



Petit lexique critique : intelligence collective

Pour une réappropriation collective du travail



Petit lexique critique pour une réappropriation collective du travail

Le travail est dans nos sociétés une expérience centrale. Elle mérite réflexion sur son évolution récente et surtout sur son futur, ses futurs. Après avoir réuni des réflexions et des productions sur le phénomène d'atomisation du travail (télétravail, numérisation et automatisation, plate-forme digitale, etc.), le Centre Vidéo de Bruxelles a entamé le 1^{er} mai dernier la diffusion d'un deuxième volet, portant cette fois-ci sur la réappropriation collective du travail. Un site web est dédié au partage des multiples traces des activités organisées dans le cadre de cette campagne : www.nosfuturs.net.

En amont du lancement du deuxième volet, SAW-B a été sollicité pour apporter son regard et sa contribution à la réflexion. C'est ainsi qu'un événement a été organisé entre divers partenaires et avec la participation de Thomas Coutrot et de multiples acteurs¹. C'est aussi ainsi que l'idée d'un abécédaire ou lexique nous est venue. Dans les diverses réalisations audiovisuelles produites par le CVB, certains termes reviennent régulièrement. Or leur compréhension n'est pas toujours aisée et font souvent l'objet de discours et projections avec lesquelles nous sommes en désaccord. L'objectif des analyses que nous avons produites est donc à la fois de rendre accessible certains concepts, de permettre aux lecteur·rice·s de se les approprier, de se les figurer, tout en prenant position.

Les termes suivants ont fait l'objet chacun d'une analyse : autogestion, coopérative, intelligence collective (sociocratie, holacratie... démocratie réelle), entreprise libérée, gouvernance, travail. Pour atteindre ces objectifs, une réflexion a été menée sur la forme des textes à produire. La contrainte était que ceux-ci soient courts (pour être publiée sur le site web de la campagne²). Comme la brièveté d'un texte ne permet pas facilement la nuance et l'analyse critique, nous avons opté pour une multiplicité de textes courts pour chaque terme à analyser. Une mosaïque a ainsi été constituée autour de chaque terme avec pour chacun : deux images, une actualité, une définition, une citation, une interprétation, une histoire personnelle et un futur possible.

Les textes ainsi produits peuvent être lus ensemble ou séparément, dans un ordre ou un autre. Les liens entre eux sont doubles : la forme et la structuration est chaque fois identique, le fond est constitué de ce double questionnement : comment réorganiser le travail et quel sens donner au travail ainsi réorganisé?

Intelligence collective (sociocratie, holacratie... démocratie réelle)

Deux images



Nuit debout est un ensemble de manifestations sur des places publiques françaises tenues en mars 2016 pour s'opposer à une loi sur le travail puis s'élargissant à une contestation plus globale des institutions démocratiques et du système économique



L'intelligence collective est parfois présentée comme la capacité d'un groupe à coopérer en vue d'atteindre un but commun. Elle n'est pas la simple addition des intelligences individuelles

Actualité

Un collectif d'associations vient de lancer un débat citoyen pour réformer le financement des partis politiques. Une assemblée citoyenne de 100 personnes tirées au sort est instituée à Bruxelles en vue de soumettre des recommandations au gouvernement en matière de lutte contre le changement climatique. Les exemples de ce type se multiplient. Sur quelle idée commune se basent-ils ? Sur l'idée que, face à une problématique complexe, un collectif de personnes coopérant entre elles peut mieux le résoudre qu'une personne seule ou qu'un collectif de personnes n'interagissant pas entre elles. Dans le premier cas, on invoque l'intelligence collective d'un groupe. Parfois, ce sont les élus qui mettent en place des dispositifs participatifs utilisant des techniques d'intelligence collective. D'autres fois, ce sont les citoyens qui revendiquent plus et mieux de démocratie. Pensons aux Indignados espagnols qui scandent en 2011 *¡Democracia Real ya!*, la démocratie réelle maintenant, à *Occupy Wall Street* et à l'occupation plusieurs semaines durant du parc public le plus proche de l'immeuble emblématique du capitalisme financier, à l'occupation de la Place de la République par *Nuit debout* en mars 2016 et la tenue de nombreuses assemblées générales marquées par un gestuelle permettant d'interagir au sein de grands groupes ou encore au Référendum d'initiative citoyenne, une des revendications des Gilets Jaunes. Ces nouvelles formes de participation s'insinuent également au sein des associations et des entreprises. Des méthodologies assez complexes et complètes comme la sociocratie et l'holocratie, qui proposent des manières originales de décider ensemble, se diffusent. La question à se poser est de savoir si la comparaison, a priori osée, entre ces techniques et des mouvements sociaux comme ceux évoqués plus haut tient la route. Une hypothèse à ce sujet pourrait être que la même préoccupation anime les militant·e·s d'une démocratie réelle réunissant des masses et les artisan·e·s de la sociocratie dans des collectifs de plus petite taille : trouver des manières opérationnelles de rendre la participation plus effective, de prendre le plus collectivement possible des décisions. Et cela, en dépassant la délégation de pouvoir à quelques représentant·e·s, en s'appuyant au contraire sur l'intelligence du groupe c'est-à-dire de l'ensemble de ses membres.

Une définition

L'intelligence collective est définie par Olfa Gréselle-Zaïbet comme « *l'ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe* »³.

La sociocratie nous semble être une modalité de recherche de l'intelligence collective au sein d'une entreprise. Selon Wikipedia, la sociocratie est un mode de gouvernance partagée qui a pour objectif de permettre « *à une organisation, quelle que soit sa taille, de fonctionner efficacement selon un mode auto-organisé caractérisé par des prises de décision distribuées sur l'ensemble de la structure* ». Cette approche a une dimension opérationnelle assez développée, avec une diversité d'outils et de méthodes qui visent à développer l'égalité et la co-responsabilité.

Une citation

« Peut-on trouver dans des méthodes comme la sociocratie, l'holocratie, les pratiques contributives ou la décision par consentement des pistes utiles à cette quête de l'autonomie ? Oui, sans aucun doute, mais à la condition d'y recourir comme moyens de l'autonomie, et non comme moyens du management ! Or, les « sciences » du management ont cette capacité depuis les années 50 à présenter comme toujours neuves les mêmes pratiques dont le faux nez est aimable et le visage sordide. Des « cercles de qualité » au « management spaghetti », du « lean manufacturing » aux « entreprises libérées », du « toyotisme » aux « organisations opales », c'est toujours la même tartufferie visant à rejeter les organisations pyramidales et hiérarchisées au profit de modes de production agiles faisant la part belle à la responsabilité des « acteurs ». L'autonomie qui y est promue n'est qu'un discours de façade qui masque la simple manipulation, dans une logique de management, de la bonne volonté et de la conscience professionnelle des travailleur·ses. [...] »

La sociocratie fait sans doute exception dans la longue liste des tartufferies managériales, dans la mesure où elle est avant tout issue d'une réflexion pédagogique portée par le néerlandais Kees Boeke (1884-1966). De sa pratique en classe, Boeke avait tiré trois règles d'animation : prendre les intérêts de chacun·e en considération, n'adopter de décision que si elle est pleinement acceptée par celles et ceux qui l'appliquent, et veiller à la mise en œuvre par toutes et tous des décisions prises unanimement. [...] »

Stéphane Veyer, « La coopération contre le management », dans Jean-François Draperi, Frédéric Dufays, Sybille Mertens, Stéphane Veyer, Carmelo Virone (dir.), *Les coopératives entre management et contre-management*, Smart, 2021.

Une interprétation

Comment prendre une décision au sein d'un collectif ? Influencés par la pratique parlementaire, la réponse la plus courante à cette question est sans doute le vote. C'est le pouvoir de la majorité qui impose ses vues. Dans certains groupes, souvent de petite taille, l'unanimité est requise en ce sens qu'on délibère jusqu'à trouver une solution qui convienne à chacun·e. C'est le pouvoir inverse de la minorité qui peut bloquer toute décision. Une des caractéristiques marquantes de la sociocratie est qu'elle propose une tierce solution à ce dilemme. La sociocratie repose sur la prise des décisions stratégiques par consentement. Face à une proposition de décision, chacun·e a le pouvoir d'y opposer éventuellement, s'il ne peut pas « vivre avec » la proposition, une objection raisonnable et motivée. Le collectif se doit ensuite d'améliorer la proposition pour lever toutes les objections. S'il n'y arrive pas, un groupe de travail devra refaire une toute nouvelle proposition. Deux autres pratiques caractérisent la sociocratie : le cercle comme structure de base du collectif (chaque cercle réunit les personnes qui partagent une mission commune, il est à la fois autonome pour certaines décisions et relié aux autres cercles pour d'autres, en son sein les discussions tendent à être circulaires, où les idées des uns fécondent les idées des autres plutôt que linéaire, en « ping pong » où chacun cherche à avoir le dessus sur l'autre) et l'élection sans candidat (chaque fonction à pourvoir est décrite par les qualités qu'il s'agit de réunir

pour l'exercer et chaque membre du collectif propose la personne qui lui paraît remplir le mieux la fonction, jusqu'à ce qu'une ou plusieurs personnes se dégagent et acceptent la mission ainsi confiée).

L'holocratie est un mode décision, inspiré de la sociocratie, à l'origine développé par une société américaine qui en a fait une marque déposée. Dans ce cadre, ce sont des « rôles » qui seront définis et qui structureront l'organisation. Ceci nous met sur la piste d'un constat qu'il ne faut pas perdre de vue : la sociocratie et les autres méthodes dérivées sont autant, voire davantage, développées au sein d'entreprises capitalistes que d'entreprises sociales. Elles ne sont donc pas la garantie que l'organisation qui l'adopte poursuit réellement une visée démocratique combinée à une finalité sociale.

La sociocratie a ceci d'intéressant qu'elle propose des manières de faire à des collectifs qui ne veulent pas se cantonner à des déclarations de principes sur la participation et la décision démocratique (en affirmant le principe « une personne = une voix »). Elle cherche aussi à dépasser le constat souvent fait d'une inégalité d'accès et de participation aux débats et aux délibérations. Elle est une sorte d'approfondissement et de concrétisation de la démocratie. Les techniques d'animation ainsi proposées ne sont pas sans faille mais elles ont le mérite de prendre en considération ces enjeux. Proposer des tours de table successifs sans obligation de contribuer mais en ayant systématiquement l'occasion formelle de le faire est un petit exemple d'une telle attention. Comme toute technique, encore faut-il savoir l'utiliser à bon escient (ce qui explique probablement cette surabondance d'offres de formation dans le domaine). Et aussi savoir les interroger dans leurs fondements.

Ainsi, en ce qui concerne la sociocratie, la place accordée à la construction d'un consensus et au consentement doit être interrogée. Sans doute y a-t-il des moments dans la vie d'un collectif où cette orientation est appropriée et d'autres où elle est inapte à aider le groupe, que du contraire.

Une histoire personnelle

Il m'est arrivé à deux reprises d'observer un même phénomène : le rejet par un ou plusieurs participants des consignes d'un animateur qui se référait à la sociocratie pour animer un groupe et l'aider à prendre des décisions. A chaque fois, les objectifs de la méthode se sont retournés contre elle. Elle est présentée comme devant faciliter la prise de décision. Mais elle exige de respecter certaines consignes, de les comprendre et *in fine* de les accepter. C'est loin d'être le propre de la sociocratie. Tout processus participatif repose sur des formats et impose donc des conditions aux participants. Comme l'a montré Julien Charles⁴, il y a toujours un « coût » à la participation et parfois des « coups » pris par les participant-e-s. Sur ce point, la sociocratie a la particularité de reposer sur des formats qui ont l'avantage d'être explicites mais l'inconvénient d'être assez lourds (nécessitant l'usage de certaines compétences dans le chef de l'animateur·trice mais aussi des participant-e-s). Cette spécificité, ainsi que l'importance accordée par la sociocratie à l'accord plutôt qu'au désaccord, au consensus plutôt qu'au dissensus, ont l'art d'irriter certaines personnes. Sans doute celles-ci

ont-elles une autre conception de la délibération et un rapport positif au conflit qui leur paraît être une option possible et même nécessaire en démocratie.

Un futur possible

En prolongation de certaines questions posées par la sociocratie comme celle des manières de mobiliser l'intelligence d'un groupe face à une difficulté, un futur possible doit être énoncé : celui de prendre la démocratie au sérieux, de la radicaliser au sens de Jacques Rancière. Cet auteur fait une distinction entre la et le politique. La politique est l'activité consistant à « *organiser le rassemblement des hommes en communauté, distribuer hiérarchiquement des places et des fonctions et obtenir leur consentement* ». Ce processus assigne aux individus une identification, une place dans un ordre déjà construit. Le politique est, quant à lui, « *le jeu des pratiques guidées par la présupposition de l'égalité de n'importe qui avec n'importe qui et par le souci de le vérifier* »⁵. Cette approche du politique, qu'il appelle aussi émancipation, consiste à partir de la capacité de n'importe qui plutôt que de viser une égalité future, plutôt que de se fixer l'objectif d'une égalité à atteindre. L'égalité est un présupposé, un point de départ et non une ligne d'arrivée. C'est que ce le philosophe appelle « l'égalité des intelligences ». Et dans chaque situation concrète, d'identifier ce qui est commun aux personnes en présence plutôt que ce qui les différencie ou « *de faire «comme si» l'égalité existait de fait, «comme si» un monde égalitaire était possible* »⁶. Il arrive des moments où cette égalité est pensée et mise en œuvre entre des personnes qui découvrent ce dont elles sont capables (y compris de ce dont elles ne sont pas censées être capables), elles-mêmes mais aussi ce dont les autres sont tout autant capables. En ce sens, la démocratie est « *le pouvoir de ceux qui se reconnaissent égaux* »⁷. C'est alors à une redistribution des places assignées dans la société à laquelle on assiste. Jacques Rancière évoque plusieurs exemples de personnes qui changent leur manière de vivre : les ouvriers qui vers 1830 se mettent à lire, à écrire de la poésie, à se réunir durant leurs nuits, les personnes de couleur qui en 1955 enfreignent pour la première fois une des interdictions qui leur était faite aux Etats-Unis, les femmes qui en 2022 manifestent en Iran, brûlent leur hijab et osent d'autres actions individuelles de contestation au péril de leur vie. Une telle approche revient à éviter la projection dans un possible qui se trouverait dans le futur et, au contraire, à imaginer ce possible au cœur même du présent. Ces nouvelles capacités de n'importe qui peuvent en effet surgir à tout moment, « ici et maintenant ».

Sources des images

Intelligence collective (sociocratie, holacratie... démocratie réelle) :

- *Nuit debout* est un ensemble de manifestations sur des places publiques françaises tenues en mars 2016 pour s'opposer à une loi sur le travail puis s'élargissant à une contestation plus globale des institutions démocratiques et du système économique :
https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Nuit_Debout_-_Paris_-_48_mars_01.jpg
- L'intelligence collective est parfois présentée comme la capacité d'un groupe à coopérer en vue d'atteindre un but commun. Elle n'est pas la simple addition des intelligences individuelles :
https://commons.wikimedia.org/wiki/File:CodingDaVinci2017_Collective_Intelligence.jpg

Notes

¹ L'événement était co-organisé par l'APMC-Smart, le collectif Ce qui Nous Arrive (CESEP, la Fédération des Services Sociaux, la Fédération des Maisons Médicales, Lire et Ecrire Bruxelles, Le Forum), le Centre Vidéo de Bruxelles et SAW-B.

² Une version partielle du lexique a été publiée à cette adresse : <https://www.nosfuturs.net/petit-lexique.html>


³ Olfa Gréselle-Zaïbet, « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas », dans *Management & Avenir*, vol. 14, no. 4, 2007, pp. 41-59.

⁴ Julien Charles, *La participation en actes*, Desclée de Brouwer, 2016.

⁵ « Jacques Rancière », dans *Wikipedia*.

⁶ Nidal Thabi, « Les théories sur la domination n'ont jamais émancipé personne », interview de Jacques Rancière, dans *Le Vif*, 10/12/2022.

⁷ Idem.



Ce texte vous parle, nos idées vous interpellent ? C'est le but !

Cette analyse s'inscrit dans notre démarche de réflexion et de proposition sur des questions qui regardent la société. Si vous voulez réagir ou en discuter avec nous au sein de votre groupe, de votre espace, de votre entreprise, prenons contact. Ensemble, faisons mouvement pour une alternative sociale et économique !

N'hésitez pas à nous contacter : info@saw-b.be ou 071 53 28 30

À la fois fédération d'associations et d'entreprises d'économie sociale, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et organisme d'éducation permanente, SAW-B mobilise, interpelle, soutient, et innove pour susciter et accompagner le renouveau des pratiques économiques qu'incarne l'économie sociale. Au quotidien, nous apportons des réponses aux défis de notre époque.

Rédaction : Quentin Mortier

Relecture : Antoinette Dumont et Jean-François Herz

