.

Appadurai A., 2004. The Capacity to Aspire: Culture and the Terms of Recognition, in Rao, V. and Walton, M., (Eds.) Culture and Public Action, Stanford University Press, Palo Alto, California, pp 59-84.

Association Vivre Bio en Roannais, 2021. Ouvrage collectif « Le changement par le menu ». Ed VBR

Beïque J., 2011. Saint-Camille, le pari de la convivialité. Editions Ecosociété

Beuret J.E., Trehet C., 2001. Des médiations pour la gestion de l'espace rural. Le courrier de l'environnement de l'INRA n°43, pp 25-40.

Biewener-Bacqué, 2011. Empowerment, développement et féminisme : entre projet de transformation sociale et néolibéralisme. In Bacqué, M. & Sintomer, Y., La démocratie participative: Histoire et généalogie, La Découverte.

Biovallée « Comprendre 40 années de transition vers l'agriculture biologique et l'agroécologie dans la Vallée de la Drôme ». [En ligne], 2020. http://www.caprural.org/index.php?option=com_content&view=article&id=7503:sagacite-un-projet-et-des-outils-pour-conduire-le-changement-en-intelligence-collective&catid=57

Bootz J.-P., Kern F., 2010. Les communautés de connaissance : leviers de changement organisationnel pour le manager et l'entrepreneur. Actes du 3ème Colloque GeCSO, Université de Strasbourg, 2010.

Bouba Olga O., Grossetti M., 2018. La mythologie CAME (Compétitivité, Attractivité, Métropolisation, Excellence): comment s'en désintoxiquer? », [En ligne], 2018.

Bourdieu P., 1980. Le capital social. Actes de la recherche en sciences sociales, numéro spécial.

Buclet N., Donsimoni M., 2018. L'écologie territoriale : où comment resituer l'économie au-delà de la sphère monétaire. In Pecqueur B., Talandier M., Renouveler la géographie économique, Economica, pp 188-203, 2018.

Callon M., Lascoumes P., Barthe Y., 2011. Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique. Editions du Seuil.

Campagne P., Pecqueur B., 2014. Le développement territorial, Une réponse émergente à la mondialisation. Editions Charles Léopold Meyer.

Chapelle G., et al., 2014. L'intelligence collective. Editions Y. Michel, Collection société civile.

Conne F., 1992. Savoir et connaissance dans la perspective de la transposition didactique. Ed. La Pensée sauvage.

Crevoisier O., Jeannerat H., 2009. Les dynamiques territoriales de connaissance : relations multilcales et ancrage régional. Revue d'économie industrielle.

Crozier M., Friedberg E., 1977, L'Acteur et le système, Le Seuil, Paris.

D'Herbemont O., 2012. Booster l'intelligence collective. La stratégie agile de transformation durable des organisations. Ed. Armand Colin.

Di Meo G., 1998, Géographie sociale et territoires. Editions Nathan.

Dubois J.-L., Brouillet A.-S., Bakhshi P., 2008. Repenser l'action collective : Une approche par les capacités. L'Harmattan Editions.

Durand L., Landel P.A., 2015. L'émergence de l'opérateur territorial de l'énergie. Géocarrefour, 90/4, 361-369.

Evans P., 2002. Collective Capabilities, Culture, and Amartya Sen's Development as Freedom. Studies in comparative international development, Vol.37, 2, pp.54-60.

- Ermine J.L., Moradi M., Brunel S., 2012, Une chaîne de valeur de la connaissance. *Revue Management international / International Management / Gestion Internacional*
- Fournier M., 2010. Piaget (1896-1980): La genèse de l'intelligence. Dans Journet N. éd. In « Cinq siècles de pensée française » pp. 99-103, Éditions Sciences Humaine.
- Frej S., Doyon M., Granjon D., Bryant C., 2003. La construction sociale des localités par des acteurs locaux : conceptualisation et bases théoriques des outils de développement socioéconomique, *Interventions économiques [En ligne]*, n°30.
- Gauthier A., 2013. Le co-leadership : une nouvelle forme de pouvoir dans l'entreprise numérique. Fondation Télécom.
- Genard J.-L., Cantelli F., 2008. Êtres capables et compétents : lecture anthropologique et pistes pragmatiques. *Sociologies Théories et recherches*, [En ligne]
- Girard S., Landel P.-A., Thermes C., 2020. The Circulation of Knowledge at the Time of the Agroecological Transition, the Case of the Drôme Valley (France). *Globalization, Marginalization and Conflict. Perspectives on Geographical Marginality*, Vol 6, pp.183-196
- Giraut F., Vanier M., 1999. Plaidoyer pour la complexité territoriale. In « Utopie pour le territoire : cohérence ou complexité ? » Gerbaux F. (dir), Editions l'Aube, 1999.
- Goffman E., 1973. La mise en scène de la vie quotidienne. Les Éditions de Minuit.
- Hargadon A., 2003. How breakthroughs appens: the surprising truth about how companies innovate. Harvard business school press.
- Herbelin A., 2018. Ecologie territoriale et trajectoires de transitions : le cas du Rhône-Médian. Thèse de doctorat soutenue le 21/12.2018 à l'Université Grenoble Alpes.
- Hirczak M., 2007. La co-construction de la qualité agroalimentaire et environnementale dans les stratégies de développement territorial. Une analyse à partir des produits de la région Rhône-Alpes. Thèse de doctorat, Grenoble, Université Joseph Fourier.
- Janin C., Pecqueur B., Besson R., 2013. Les Living Labs : Définitions, enjeux, comparaisons et premiers retours d'expériences. [Rapport de recherche] PACTE, [En ligne].
- Janin C., Grasset E., Lapostolle D., Turquin E., 2011. L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale? *Economica Anthropos*.
- Janin C., Landel P.-A., et al., 2021. Intelligence Collective, penser, décider et agir sur les territoires. Ed. Chronique Sociale.
- Janin C., Thou M., 2021. Carnet et boîte à outils de conduite de démarche en intelligence collective. Cap rural.
- Lajarge R., Roux E., 2008. Ressources, projet, territoire. Le travail continu des intentionnalités, in H. Gumuchian, B. Pecqueur, La ressource territoriale, éd. Economica, coll. Anthropos, Paris, pp.133-147.
- Laloux F., Appert E. (ill.), 2017. Reinventing organisations. Editions Diateino,
- Lallau B., Dumbi C., 2008. Du Capital social à l'agencéité. Essai sur les capacités à l'action collective des agriculteurs urbains de Kinshasa. In Dubois et al. « Repenser L'action Collective », p. 105-34.
- Landel P.A., Koop K., Senil N., 2018. Quand l'innovation sociale change la dynamique des territoires de montagne. In Fourny M.C. (Dir.), « Montagnes en mouvements, Dynamiques territoriales et innovations sociales », Presses Universitaires de Grenoble, UGA Editions, p.21 à 43.
- Latour B., 2012. Enquête sur les modes d'existence. La Découverte, Paris.
- Lévy P., 1994. Intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace. La Découverte, Paris.
- Lièvre P., Rix-Lièvre G., 2013. Une ethnographie organisationnelle constructiviste et orientée vers les pratiques situées. *Revue Internationale de Politique Comparée*, Supplément, 45-65.
- Mack M., 1997. L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur. *Revue française de gestion*.
- Maillat D., Quevit M., Senn L., 1993. Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional. EDES, Neufchâtel.

- Madelrieux S., Bergeret A., Hirczak M., Alavoine-Mornas F., 2019. La fin de « l'or blanc » en montagne ? Évolutions de l'économie laitière dans les territoires du Sud-Isère. *Revue de Géographie Alpine*.
- Madelrieux S., Bergeret A., Fillion L., 2018. Forms of territorial embeddedness in dairy value chains. Case of the Chartreuse massif (French Alps): geographical and historical perspectives. *Open Agriculture*, 3 (1).
- Manin B., 1985. Volonté générale ou délibération ? esquisse d'une théorie de la délibération politique. *Le Débat*, 33, p.72-93.
- Marsan C., Simon L., et al., 2014. L'intelligence collective : co-créons en conscience le monde de demain. Editions.Y. Michel.
- Mendez A. (Dir.), 2010. Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales, Academia-Bruylant, Louvain-la-Neuve, 260 p
- Nez H., 2016. Pour une analyse spatiale de la délibération. *SociologieS* [En ligne], Dossiers, Penser l'espace en sociologie.
- Olfa Zaïbet G., 2007. Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Management & Avenir*, 14, 41-59. <https://doi.org/10.3917/mav.014.0041>
- Ostrom E., 2010. Beyond Market and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems. *American Economic Review* 100 (3): 641–72.
- Penalva J.M., Montmain J., 2004. Travail collaboratif et intelligence collective : les référentiels de connaissances. IPMU 9th International Conference on Information, 2004.
- Perret J., 1994. Le développement touristique local. Les stations de sport d'hiver. Thèse de doctorat en économie du développement, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- Rosanvallon P., 2011. La société des égaux. Seuil, Paris.
- Sen A., 2003 ; Un nouveau modèle économique : développement, justice, liberté ; Ed. Odile Jacob, 1999, traduction française de 2003.
- Theureau J., 1992. Le cours d'action: analyse sémiologique. Essai d'une anthropologie cognitive située. Editions Peter Lang, Berne.
- Toutain O., 2011. La situation-problème pour construire ses connaissances entrepreneuriales. *Entreprendre & Innover*, Vol. 11-12, no. 3, pp. 127-136
- Watzlawick P., 1978, Le langage du changement. Éléments de communication thérapeutique, 1978, trad. Seuil, 1980
- Wenger E., 1998. Communities of practice: learning, meaning and identity. Cambridge University Press.
- Zara O., 2008. Le management de l'intelligence collective. Vers une nouvelle gouvernance. M21 Editions.
- Zarifian P., 2004. Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions. Editions Liaisons, 2^{ème} édition actualisée, 2004.

Cet article est publié sous la licence Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/fr/>

Pour la citation et la reproduction de cet article, mentionner obligatoirement le titre de l'article, le nom de tous les auteurs, la mention de sa publication dans la revue « Innovations Agronomiques », la date de sa publication, et son DOI)