



## RENFORCER LA PARTICIPATION DANS LES ENTREPRISES SOCIALES : QUE PEUT L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ?

Barbara Garbarczyk  
Chargée de projets  
Etudes & Animations



Analyse 2016

« On a un vote mais on n'a pas de voix ». Voilà comment la philosophe Chantal Mouffe<sup>1</sup> décrit une des grandes limites de notre système politique représentatif. Nous avons le droit de choisir nos dirigeants, de valider certaines décisions, mais débattons-nous vraiment ? À y regarder de plus près, le même reproche ne pourrait-il pas souvent être fait aux entreprises sociales ? Celles et ceux qui tentent de faire vivre la démocratie au-delà du cher principe « une personne-une voix » savent à quel point la participation est un chemin semé d'embûches.

Ces dernières années, de nombreuses organisations (tant des entreprises sociales que de grosses multinationales) tentent de réinventer leurs pratiques en faisant appel à « l'intelligence collective ». Via toute une série de techniques plus ou moins nouvelles, ou plus ou moins sophistiquées, la participation de chacun au sein des groupes serait stimulée, et donnerait une voix à toutes et tous. Selon le point de vue, le ou les objectifs viseraient à être plus efficaces, à rendre les réunions plus dynamiques et agréables ou à renforcer la démocratie des organisations. Ces pratiques sont parfois critiquées. On leur reproche entre autres de lisser les conflits ou encore d'instrumentaliser les participants...

Sans chercher à faire un catalogue des différentes méthodes existantes<sup>2</sup>, cette analyse vise à mieux comprendre ces outils d'intelligence collective, et à questionner si, comment et à quelles conditions ils peuvent aider des organisations à favoriser la participation<sup>3</sup>. Pour cela, nous commencerons par une réflexion sur les conditions de la participation.

### PARTICIPER NÉCESSITE DES CONDITIONS

La participation, nécessaire pour faire vivre le principe de gestion démocratique de l'économie sociale, ne se décrète pas. Pratiquer le « une personne-une voix » ne suffit pas à lui donner corps. Participer nécessite des conditions et nous en analyserons deux : la possibilité de faire vivre des conflits et l'existence de règles communes.

#### « S'opposer sans se massacrer »

La démocratie a besoin du conflit. Dans un groupe, quelque soit l'échelle (du couple au pays), il y aura toujours des désaccords, des oppositions. La bonne santé d'un fonctionnement démocratique se mesure peut-être à ce qui est fait de ces conflits. Cherche-

<sup>1</sup> Chantal Mouffe, *L'illusion du consensus*, éditions Albin Michel, 2016.

<sup>2</sup> Pour cela, se référer par exemple à « Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur » édité par la Fondation Roi Baudoin : [www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be).

<sup>3</sup> Nos réflexions viennent à la fois de nos propres expériences (notamment une formation aux outils d'intelligence collective donnée par Collectiv-a aux travailleurs de SAW-B), de discussions que nous avons pu avoir avec différents groupes qui utilisent ces méthodes et de nos recherches.

t-on à les « gérer » ou à les « animer » ? Cette nuance, proposée par un groupe d'éducation politique français<sup>4</sup>, paraît fort intéressante.

En effet, dans l'idée de « gestion » des conflits, le risque est de chercher le consensus à tout prix. Or, « *la participation nécessite la reconnaissance des divergences, le travail des désaccords, et des méthodes qui permettent ce travail. Participation si et seulement si on reconnaît les conflits d'intérêts entre les protagonistes du débat, donc les méthodes de débat pour les encourager et les autoriser* »<sup>5</sup>. À ce propos, la philosophe Chantal Mouffe nous met en garde contre le danger du consensus qui guette notre paysage politique<sup>6</sup>. Pour elle, reconnaître les intérêts divergents des parties prenantes à un débat s'avère essentiel. Non pas pour que chaque partie se retranche dans ses positions en voyant l'autre comme un ennemi à abattre (l'antagonisme), mais plutôt comme un adversaire légitime que l'on combat (ce qu'elle appelle l'agonisme). Pour cette philosophe, la démocratie a besoin de cet agonisme. Si un certain consensus politique est nécessaire, il est sain si et seulement s'il existe « *la possibilité de choisir entre de réelles alternatives* »<sup>7</sup>. Dans le cas contraire, les intérêts divergents se manifesteront autrement (par exemple par la violence).

Bien entendu, il ne suffit pas d'admettre l'importance des conflits. Personne ne nous éduque au conflit et nous sommes fondamentalement inégaux face à des situations conflictuelles. Ce n'est pas pour rien que dans l'imaginaire collectif, « conflit » est souvent associé à « violence ». Dans les groupes, le conflit s'exprime souvent de manière maladroite : injures, emportements, perte de sang-froid, attaques personnelles et, surtout, silence. En effet, force est de constater que sans animation des conflits, ceux-ci s'expriment peu et se manifestent surtout par du silence, des non-dits, l'éloignement de certains... Autre tendance observée dans des groupes affinitaires : « *les participants privilégient la bonne entente entre eux plutôt que de traiter les sujets qui « fâchent » et protègent le groupe des éléments extérieurs (informations, contradicteurs) qui pourraient le perturber* »<sup>8</sup>. Autrement dit, il y a tout bonnement un évitement des conflits.

Pour « s'opposer sans se massacrer », animer les conflits plutôt que de les gérer semble être la bonne voie. Cette animation consiste à accepter et « inviter » les conflits autour de la table. Cela passe forcément par la mise en place de règles et de contraintes qui structurent les débats.

### Chasser le « naturel » : éloge de la contrainte

L'absence d'une quelconque contrainte lisse les débats, les conflits. On a tous vécu ce moment gênant où, dans un groupe, après la phrase « le débat est ouvert » ou encore « tout le monde peut s'exprimer », il y a un grand blanc... Comme le disent bien les rédacteurs du carnet *La participation*, « *il y a une règle implicite derrière la liberté d'accès à la parole : la parole peut être prise par n'importe qui, sans limitation de temps, sans restriction sur le contenu jusqu'à ce que le suivant fasse de même. Cette règle empêche toute participation réelle de la grande majorité des personnes présentes. Dès lors, si vous ne posez aucune contrainte (contrainte entendue ici comme droit) dans les formes de participation, vous privilégiez celles et ceux qui se sentent légitimes au regard de ce que la société entend par sujet-sachant. Les personnes à l'aise en grand groupe, les orateurs, ceux à l'aise avec l'argumentaire...* »<sup>9</sup>.

<sup>4</sup> SCOP Le Pavé, *La participation*, Les cahiers du Pavé #2, 2013. À noter que la SCOP Le Pavé n'existe plus à ce jour, mais s'est scindée en différentes structures qui poursuivent le même travail.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> Chantal Mouffe, *ibid.*

<sup>7</sup> Chantal Mouffe, « Politique et agonisme », *Rue Descartes* 2010/6 (n°67), p.18-24.

<sup>8</sup> Christian Morel, « Les dérives de l'intelligence collective », *Sciences Humaines*, Grands Dossiers N°36, 2014.

<sup>9</sup> SCOP Le Pavé, *ibidem*.

Nous avons trop tendance à faire confiance au naturel, au spontané. Or, ce naturel est simplement un impensé qui se traduit souvent par une loi de la jungle, « *celle du plus fort qui arrivera à s'imposer virilement* »<sup>10</sup>. Cette situation, si elle peut être enrichissante quand les orateurs sont pertinents, n'est cependant pas idéale si l'objectif consiste à prendre une décision démocratiquement. Ce qui est intéressant lors d'une conférence ne l'est pas forcément pour une réunion d'équipe. Or, dans un groupe, certaines personnes pensent qu'elles ne sont pas intéressantes, pas assez instruites... D'ailleurs, avez-vous remarqué que les personnes qui ne parlent pas souvent ont tendance à commencer leurs phrases par « *je ne sais pas si j'ai bien compris, mais...* », ou « *ce n'est pas très original, mais je pense que...* » ? Ainsi, ce qu'on décrit comme « naturel » ou « spontané » reflète souvent des dynamiques intégrées depuis notre enfance. Au nom de ce naturel et de ce spontané, se créent souvent de nombreuses relations de pouvoir informelles. Il semble important de « *sortir de l'évidence d'être ensemble* »<sup>11</sup> pour réfléchir davantage à comment être ensemble.

Chasser le naturel est un travail difficile, car il nécessite une vigilance quotidienne et une remise en question de tout ce qui semble aller de soi. Les questions « naïves » (« pourquoi attendons-nous toujours un tel avant de commencer une réunion ? Pourquoi écoutons-nous toujours d'abord l'avis de cette personne en particulier avant de donner le notre ? » etc.) sont d'excellentes façons de déceler des rapports de force sous-jacents (et parfois inconscients).

## QUE PROPOSE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ?

Certaines méthodes d'intelligence collective peuvent contribuer à la mise en place des conditions de la participation. Voyons d'abord de quoi il s'agit.

### De quoi parle-t-on ?

L'intelligence collective est un concept en vogue depuis quelques années. Elle correspond à une discipline de recherche en psychologie. Pourtant, son utilisation courante se rapporte plutôt à diverses techniques d'animation de groupes. Si ses contours ne sont pas encore bien établis sur le plan des sciences humaines et si les chercheurs disposent encore de peu d'outils pour la cerner, sa définition générale serait « *la capacité d'un groupe de personnes à collaborer pour formuler son propre avenir et y parvenir en contexte complexe* »<sup>12</sup>. Appliquée aux organisations, elle est souvent associée aux notions de « participation » ou de « gouvernance partagée ». On parle aussi « d'outils d'intelligence collective », dont certains existaient bien avant que ce terme ne soit à la mode. Ces outils, parfois abusivement présentés comme « nouveaux », font donc partie de la grande famille des techniques d'animation de groupes.

Dans le cadre de cette analyse, le terme intelligence collective ne se contentera ainsi pas d'évoquer les méthodes les plus récentes, mais comprendra toutes les pratiques qui encouragent la participation et la collaboration au sein d'un groupe. Quatre d'entre elles seront présentées (les chapeaux de Bono, le photo-langage, la gestion par consentement et le « moi, à ta place », voir les encadrés). Le lecteur pourra en découvrir d'autres dans les références citées.

Les méthodes d'animation ont pour la plupart en commun de proposer une série de contraintes : organiser la parole avec des tours de tables ou un temps limité par intervenant, ne pas parler de tout en même temps (découper les temps de ressenti, d'analyse, de proposition, d'amendement, de décision...), varier les modes de discussions (à deux, en

<sup>10</sup> SCOP Le Pavé, *ibidem*.

<sup>11</sup> David Vercauteren, *Micropolitiques des groupes. Pour une écologie des pratiques collectives*, Les Prairies Ordinaires, 2011, p.52.

<sup>12</sup> Jean-François Noubel, « Intelligence collective, la révolution invisible », [www.thetransitioner.org](http://www.thetransitioner.org).

sous-groupes, en plénière...), etc. Même s'ils ne vont pas, par miracle, briser tous les privilèges de certains (dûs à leur âge, leur formation, leur expérience, leur sexe, leur classe sociale, leur couleur de peau, leur fonction...), ils sont clairement un pas vers une plus grande répartition de la parole dans nos groupes. Cet élément nous semble central pour celles et ceux qui souhaitent une plus grande démocratie au sein des organisations. La bonne volonté ne suffit pas, pratiquer ces méthodes est parfois plus efficace que d'inscrire dans une charte de valeurs la liberté de chacun de s'exprimer.

### Les chapeaux de Bono

Peu importe la composition d'un groupe, on trouvera souvent des dynamiques similaires : quelqu'un qui apportera plein d'idées créatives, une personne qui préviendra le groupe des risques et limites des actions, une autre qui réagira de manière plus émotionnelle, etc. Toutes ces attitudes peuvent être intéressantes, mais parfois, elles cantonnent ses membres à adopter toujours la même posture qui leur collera à la peau (l'avocat du diable, le pessimiste, le loufoque...) et ne facilitera pas une bonne compréhension des membres du groupe. Les chapeaux de Bono permettent d'amener toutes les personnes d'un groupe à prendre la même posture (représentée par un « chapeau » symbolique) au même moment. Chacun sort alors de son rôle traditionnel, et les avis paraissent plus nuancés (l'avocat du diable habituel sera aussi entendu sur ce qu'il aime, etc). Les six chapeaux représentent chacun une posture différente :



Cette méthode s'avère par exemple utile pour évaluer un projet. Le chapeau bleu représente la posture de la personne chargée de l'animation de la réunion qui explique les enjeux et les consignes. Elle peut donner la parole au chapeau blanc qui rappellera les informations d'ordre factuel (durée du projet, combien de personnes touchées, etc). Ensuite, le groupe pourra décider de passer par les autres chapeaux : avec des tours de table, chaque participant sera amené à s'exprimer en mettant symboliquement un chapeau rouge (« quel est mon ressenti par rapport à ce projet ? »), puis un chapeau jaune (« qu'est-ce que j'ai trouvé intéressant ? »), un chapeau noir (« qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ? »), et enfin un chapeau vert (« qu'est-ce qu'on aurait pu faire autrement ? »).

L'avantage de cette méthode est qu'elle permet d'utiliser tous les chapeaux ou seulement une partie d'entre eux, voire d'en inventer d'autres selon les besoins. Elle ne nécessite pas d'entraînement ni de matériel particulier.

### Favoriser la créativité du groupe

Les pratiques d'intelligence collective connaissent d'autres avantages, par exemple de favoriser la créativité. La mise en place de contraintes (tours de parole, parler d'un sujet à la fois...) invite un groupe à se détacher de ses réflexes habituels (prise de parole

systématique de certaines personnes par exemple). L'atmosphère change alors, et ce d'autant plus que souvent, ces méthodes se réalisent en petits groupes. Ensuite, le recours à des images par exemple (comme le photo-langage, voir encadré) pour énoncer ses pensées encourage une forme d'expression différente, faite de davantage de métaphores (ce qui stimule également l'imagination des autres membres du groupe). Enfin, certaines pratiques visent encore plus spécifiquement la créativité du groupe et jouent par exemple sur des associations d'idées (technique inspirée du mouvement surréaliste).

### Le photolangage

Le photolangage est un outil ancien et très utilisé en animation de groupe. Il sert aussi comme outil d'intelligence collective. Véritable instrument de facilitation passe-partout, il est adaptable en fonction des besoins. Sa particularité consiste à s'appuyer sur des images pour exprimer des idées, opinions, sentiments. Ça peut aider les personnes moins à l'aise avec la prise de parole en public. Il a la particularité de faire intervenir le symbolique et l'émotion, le ressenti.

Ainsi, un animateur apporte une série d'images et les dispose sur une table. Il pose ensuite une question à laquelle les personnes vont devoir répondre à travers une image. Les images peuvent être utilisées comme brise-glace (« comment vous sentez-vous aujourd'hui ? » ou encore « quelle image vous parle le plus et pourquoi ? » (pour que les membres d'un groupe fassent connaissance), pour évaluer un projet (« pour moi, ce projet c'était comme... »), pour faire parler les participants sur un sujet (« choisissez une image qui exprime ce que vous pensez de l'économie sociale... »), etc.

L'animation de cette technique est très simple et les images utilisées peuvent être variées. Ici, des extraits du jeu « Dixit »<sup>13</sup> avec des images très symboliques.



Plus d'informations sur le photolangage : [www.100detours.org](http://www.100detours.org)

### Prendre des décisions ensemble

D'autres pratiques ont davantage pour objectif de prendre des décisions ensemble. C'est le cas du vote pondéré qui sert à prioriser une série de propositions : après un brainstorming (où toutes les idées sont « bonnes » dans un premier temps, c'est-à-dire qu'on ne censure

<sup>13</sup> Pour plus d'informations sur le jeu, voir : [www.libellud.com/jeux/dixit](http://www.libellud.com/jeux/dixit)

pas, on ne rebondit pas sur les propositions des autres), chaque participant est invité à choisir trois propositions qui sont les plus importantes à suivre (selon des critères définis collectivement). Toutes les propositions peuvent être affichées sur un mur, et chaque participant reçoit trois gommettes pour choisir. Il peut les disposer comme il l'entend (il en place une par proposition, ou bien les trois sur une même proposition s'il l'estime primordiale). Le vote est alors plus nuancé et peut être précédé d'un débat.

D'autres techniques, comme la sociocratie, cherchent à faire prendre des décisions sans voter : l'objectif n'est pas d'avoir la majorité des voix, mais de faire en sorte que plus personne dans le groupe n'ait d'objection. En fait, il s'agit plutôt que tout le monde puisse « vivre avec » la proposition, comme le présentent souvent les personnes qui pratiquent la sociocratie (c'est aussi ce qu'ils appellent le « consentement », voir l'encadré plus loin). Tant qu'il y aura des objections, la proposition sera amendée. L'élection sans candidat, quant à elle, propose de désigner des personnes pour des rôles, sans que personne ne se présente. Il s'agit d'abord de dresser les qualités dont doit faire preuve la personne qui aura ce rôle. Ensuite, chacun s'exprime sur qui exercera le mieux cette fonction dans le groupe.

### Allier plaisir et efficacité

Un autre avantage souvent mis en avant par les personnes qui pratiquent l'intelligence collective, c'est qu'elle permet à la fois l'efficacité et le plaisir. Même s'il faut toujours un peu de temps pour s'habituer à ces techniques (où on peut avoir l'impression de perdre du temps), on gagne à terme en efficacité. En effet, récolter les avis de tous les membres du groupe amène à prendre des décisions qui suscitent l'adhésion, et donc l'implication du groupe. Le sentiment d'être contraint, d'exécuter des décisions prises d'en haut auxquelles on n'a nullement été associé semble souvent un facteur démotivant. Ces techniques offrent donc une manière de responsabiliser tous les membres d'un groupe par rapport à des décisions prises collectivement. Les défenseurs de ces pratiques insistent aussi sur le fait qu'elles contribuent à une certaine réactivité du groupe (ils parlent souvent « d'agilité »<sup>14</sup>) : prendre des décisions ensemble, s'adapter aux situations sans devoir passer par toute une hiérarchie pour décider, s'entraider entre collègues (voir l'encadré « moi, à ta place »)... De plus, certaines de ces techniques présentent un côté très ludique qui facilite la cohésion du groupe. Elles permettent de sortir des fonctionnements habituels, de rendre les réunions plus dynamiques... Comme le dit la philosophe Isabelle Stengers en analysant le fonctionnement des mouvements sociaux, il est important de « faire coïncider lutte et joie »<sup>15</sup>.

#### « Moi, à ta place »

L'outil « moi, à ta place » est assez simple d'utilisation et permet de récolter l'avis d'autres personnes. Il est par exemple utile lorsque quelqu'un connaît des difficultés à avancer dans un projet, doute de ses choix ou bien aimerait simplement avoir de nouvelles idées. Il se déroule en plusieurs étapes :

- 1) Présentation : la personne expose son problème au groupe.
- 2) Tour de clarification : chaque participant peut poser une question pour mieux saisir les enjeux (*nota bene* : ce n'est pas grave si les participants ne disposent pas d'absolument toutes les informations, parfois c'est même mieux car ils ont plus d'idées qui peuvent être inspirantes)
- 3) Temps de concentration : chaque participant réfléchit individuellement à ce qu'il ferait

<sup>14</sup> Joli terme, très en vogue d'ailleurs chez les néolibéraux défenseurs du *lean management*. À ce sujet, voir notamment Sandrino Graceffa, *Refaire le monde...du travail. Une alternative à l'ubérisation de l'économie*, les éditions REPAS, 2016.

<sup>15</sup> Isabelle Stengers, « Le défi de la production d'intelligence collective », *Multitudes*, 2005/1 (n°20), p. 117-124.



à la place de la personne qui a expliqué son problème.

4) **Tours de « moi, à ta place »** : chaque participant donne une idée pour résoudre le problème en commençant par « moi, à ta place ». Puis il y a autant de tours que d'idées (ou épuisement du temps imparti). Chaque participant ne donne qu'une idée par tour. S'il n'a plus d'idées, il peut dire « je passe », et le tour continue. Pendant les tours, la personne qui a exposé le problème se contente d'écouter, sans réagir.

5) **Tour d'évaluation** : la personne qui a témoigné d'un problème donne son retour au groupe et tous les participants peuvent s'exprimer.

Le foisonnement des « moi, à ta place » est souvent intéressant. À l'écoute des autres, les participants peuvent avoir de nouvelles idées au fur et à mesure des tours. La personne qui a décrit son problème qui fera le tri dans ce qui lui semble pertinent.

Plus d'informations sur le « moi, à ta place » : [www.reseautransition.be](http://www.reseautransition.be)

Plusieurs arguments plaident en faveur de ces outils. Mais les pratiques d'intelligence collective peuvent également comporter une série de risques utiles à passer en revue.

## QUELQUES RISQUES

### Lisser ou animer les conflits ?

Avec Chantal Mouffe, nous avons évoqué à la fois l'importance de reconnaître la place du conflit dans les groupes et la difficulté de le faire vivre. Qu'en est-il de l'utilisation de ces outils ? Permettent-ils d'animer les conflits, ou au contraire, de les gérer ?

À première vue, ces pratiques stimulent la participation de chacun et assurent ainsi une place pour le débat, la confrontation d'idées. Cependant, force est de constater que toutes ne le permettent pas. D'ailleurs, les termes « consensus » ou « consentement » reviennent souvent dans le lexique des outils d'intelligence collective. Certains de ces outils (comme la gestion par consentement, voir encadré) ne laissent pas la place au débat (et donc à l'agonisme). En grossissant le trait, on peut dire que l'utilisation abusive de ces pratiques risque d'amener un groupe à vouloir chercher le consensus à tout prix. Cette posture « positiviste », si elle peut avoir du bon, ne risque-t-elle pas d'omettre pas un trait essentiel de la vie démocratique d'un groupe, à savoir le droit de ne pas être d'accord ? Or, il n'est pas toujours évident d'exprimer un avis contradictoire quand on sent que tout est mis en place pour trouver un accord.

### Gestion par consentement

Il s'agit d'une méthode de prise de décision issue de la sociocratie. Avec des tours de table, les participants sont amenés à exprimer leur ressenti par rapport à une proposition apportée, en vue de la modifier ou de la valider. La particularité de cette méthode est d'inviter les participants à exprimer, si besoin, des objections : la question posée est « pouvez-vous vivre avec cette proposition ? ». Les participants doivent donc apporter des objections « valables » par rapport à la proposition (mais non pas exprimer des préférences pour d'autres possibilités). L'idée n'est donc pas de débattre de telle ou telle proposition mais d'arriver à ce que plus personne ne formule d'objection. Tout le monde peut alors « vivre avec ».

Plus d'informations sur cet outil sur le site de l'Université du Nous : [www.universite-du-nous.org](http://www.universite-du-nous.org).

La clé réside peut-être dans le fait de savoir quel outil utiliser à quel moment. À ce titre, repérer les différentes phases d'un débat en groupe nous semble pertinent<sup>16</sup>. Chronologiquement, nous pourrions en identifier trois : une phase d'ouverture (chacun peut donner ses idées et on évite la censure ou les critiques), une phase de débat (on revient sur les propositions en les creusant, en les remettant en question, etc.) et une phase de convergence (on cherche à arriver à un accord et on prend des décisions). Chaque phase est importante : il peut être frustrant de directement débattre ou contredire des idées alors mêmes qu'elles n'ont pas encore été correctement exprimées, tout comme de passer à une recherche de convergence sans avoir pu diverger. La durée de chaque phase devra dépendre de l'enjeu de la discussion collective. Certains débats peuvent aller assez vite à la dernière phase, d'autres nécessitent plus de temps.

### Se tromper sur les enjeux

Comme pour tout processus participatif, il est impératif de clarifier les objectifs et les enjeux de l'utilisation de tels outils. En effet, il peut être totalement contre-productif de présenter ces outils comme une nouvelle manière de participer si in fine, ils ne servent qu'à des décisions mineures dans l'organisation. L'inadéquation entre le discours sur ces outils et leur mise en pratique marque souvent une instrumentalisation (consciente ou non) de la part des personnes qui les utilisent. Ces méthodes ne mènent donc pas de facto à des dynamiques antihierarchiques, malgré ce qu'on en dit souvent. Au contraire, elles peuvent parfois « renforcer la hiérarchie en améliorant la cohésion du groupe, et de ce fait revaloriser le rôle de chef »<sup>17</sup>.

### Mal faire et faire mal

L'utilisation abusive de ces techniques peut aussi causer de grands dommages. Vouloir rendre participatifs tous les processus d'une organisation peut être aussi rébarbatif que de ne pas en faire du tout. La participation n'est pas vertueuse par principe. Il est dangereux de la considérer comme un dogme à appliquer dans chaque circonstance. Il semble donc essentiel de prendre en compte l'environnement dans lequel elle s'insère : où la participation est-elle importante ? Par où commencer ? Quels sont les premiers pas à faire ? En effet, ces méthodes risquent d'être vues d'un très mauvais œil si, du jour au lendemain, tout le monde est sommé de s'exprimer sans l'avoir jamais fait avant. Forcer les personnes à prendre la parole peut s'avérer catastrophique si elles ne se sentent pas à l'aise. À l'inverse, contraindre certaines personnes habituées à prendre tout le temps la parole à cesser de le faire peut aussitôt être contreproductif (et être mal perçu des autres personnes du groupe). Si certaines de ces méthodes répartissent mieux de la parole, il paraît important de ne pas tomber dans un « égalitarisme » aveugle : un groupe est constitué de personnes qui ont chacune une personnalité différente (avec des besoins et moyens de s'exprimer différents). Il importe de trouver un bon équilibre pour ne pas brider le caractère des membres du groupe au nom du collectif. Autrement dit, de perdre le « je » au profit du « nous ».

À ce propos, SCOP Le Pavé décrit trois types de dérives possibles dans les processus participatifs (et à prendre aussi en compte pour utiliser les techniques d'intelligence collective) : le formalisme (on applique les méthodes sans plus jamais les questionner), le moralisme (employer les méthodes par principe, « ce sont les méthodes qui portent les valeurs du groupe et plus les personnes elles-mêmes »), et enfin le methodisme (considérer que tout est une affaire de méthodes, sans plus questionner le contenu)<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Nous nous inspirons librement du « diamant de la participation » qui explicite les différentes phases de la naissance d'un projet. Plus d'information sur le site [www.asblrcr.be](http://www.asblrcr.be).

<sup>17</sup> Pablo Servigne, « Au-delà du vote 'démocratique', les nouveaux modes de gouvernance », Analyse Barricade, 2011, disponible sur [www.barricade.be](http://www.barricade.be)

<sup>18</sup> SCOP Le Pavé, *ibidem*.



Un autre écueil observé chez certains groupes amoureux de ces pratiques, c'est l'utilisation d'un jargon. Et qui dit jargon dit exclusion. Sociocratie, holocratie, World café, forum ouvert... autant de termes qui ne favorisent pas la participation de celles et ceux qui ne savent pas ce que c'est ! L'utilisation abusive et systématique de ces termes (sans vérifier que tout le monde comprenne bien de quoi il s'agit) peut produire l'effet inverse de celui recherché. Face aux « experts » de la participation, plus personne ne se sent légitime de prendre la parole. Une grande partie de ces méthodes peut être employée sans être nommée. Il suffit d'expliquer le processus de façon simple, surtout dans des situations où les personnes d'un groupe ne se connaissent pas toutes (et plus élégant que de demander « qui ne connaît pas la méthode de la gestion par consentement ? » par exemple).

## UN LEVIER POUR LA PARTICIPATION EN ENTREPRISE ?

La participation dans les entreprises sociales ne s'institue pas et la bonne volonté est confrontée à de nombreux freins. La participation ne peut donc se déployer que dans un cadre qui le permet. Pour cela, il est essentiel d'instaurer des règles, avec des contraintes. Les méthodes d'animation de groupe (dont les pratiques d'intelligence collective) cherchent à le faire : elles favorisent la prise de parole de tous et répondent à un besoin de réfléchir la participation au-delà du vote. Cependant, il serait illusoire de croire qu'en elles-mêmes, ces pratiques vont régler d'un seul coup tous les problèmes de pouvoir et de domination au sein d'un groupe. C'est pourquoi, pour porter leurs fruits, ces méthodes nécessitent un investissement, notamment en temps. Elles ne sont pas vertueuses en soi et il convient de les prendre pour ce qu'elles sont, à savoir des outils à fort potentiel de renforcement de la participation à condition de les utiliser effectivement dans cet objectif. Au risque qu'elles ne fassent plus de mal que de bien, il faut savoir s'approprier ces techniques, les adapter à son groupe, à son contexte... En tout cas, elles recèlent une source intéressante pour les entreprises sociales qui cherchent à renouveler leurs pratiques participatives. À condition d'oser expérimenter !

**Pour citer cette analyse :** Barbara GARBARCZYK, « Renforcer la participation dans les entreprises sociales : que peut l'intelligence collective ? », analyse SAW-B [en ligne : [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be)], 2016.

**Mots-clés :** intelligence collective – outils d'animation – participation – démocratie – consensus – consentement – débats – groupe – organisation – Chantal Mouffe

## LES ANALYSES DE SAW-B



*Les analyses de SAW-B sont des outils de réflexion et de débat. Elles posent un regard critique sur les pratiques et objectifs des entreprises sociales mais aussi sur notre société, nos modes de consommation, de production. Leur visée est de comprendre les réalités, décoder les enjeux et, collectivement, construire les réponses aux difficultés rencontrées par les alternatives économiques.*

*Ces textes sont le résultat des interpellations des acteurs de terrain et de nos recherches. Vous pouvez y contribuer : faites-nous part de vos questions, commentaires et propositions en amont ou en aval de ces textes. Si vous le souhaitez, nous sommes à votre disposition pour aborder, au sein de votre entreprise sociale ou de votre collectif citoyen, les thèmes traités dans ces analyses. Contactez-nous : [info@saw-b.be](mailto:info@saw-b.be)*



SAW-B, Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, est une fédération d'entreprises d'économie sociale qui regroupe plus de 120 membres. Nous cherchons à faire mouvement pour l'alternative économique et sociale.

Nos actions : défendre et représenter l'économie sociale ; soutenir et accompagner des porteurs de projets d'économie sociale ; susciter une réflexion critique à propos des alternatives économiques, avec les travailleurs des entreprises d'économie sociale et avec les citoyens investis dans des initiatives solidaires.

SAW-B est reconnue comme agence-conseil par la Wallonie et comme acteur d'éducation permanente par la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Toutes nos analyses sont sur [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be).

