

Université de Strasbourg
INSPE Sciences de l'éducation et de la formation

L.es intelligence.s collective.s
Expérimentations d'horizontalité dans des structures de la Drôme

Évelyne Grau

Mémoire préparé sous la direction de Xavier Lucien et Christian Lamy
en vue de l'obtention du *Diplôme des hautes études de pratiques sociales*

août 2020

« Vivre, c'est être parmi les autres, c'est avoir des intérêts.
L'homme ne vit pas en autarcie, mais dépend des autres pour son existence même.
Il développe un souci de l'existence qui concerne tout le monde,
sans lequel précisément la vie commune ne serait pas possible.
La démocratie est alors définie comme l'articulation collective des intérêts individuels. »

Hannah Arendt, *Qu'est-ce que la politique*,
citée par Hélène Balazard dans *Agir en démocratie*, éd. de l'Atelier, 2015, p.90

Pour la rédaction de ce mémoire, nous avons choisi :

- d'écrire en italique les notions-concepts fréquemment utilisés
- de mettre en retrait les citations d'auteurs et les verbatims issus des entretiens
- d'effacer les marques de l'oralité dans les verbatims pour faciliter la lecture
- de référencer les entretiens avec la lettre d'anonymat donné à la personne
- d'utiliser (au mieux) les normes APA 2019 pour les citations et références dans le texte
- d'utiliser parfois les abréviations IC pour "intelligence collective"
- d'écrire en "nous" pour représenter l'actrice-chercheuse, en dehors du chapitre un écrit en "je"

Sommaire

PARTIE 1. Ancrage de la recherche-action.....	5
Chapitre 1 - L'actrice-chercheuse.....	6
Chapitre 2 - Terrain d'engagement.....	13
Chapitre 3 - Question.s de recherche.....	32
PARTIE 2. La Recherche.....	33
Chapitre 4 - Des actions en réflexion et vice-versa.....	34
Chapitre 5 - Entretiens et méthode.....	48
Chapitre 6 - De la Problématique.....	67
Chapitre 7 - Faire parler l'enquête.....	69
Chapitre 8 - Agencement et micropolitique.....	73
Chapitre 9 - Coopération et reconnaissance.....	80
Chapitre 10 - Capacité.s et pouvoir.....	93
Conclusion.....	100
Bibliographie.....	101
Table des matières.....	104

PARTIE 1.

Ancrage de la recherche-action

Chapitre 1 - L'actrice-chercheuse

1.1 - Apprendre en marchant

Je viens d'une famille aux conditions de vie précaires. Mon père émigre seul en France (famille espagnole installée en Algérie et au Maroc depuis le XIX^{ème} siècle) vers ses 18 ans. Sans qualification professionnelle, il occupe des petits boulots saisonniers. Ma mère, née et grandit au Maroc, arrête l'école avant le bac, elle n'a pas non plus de qualification professionnelle. Elle se marie jeune, s'occupe du foyer, ils ont ensemble trois enfants, dont je suis l'aînée. Quand mon père passe un CAP, j'ai environ sept ans et ma mère, après leur séparation, passera elle aussi un diplôme professionnelle du même type.

En famille, du côté de mes oncles et de mon grand-père maternelle, les discours sont facilement sexistes et nationalistes. A la maison le climat est violent, mes premières années peuvent se qualifier d'enfance maltraitée. Je me réfugie dans mon imaginaire, je m'invente des histoires et me plonge dans la lecture. A partir du collège, je vais apprendre à me construire à l'extérieur. C'est auprès de la société et des énergies collectives que je vais trouver ressource, grâce à des professeurs, des animateurs, des parents d'amis et des amis. Une histoire qui me confronte assez tôt avec les (tristes) réalités de la vie et me met à l'épreuve.

Je pose ma respiration dans le sport, l'athlétisme. Je remporte de belles victoires surtout en course - j'ai presque la sensation de voler ! Puis, pour des raisons de santé, je dois changer d'activité. Je commence alors le théâtre. Un bonheur encore meilleur. Je suis ado, j'ai plein de revendications et d'histoires à raconter. Habitée à regarder, je me suis construit une vaste bibliothèque intérieure de gestes, de mimiques et de répliques. J'avale les planches, engloutis des textes, gesticule sous les projos, donne la réplique, m'amuse des mots, du jeu de comédienne et déguste les applaudissements. Nicolette, la comédienne qui nous encadre, est pour moi une *figure d'autorité*¹ que j'estime. Au lycée, je partage ma passion et crée un club. Un copain écrit une pièce en s'inspirant de nos rocambolesques vies d'ado, je la mets en scène dans le cadre du club. Une pièce qui rencontrera son succès !

Je fais aussi de la photo et monte un club au lycée. La CPE² contrebalance mes irrégularités scolaires au regard de mon implication dans la vie du lycée. Elle tempère les avis des professeurs lors des conseils de classe.

Ces ateliers en club deviennent pour moi plus important que de suivre les cours d'arithmétique ou de bio-chimie. Je voulais côtoyer le professeur mais pas en classe, je voulais apprendre mais pas sur un banc, je voulais savoir mais hors les murs, je voulais comprendre, alors j'ai cherché.

Puis, un déménagement dans un autre département met un terme à ces sympathiques années. J'entre en terminale dans nouvel établissement, je perds mes liens affectifs, mes relais, je décroche en cours d'année.

Je commence ainsi mes premiers pas dans la vie professionnelle, dans l'animation socio-éducative en classes découvertes et séjours de vacances. Chemin faisant, je passe un BAFA³. Je garde de cette expérience des méthodes de travail rigoureuses et le sens de la créativité.

1 Au sens défini par Charlotte Herfray dans *Les figures d'autorité*, éd. Erès, 2008

2 Conseillère Principale d'Éducation

3 Brevet d'Aptitudes aux Fonctions d'Animateur

Le goût des études me revient, je reprends mon cursus scolaire. Pour ma deuxième terminale et grâce à mes premiers revenus, je prends mon indépendance, j'ai dix-neuf ans. Un premier vrai goût d'autonomie, un vent de liberté.

Comment, pourquoi, je ne saurais dire. Mais là, grandit en moi une passion. Le souvenir enfant des caravanes de gitans, mon camarade d'école que je ne pouvais voir qu'une période de l'année, les chiens qui aboient, les soient-disant vols ou crimes, le rejet des autres qui les poussait toujours plus loin et moi qui attendait. Leurs visages, leurs bottes, leurs couleurs, leurs chansons, je me souviens. Ma boîte magique.

Par le biais de mon beau-père (eh oui, ma mère s'est remariée), je rencontre Jean, frère jésuite, qui vient de s'installer en Roumanie. Nous sommes en 1994. Cet homme, pieds-nus dans ses sandales en plein mois de décembre, raconte ses aventures avec tant de bonheur et d'espièglerie que je suis subjuguée par son charisme, une autre figure d'autorité pour moi. Jean respire la liberté, l'humilité et la générosité. Je lui parle des siganes, il me parle de son nouveau pays, de la Transylvanie et de son ami Bojani, chef tsigane. De l'eau s'ajoute à mon moulin. Sans le savoir encore, je trouve auprès de Jean des ressources intellectuelles. Ce Noël, je fais mon premier convoi humanitaire avec son association. Je découvre un autre monde, une réalité vivante au-delà des pages de mes cahiers d'histoires, je noue des amitiés avec des roumains. De retour en France, se pose la question de l'orientation, du cursus universitaire. Je veux être tsiganologue. Mais avant de m'inscrire à la fac, et après mon bac, je prends une année sabbatique en Roumanie.

Je débarque chez Jean un matin et ne vais pas quitter le pays avant quelques années. J'apprends le roumain, Jean me confie rapidement des responsabilités dans les projets de l'association, à commencer par l'ouverture d'une forme de "maison pour tous". L'endroit devient une véritable fourmilière, un lieu d'accueil, de rencontre, de discussion et d'émergence de projets locaux.

En parallèle, je rencontre Bojani et lui partage mon projet "d'étude ethnologique" sur les tsiganes comme une première expérimentation dans l'objectif de mes futures études. A son tour, il me présente les actions de son association et me met en lien avec plein d'autres personnes. Je l'accompagne souvent dans ses missions de résolutions de conflits ethniques, de médiation avec la police et les services municipaux roumains, de soutien et de logistique auprès des chefs de communauté.

Au bout de quelques mois, avec l'association roumaine (coordonner par Jean) et en partenariat avec une association jumelle basée à Marseille, nous décidons de monter des équipes d'animation pour accueillir des enfants de la rue et d'organiser un bureau d'aide sociale (accompagnement administratif, scolaire et aides alimentaires). Nous développerons ensuite un premier centre d'insertion socio-professionnelle, à la campagne, qu'on appelle "ferme-tremplin". L'activité agricole du pays, peu mécanisée, demande beaucoup de bras. Une opportunité pour créer son activité. Nous achetons donc une première ferme. Notre action est financée par fonds propres, sponsoring, aide humanitaire et appel aux dons. Je suis moi-même formée aux gestes professionnels agricoles (taille de la vigne, maraîchage, traite des vaches, fromage) par nos partenaires français et des roumains qui m'enseignent les us et coutumes locales. Pour moi qui suis née et ai grandi en quartier, l'apprentissage n'est pas banal. De plus, je suis une jeune femme française ce qui ne va pas manquer de provoquer quelques affronts. La vie au village est beaucoup dehors, et assez communautaire. Roumains et tsiganes ne se mélangent pas.

Après cette première année de volontariat, je tente un retour en France pour l'université mais je ne parviens pas à m'insérer dans cet univers. Le contenu m'intéresse mais je ne me retrouve pas dans le fonctionnement global. Je vis un choc des cultures (sans être accompagnée), je décroche (à nouveau) et je retourne en Roumanie pour deux ans.

Là-bas, mon initiative de volontariat instaure une dynamique. D'une année sur l'autre, d'autres volontaires rejoignent l'association. Je continue avec eux le développement des projets franco-roumain, entre autre le partenariat local avec des artisans, des entreprises, les écoles. Nous apportons un appui formation auprès des responsables roumains que nous embauchons. En cinq ans, l'association ouvre trois autres maisons d'accueil avec des activités diverses : culture céréalière, élevage de porc, poulailler, maraîchage, moulin (farine) et hébergement pour quelques jeunes ouvriers (travail en usine textile ou mécanique). Les projets se stabilisent et vont pouvoir accueillir de nombreux jeunes. Toutes ces expérimentations sont faites de beaucoup de bricolages. Ce type de "maison" et de "projet d'insertion" n'existe pas (encore) dans les politiques du pays. L'état socio-administratif roumain nous laisse une grande autonomie dans la réalisation des projets.

Au bout de ces trois années en Roumanie, je décide de rentrer en France pour me diplômer. Sans le sous, je trouve d'abord un poste d'aide-éducatrice dans une école élémentaire, en Isère. Un contrat en emploi-jeune qui a priori donne accès à la formation. En dehors d'une inscription au Cned, je n'obtiendrai rien d'autre. Déçue, je décide de repartir en Roumanie.

Nous sommes au début des années 2000. Je rejoins le nouveau projet de maison familiale, en cours de création. Dans l'idée de me stabiliser (pour de bon) en Roumanie et de m'assurer un revenu, je démarche une ONG parisienne pour officialiser mon statut. Ce type de portage demande de suivre leur formation à la coopération internationale et une participation financière aux frais (sécurité sociale, indemnisation) de la part de l'association partenaire. Les négociations s'entament, je rentre à Paris pour suivre la formation et là, l'association roumaine refuse la participation financière. Comme, je ne veux pas continuer ces projets bénévolement, la décision est lourde mais je renonce à cette ambition.

Cependant, l'ONG parisienne intéressée par ma candidature, me propose une première mission à Djibouti (indépendant depuis 1977), en Afrique. J'occupe un poste d'institutrice en classe de CE1 dans une école pour Djiboutiens reconnue École française à l'étranger. Le programme d'enseignement est identique à celui en France. L'école a pour mission de former les futurs cadres et responsables du pays. J'ignorais ce que ça représentait, j'étais curieuse, j'ai pris l'avion. Étrange mission au service des plus nantis du pays. Avec quelques coopérants, nous allons mal supporter les conditions de vie laissée à quelques enseignants, aux personnels de service et aux réfugiés abrités sur la propriété. La césure colonialiste est palpable dans l'air ! Nous en référons à l'ONG, qui au bout de quelques mois mettra un terme à ce partenariat après avoir fait le point entre toutes les parties.

Après cette première mission, l'ONG me propose une deuxième mission (expérimentale) en Guinée-Conakry, à Labé en pays Peuls. Ancienne colonie française aussi ! J'occupe un poste de gestionnaire dans un complexe scolaire constitué d'un jardin d'enfants et d'une école primaire comptant six-cents enfants et dix enseignants. Ma mission répond à deux besoins : la gestion financière et matérielle du complexe scolaire et la co-animation des réunions pédagogiques avec la directrice (volontaire en coopération). Là aussi, cette mission ne va pas être simple. Nos fonctions nous amènent à regarder d'un peu trop près ce qu'il se passe au niveau de l'argent. Ma collègue et moi conduiront l'année scolaire à son terme, et à nouveau, l'ONG décide de ne pas renouveler cette mission, elle rompt le partenariat.

Ces deux missions en tant que volontaire en coopération internationale me permettent de découvrir la géopolitique et ses enjeux, les imbrications et imbroglio entre États. Je suis loin de me douter de tous les dessous. Je m'initie aux histoires de la Françafrique. Il me manque des éléments d'histoire et de culture pour comprendre les forces politiques en jeu, les rapports de domination, mais je vois et vis les effets concrets. Je lis pour connaître et mieux comprendre.

Nouveau retour en France, j'ai vingt-sept ans.

Je m'installe en Drôme, département où je décide de me fixer pour toutes les alternatives de vie que j'y trouve. Mon expérience à l'étranger m'a plutôt donné envie de m'investir sur des projets locaux, de construire où je vis, de poser mon engagement de citoyenne. J'entreprends une formation DEFA⁴, en alternance avec un poste de responsable jeunesse, en milieu rural, dans une association d'animation locale affiliée à la fédération des Centres Sociaux.

Un accident de la circulation me suspend le temps quelques mois (coma, opérations, rééducation) et me laisse un handicap (appareillage et perte de mobilité).

Avant ma reprise du travail, la directrice a quitté son poste et le CA me propose de prendre la coordination-direction de la structure (développement du projet associatif, plan d'actions, animation sociale, gestion financière, partenariat, coordination salariés et bénévoles, ...). Je prends doucement les rênes, me forme au développement social local, à la participation des habitants. J'exerce deux ans sur ce poste avant la crise identitaire de l'association : perte de sens dans le projet associatif, démobilité de nombreux bénévoles, plafonnement des subventions, non consensus sur le projet de restructuration. En 2006, malgré la médiation de la fédération, l'association implose et se dissout. Je n'ai pas le temps de finir mon diplôme (Defa). Une partie des activités réussie tout de même à s'autonomiser. Tout n'est pas perdu. Avec le recul, je me dis que l'association n'a pas su résister et se donner les moyens de sa transformation, accompagner le devenir de son projet et de sa micropolitique. Quelle association (entre individus), pour quel commun (collectivement partagé) ?

Je connais ensuite ma première longue période de chômage. Je me forme en comptabilité pour compléter mes compétences de gestion financière. Je (re)trouve un emploi au siège-social de l'association Terres de Liens, et en parallèle, j'aide une copine à monter un projet associatif d'EPI⁵. Le label accordé, j'intègre l'équipe en tant que salariée et je participe au développement du projet.

Sans envie de continuer ces activités de gestionnaire-comptable, je change pour un poste d'agent de développement en politique de la ville (action de médiation avec les institutions et les acteurs sociaux, accompagnement des initiatives locales, animations territoriales, etc.). Un job rendu sympa grâce à un chef de projet qui encaisse toutes les offensives des élus et défend mes initiatives en partenariat avec les acteurs associatifs et les habitants.

Au terme de ce contrat, je suis recrutée par une connaissance en tant qu'assistante chef de projet du Pôle formation dans une association mandatée par la Région Rhône-Alpes pour la mise en œuvre de la charte qualitative d'accueil en formation des personnes en situations de handicap, au sein des organismes de formations professionnelles de la région. Un poste et une mission bien institutionnelle.

Ce récit ne fait pas état de ma vie sociale ou amoureuse, et pourtant ! A cette époque, je partage déjà ma vie avec Stéphane, le papa de Thaïs, notre fille. A sa naissance, en 2012, je

4 Diplôme d'État relatif aux Fonctions d'Animation

5 Espace Public Internet

vais suspendre toute activité professionnelle pendant un an et je reprendrai ensuite seulement à temps partiel. J'ai 37 ans à sa naissance. Je n'avais jamais eu de désir d'enfant auparavant, comme quoi, certaine rencontre peuvent changer des destinées. Aujourd'hui nous sommes séparés, l'entente est cordiale mais pas absente de tensions. Le déséquilibre dans les temps de garde a un impact réel et très concret dans la vie de Thaïs et sur la mienne ! Il y a des prises de conscience un peu longues et des schémas (de domination) difficiles à défaire.

Après mon congé parental, je reprends au sein de la même association en tant que chargée de ressources juridiques et pédagogiques. En 2014, la même année que la séparation avec Stéphane, des complications de santé (dont deux hernies discales opérées), entraînent mon licenciement pour inaptitude physique.

Nouveau break, je pause.

J'ai besoin de faire le point. Comment croiser ma vie professionnelle et ma vie personnelle de maman solo ? Et quel avenir d'emploi avec l'exigence du marché de plus en plus tendue de justifier d'une qualification diplômante ? C'est là que dans un effet boule de neige, je vais enchaîner un "DU Économie sociale et solidaire pour le développement durable" des territoires, une VAE pour un "DEJEPS⁶ Développement de projets, territoires et réseaux" (équivalent Defa post réforme) et entamer cette recherche-action avec le Réseau des Crefad (2016).

L'opportunité de suivre le séminaire itinérant des acteurs et des entrepreneurs sociaux, vient répondre à mon besoin de formation théorique et de prise de recul par rapport à mon histoire professionnelle, et personnelle.

La rencontre avec le Réseau des Crefad se fait par l'intermédiaire de Didier Pujeat, que je côtoie dans le cadre du projet du café culturel associatif, Le Cause Toujours, à Valence. J'échange avec ce dernier au sujet de mon idée d'ouvrir un espace d'appui à la vie associative (formations et ateliers d'échanges de pratique). Le projet se cherche ainsi que son équipe. Un trinôme finit par se constituer, Mylène, Didier et moi. L'élaboration du projet ne se fait pas facilement, il y a clairement un rapport de domination qui s'institue entre nous. Nous n'arrivons pas à nous mettre d'accord sur le commun à partager. Chacun de nous trois est butée sur sa vision et ses représentations du projet. On tente d'imaginer une cohabitation (collaboration) des projets de chacun mais ça ne prend pas. Pour parler que pour moi, à ce début, j'ai encore besoin de mûrir mon point de vue.

A la ré-écriture de ce mémoire, je me rends compte de ce qui a déjà pu bouger. L'itinérance de la formation ne s'arrête pas là, en tout cas, pour moi elle continue encore.

Aujourd'hui, je travaille avec l'association la Frapp⁷, membre du réseau des Crefad. L'équipe qui la compose, l'invente, a fait le choix de s'émanciper des cadres institutionnels afin de redonner sens à ses pratiques. Dans une finalité de transformation sociale, l'association entend contribuer aux nécessaires transitions économiques, sociales et écologiques du monde d'aujourd'hui. Dans ses activités, entre autres, elle soutient les actions collectives, accompagne des associations dans leur fonctionnement et leur projet, diffuse des méthodes et des outils issues des pédagogies populaires en vue de développer l'esprit critique pour ainsi favoriser l'autonomie de penser et d'agir de chacun.

6 Diplôme d'État de la Jeunesse et de l'éducation populaire

7 Formation, recherche-action, pédagogies populaires

1.2 - Faire un pas de côté

Les grands thèmes de ce récit de vie tournent autour de la participation, de l'engagement, de l'organisation collective et citoyenne. Les projets que j'évoque relèvent du champ socio-éducatif et cherchent à lutter contre les inégalités et les injustices.

Le récit s'organise chronologiquement autour de mes activités volontaires et professionnelles, du difficile accès à la formation, de l'acquisition de compétences par l'expérience en intelligence avec les projets. Ma montée en capacité se fait dans et par l'action collective, dans un rapport de réciprocité.

Je fais des rencontres qui jouent un rôle déterminant dans les actions que j'entreprends. Je parle de figure d'autorité, on pourrait peut-être dire leader mais le terme me convient peu, et pourtant. Quoi qu'il en soit vraiment, j'ai cheminé avec eux sur des périodes plus ou moins longues. Elles représentent des personnes phares dans ma construction (identitaire), au féminin (Nicolette) et au masculin (Jean).

Mes voyages à l'étranger m'amènent à apprendre d'autres langues, d'autres codes, d'autres normes, autant de situations qui interrogent mes propres représentations. Dans cette idée de prendre du recul avec le vécu, de ne pas rester collée à la réalité, je lis et participe à des cercles de lecture ou discute de la presse avec des collègues.

De quoi ne parle pas mon récit de vie ? Je déroule mes actions, mes projets côté boulot mais je ne parle pas de ma vie sociale ou culturelle. J'observe là un espace élastique, je tiens à distinguer mais à concilier vie privée et vie sociale. Pas toujours très facile ou possible.

Qu'est ce que ce parcours de vie a produit de moi ? Une femme sensible, curieuse, persévérante (pour le côté positif), fatiguée, dubitative (pour l'autre versant) qui s'arrange de ces "qualités" au quotidien. Une conjugaison complexe que je révisé régulièrement !

Ma lecture de *Névrose de classe* de Vincent de Gauléjac (1991) m'invite à lire mon récit de vie depuis un autre angle, celui de la contradiction entre historicité et déplacement social.

Jeunesse en Roumanie

« Ce qui distingue celui qui a fait des études de l'autodidacte, ce n'est pas l'ampleur des connaissances, mais des degrés différents de vitalité et de confiance en soi. La ferveur avec laquelle Tereza, une fois à Prague, s'élança dans la vie était à la fois vorace et fragile. Elle semblait redouter qu'on pût lui dire un jour "tu n'es pas à ta place ici ! Retourne d'où tu es venue." » Milan Kundera, cité par V. de Gauléjac.

J'opère un premier déplacement social en partant vivre en Roumanie pour travailler avec les tziganes. Confrontation avec d'autres cultures (roumaine et tzigane) et une autre classe (jeunes français issus de la classe bourgeoise). Dans ce contexte d'adaptation *contraint*⁸, je transpose des habitudes de langage, de comportements et j'en apprend d'autres. Mon historicité (origines sociale, familiale, culturelle) tire d'un côté et la co-existence avec de nouveaux codes, de l'autre. J'ai 20 ans à peine, je continue de construire mon identité. Je multiplie mes modèles d'identifications, je fais des choix, des compromis, des ajustements entre la part héritée et celle que j'acquière.

« L'évolution structurelle (de l'ordre des places) et la mobilité conjoncturelle (de la place dans la structure sociale) confrontent l'individu déplacé à des contradictions entre la fidélité aux identifications passées et la nécessité de les remettre en cause pour s'adapter à ses conditions actuelles d'existence. L'identité est un lieu de travail qui tente de résoudre les conflits entre l'identité héritée, qui représente le poids de

⁸ Selon Vincent de Gauléjac, s'adapter n'est pas une capacité qu'on développe mais un besoin imposé par la situation de déplacement.

l'histoire en soi, et l'identité acquise, qui s'ajuste aux habitus, aux idéaux et aux pratiques des groupes auxquels on appartient dans le présent. » (Vincent de Gauléjac, 1991, p.85)

Professionnel

A cet endroit, l'auteur m'amène à considérer autrement la place, l'influence, qu'ont pu avoir mon éducation religieuse ainsi que ma condition de femme dans mon orientation vers les métiers socio-éducatif. Dans notre construit social, il apparaît "naturel" qu'une femme s'occupe des autres. Si ma première orientation n'a pas été complètement choisie, j'ai continué parce que j'y trouvais ma place mais sans doute que mon regard et mes manières de faire ont dû être influencés par certaines croyances, ou habitus.

« Les professions de la relation éducateurs, animateurs, (...) sont un moyen d'opérer une transaction sociale qui permet à la fois de s'opposer et de réaliser le projet parental : opposition parce qu'il s'agit le plus souvent d'un travail qui représente une remise en cause des aspirations parentales, un refus des valeurs familiales, une volonté de rupture par rapports aux trajectoires des ascendants. (...) on ne sait pas très bien ce qu'on veut mais on sait très bien ce qu'on ne veut pas. (...) L'essentiel dans le choix est le refus d'une carrière prévisible, d'un statut bien défini, d'une vie professionnelle toute tracée. A travers ces professions aux contours mal définis, on recherche « un secteur où l'on peut toujours avoir le sentiment d'inventer sa vie, un moyen de mettre à distance « l'identité sociale héritée », « un terrain d'aventure sur lequel on peut jouer avec les contradictions, nouvellement produites, du rapport au monde social et à l'univers des positions sociales. » (F. Muel Dreyfus, p.202, cité par Vincent de Gauléjac, p.117)

Même si ma mère avait pensé pour moi une situation stable et bien rangée, sécurisante, je ne m'y reconnaissais pas, et je m'y suis opposée. L'animation, d'une certaine manière, m'offre la possibilité d'inventer mon quotidien, de l'adapter à de multiples situations ou publics.

Historicité

« Le double mouvement contradictoire qui traverse la colonisation-émigration, et la situation des enfants des paysans ou de prolétaires, qui sont confrontés à une promotion sociale importante : comme la colonisation, les contradictions sociales produisent des conflits d'idéalité et d'acculturation chez ceux qu'elles traversent ». (Vincent de Gauléjac, 1991, p.29)

L'histoire de mes origines a un lien avec des pays colonisés. Du côté de mon père se sont des espagnols, plutôt artisans, partis en Algérie (en Oranie). L'arbre généalogique retrace aussi des périodes au Maroc mais je ne connais pas les motivations de ces déplacements (pauvreté, promotion ?). Mes deux parents sont nés au Maroc, sous protectorat français. Période taboue de leur vie et il n'y a plus d'anciens (grands-pères ou grands-mères) pour me raconter. Alors je fais avec ce que l'on a fait de moi⁹ avec ces pages blanches, cet inconscient.

« Dans la mesure où l'on porte "en soi" l'histoire de son groupe d'appartenance, on est traversé par des contradictions qui caractérisent l'histoire de ce groupe. (...) L'histoire inscrit l'individu dans une solidarité, dans une communauté, dans un ensemble qui le "socialise". En ce sens il en est le produit. C'est dire que les ruptures, les antagonismes et les conflits, qui traversent l'histoire de ces groupes, sont au fondement de l'identité de ceux qui les constituent. » (Vincent de Gauléjac, 1991).

⁹ inspiré de la citation de JP Sartre, « L'important n'est pas ce qu'on a fait de l'homme, mais ce qu'il fait de ce que l'on a fait de lui »

Chapitre 2 - Terrain d'engagement

2.1 - Aspects socio-politiques, des dynamiques de territoire

Le département de la Drôme¹⁰ compte 511 500 habitants en 2017. Sa densité de population (78 hab/km²) est inférieure d'un tiers à celle de la France (103 hab/km²). Sa géographie est assez diversifiée, on y distingue cinq zones de relief : la Drôme des collines au nord, la plaine de Valence à l'ouest (vallée du Rhône), le Vercors (PNR¹¹) à l'est, le Diois (Préalpes) et la Vallée de la Drôme (traversée sur 110 km par la rivière qui donne son nom au département) au pied du Vercors, et la Drôme provençal avec les Baronnies (PNR) au sud. Seules sept villes ont une population supérieure à 10 000 habitants dont Valence, la Préfecture, qui en compte à peine plus de 62 000. Elle constitue avec Romans et Montélimar l'une des trois aires urbaines du département. L'essentiel de l'économie se situe à l'ouest, le long du Rhône. Cette zone concentre la majorité de la population et est desservie par des voies de communications importantes comme l'autoroute et les lignes ferroviaires à grandes vitesses. Hors vallée du Rhône, les analyses de l'Insee¹² définissent la Drôme comme un territoire rural marqué par un vieillissement de la population et un taux de pauvreté (15%) supérieur au reste du territoire rhônalpin (12%) et national (14%). L'agriculture drômoise se caractérise par de nombreuses petites exploitations aux cultures très diverses (fruits et légumes, vignes, plantes aromatiques et médicinales, fruits à noyau, élevage...) sauf dans la plaine de Valence et la Valdaine près du Rhône, où une agriculture intensive s'étend sur de grandes parcelles. La Drôme, est le deuxième département biologique de France après le Var (17,7 %) avec 16,5 % de sa SAU¹³ certifiée.

Cette petite photo économique-géographique caractérise un territoire diversifié, voir complexe. Si le niveau de vie se trouve plus élevé dans les centres urbains, se sont aussi ceux qui regroupent la majorité de la population la plus pauvre. L'ouest est globalement urbanisé, industrialisé alors que plus nous nous déplaçons vers l'est, plus la densité de population est faible et les paysages sauvages.

Notre terrain, pour le situer dans ce décor, forme un triangle perpendiculaire entre Romans (nord), Valence (ouest) et Saillans (est). Aussi, pour comprendre les dynamiques de vie de ces territoires, nous nous sommes intéressée à leurs aspects économique et socio-politique en ce qu'ils peuvent comporter de spécifiques sur le plan démocratique, notamment dans la relation aux habitants et aux initiatives citoyennes locales en tant qu'acteurs du territoire. Nous faisons l'hypothèse que ces particularités influencent les modes de vie et parle d'une culture locale qui tient ses fondements ancrés dans l'histoire.

Si le contexte de compétitivité économique actuel favorise un discours d'objectifs axés sur la performance, l'innovation et l'agilité, en tant que citoyenne et actrice de ce territoire nous sommes plutôt impliquée dans le tissu associatif local qui met en œuvre des projets ou expérimente des alternatives à caractère écologique et humaniste, plus respectueux de l'homme et de son environnement, y compris de travail. Les enjeux de société qui nous mobilisent concrètement sur ce terrain concerne l'éducation pour tous (gens du voyage), l'autonomie des jeunes (Centres sociaux), la préservation des terres agri-rurales (Terre de liens), les énergies renouvelables et le partage de savoirs-faire (Valence atelier libre), le

10 Source : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Drôme_\(département\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Drôme_(département)), consulté en 2019

11 PNR : Parc naturel régional

12 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1285869>, année 2015

13 SAU : Surface agricole utile

recyclage des déchets (la ressourcerie verte), les politiques de développement local (communauté de commune et politique de la ville) et la participation des habitants (associations locales).

2.1.1 - Saillans en Biovallée

Nous pouvons commencer par décrire la biovallée¹⁴ avant de situer Saillans.

Biovallée qui s'étend sur 3 intercommunalités de la Vallée de la Drôme au Diois, est un territoire historiquement ancré dans l'innovation et la transition écologique et solidaire. Les habitants vivent proche d'une nature riche en biodiversité où le climat, la qualité de l'air et ses réserves naturelles lui donnent un caractère accueillant. Le tissu associatif y est particulièrement développé. On compte 1700 entreprises, plus de 1000 associations pour 10.000 emplois. Ce territoire occupe une place centrale au sein du département et présente des caractéristiques socio-économiques contrastées.

D'un côté, la Biovallée connaît une dynamique de développement indéniable, tant dans la diversification des activités économiques que dans l'accroissement de la population. De nombreux habitants arrivent d'autres territoires, principalement urbains, jeunes et qualifiés, qui développent des projets alternatifs. L'offre culturelle est riche et dynamique. De l'autre, des fragilités et des difficultés demeurent. Une part importante de la population est en situation de précarité sociale ou est éloignée des services et des équipements. Malgré sa dynamique et ses potentiels, ce territoire reste classé en Zone de Revitalisation Rurale (ZRR). Toutefois, en arrivant début 2003 dans la vallée de la Drôme en tant qu'actrice du développement social local, nous découvrons la volonté partagée de nombreux acteurs de terrain, d'élus, d'entreprises et de citoyens, de garantir et d'améliorer localement la qualité de la vie, le bien-être, l'emploi et le lien social. Cette mobilisation locale trouve son origine à partir de 1968, en même temps qu'émerge une prise de conscience de la finitude de la planète, tant dans ses ressources que dans les changements climatiques, motivant ainsi une démarche commune d'innovation et de transition vers la durabilité énergétique, écologique, économique et sociale.

Les collectivités publiques entrent dans ce mouvement et décident au cours des années 80 de relever le défi de réhabiliter la rivière Drôme, alors fortement polluée. En 1997, le contrat de rivière permet de rendre la rivière propre alors qu'elle n'était plus baignable. Dans le même temps, se créent localement de nombreux projets innovants : collecte sélective des déchets, Écosite¹⁵ du Val de Drôme, structures éco-construites et des associations comme Terre de Liens ou Néga Watt s'installent.

La culture de la coopération entre les intercommunalités, intégrant les acteurs privés et associatifs, s'exprime en 2002 par la création d'une marque déposée, *Biovallée*©. Ce territoire-projet devient précurseur d'une approche inclusive et participative des démarches de transition. Divers contrats avec la Région et l'État, amplifient cette dynamique partagée. Les acteurs locaux innoveront dans de multiples domaines : énergies renouvelables, agriculture biologique, circuits courts, plantes aromatiques et médicinales, cosmétiques bio, éco-construction, tourisme vert, éducation à l'environnement et à la citoyenneté, tri des déchets, recyclage automobile, formation et accompagnements des acteurs, et collaboration avec des organismes de recherche. Cette culture collaborative de l'innovation territoriale est aujourd'hui largement reconnue. En 2019, Biovallée actualise ses enjeux autour de quatre thématiques d'actions (mobilités, énergies, économie circulaire et agroécologie) et devient lauréat du projet Territoire d'Innovation - Grande Ambition (TIGA).

14 Infos issues d'une note de stratégie pour le projet TIGA (Territoire d'Innovation - Grande Ambition) - 2019

15 L'Écosite accueille des entreprises du développement durable

Saillans, petite commune de 1300 habitants en Biovallée, connaît historiquement "la permanence d'un tempérament de gauche général, depuis l'attitude électorale des censitaires de la Monarchie de Juillet jusqu'à l'extension du socialisme et du communisme moderne en passant par la résistance à l'Empire, le républicanisme ardent et idéaliste de 1871 et le radicalisme avancé et anticlérical de la fin du siècle". (Masseport, 1960, p.71)

Ainsi, c'est dans ce contexte historique de mobilisation et d'auto-organisation face à l'État central, et porté par cette dynamique locale coopérative et innovante dans la Biovallée, que pour la première fois en France, les élections municipales aboutissent à Saillans à élire une liste citoyenne basée sur une démocratie participative, une implication des habitants et une organisation horizontale des pouvoirs au sein de l'équipe municipale. Une initiative citoyenne qui résonne, à un niveau plus large, avec le désir d'une transition politique en alternative à une démocratie représentative. En effet, une liste citoyenne s'est créée et a emporté les élections en 2014. Depuis, 230 personnes participent à la politique locale. Un travail sur les représentations "du" et "de la" politique s'engage alors comme un (ré)apprentissage de la démocratie avec de l'échange, du dialogue et du débat. Concrètement, il s'organise des commissions thématiques de travail, un comité de pilotage, un conseil municipal et un comité des "sages". Au cours de l'exercice, chacun réalise la complexité de la gestion d'une commune (même petite), de l'exercice du pouvoir et de ses enjeux.

C'est dans cette commune que nous avons été intéressée de rencontrer la Turbine à graines, une association d'éducation populaire connue pour ses formations à l'intelligence collective.

2.1.2 - Valence-Romans l'agglomération

Une vingtaine de kilomètres séparent Valence et Romans. La communauté d'agglomération regroupant ces deux municipalités s'est constituée en 2016 et regroupe aujourd'hui 54 communes.

Pour faire un rapprochement avec Biovallée, il se trouve que ce territoire a aussi emporté un lauréat TIGA en 2019 avec son projet "Valence-Romans, capitale des start-ups de territoire"¹⁶. Porté par Valence Romans Agglo, le Groupe Archer et l'Université Grenoble Alpes, l'ambition du projet vise à répondre par l'entrepreneuriat, aux défis sociaux, économiques et écologiques. Les *start-up de territoire* se définissent comme des entreprises innovantes, soucieuses de leur impact social et environnemental au plan local. Elles font le choix de travailler pour le territoire, avec le territoire. L'économie locale de cette partie du département s'est historiquement structurée par l'industrie avant de se diversifier dans les années 80.

Romans porte une longue et chaotique histoire autour de l'industrie de la chaussure. Une économie qui participe de son développement et de sa renommée. Mais, dans les années 70, la concurrence étrangère amenée par la globalisation du *Marché* lui sera presque fatale. Les usines ferment et les licenciements affectent une part importante des habitants de la ville. La précarité marque cette ville. Il existe une culture ouvrière de débrouille et d'actions collectives. Ses quartiers périphériques hébergent une forte densité de la population. Les centres sociaux de ces quartiers élaborent le projet social de leur structure avec la participation des habitants, signifiant leur rencontre avec les élus municipaux pour défendre leurs prérogatives. Une histoire populaire qui s'inscrit sur le territoire et accompagne, d'une certaine manière, un pouvoir citoyen de contre-pouvoir. Des figures d'autorité ont porté ce mouvement socio-éducatif et culturel sur Romans, avec force et vitalité. Aujourd'hui, ce mouvement populaire s'est engagé dans une dynamique coopérative inter-quartier davantage

16 Projet TIGA en ligne sur le site de l'Agglo : <http://www.valenceromansagglo.fr/fr/un-territoire-pour-entreprendre/actualites/valence-romans-decroche-le-precieux-sesame.html>

axée sur une forme d'*intelligence collective* apportant d'autres formes de vie à la participation des habitants.

L'histoire de la ville se crée aussi avec le groupe ARCHER¹⁷ né à Romans en 1987 d'une volonté solidaire d'acteurs locaux pour tenter de trouver des solutions à l'exclusion et au chômage, selon un principe de coopération et de ressources locales citoyennes. Il développe d'abord des solutions d'emploi via l'insertion par l'activité économique (IAE) et crée ensuite un groupe de coopération économique et solidaire (GES) qui permet de mutualiser des moyens et assurer une expertise sur des activités variées. A partir de 2005, le groupe pense son action comme une transformation profonde de l'organisation économique et sociale par rapport au modèle dominant. Puis, en 2016 le groupe Archer initie une nouvelle démarche entrepreneuriale appelé *Start-up de territoire*. Cette démarche repose sur l'*intelligence collective* et vise à répondre aux enjeux de territoires. Ses principes d'entrepreneuriat et d'innovation sociale visent la création d'entreprise "durable" en vue de faire face à des besoins mal satisfaits, tout en créant de l'emploi. Le groupe Archer mise sur l'efficacité de l'intelligence et de l'action collective. Par ce biais, en soudant les acteurs et les artisans locaux de la chaussure¹⁸ en *Strat-up*, le groupe Archer a permis de relocaliser et de relancer l'industrie de la chaussure romaine sous sa propre marque. Cette démarche d'entreprendre s'étend sur l'agglomération et dans la vallée de la drôme.

Nous pouvons noter ici que l'*entrepreneuriat social* devient une spécificité de l'économie sociale et solidaire (ESS) depuis la loi Hamon 2014, non sans contradiction. Il change le rapport à la propriété (individuelle et collective), à la gouvernance des entreprises (plus ou moins démocratique) et permet l'enrichissement (plus ou moins plafonné).

Indépendamment de ce projet TIGA, l'agglomération Valence-Romans vante sur son site internet "un territoire pour entreprendre"¹⁹. Elle se trouve être le cinquième pôle économique de la région Auvergne Rhône-Alpes et se positionne comme un territoire à fort potentiel, en pleine croissance. Sa position géographique, le développement de son pôle universitaire et sa dynamique économique en font un territoire dit *attractif* pour le développement des entreprises. Cette notion d'*attractivité*, inhérente aux politiques de développement durable, définit des finalités sur lesquelles l'agglomération appuie sa stratégie de territoire : croissance économique, cohésion sociale, vitalité culturelle, qualité et cadre de vie, solidarité et équilibre²⁰.

Ces grands projets d'ambitions cohabitent et/ou interagissent avec le tissu associatif local dont certains de ses acteurs plus atypiques inventent une énergie de territoire à visée alternative, moins entrepreneuriale, afin de questionner, imaginer et concevoir autrement nos manières de produire, consommer, construire, apprendre, etc.. Ces projets à taille humaine défendent souvent des valeurs d'éducation populaire et portent des finalités de protection de l'environnement (jardins partagés, compost, recyclage des déchets), de production d'énergie (petit éolien, méthaniseur, photovoltaïque, etc.), de lien social (café culturel, association interculturelle, etc.) tout en attribuant une place et un rôle important aux adhérents dans l'évolution de leurs actions. Sous cet angle, l'attractivité est plutôt dans la convivialité.

Nous pouvons ainsi observer un écart assez parlant entre ces dynamiques territoriales pour comprendre que l'enjeu économique peut être un moyen au service de finalités plutôt écologiques et sociales (vallée de la drôme-biovallée) ou davantage apparaître comme une fin

17 <https://www.archer.fr/>

18 Industrie emblématique locale

19 <http://www.valenceromansagglo.fr/fr/un-territoire-pour-entreprendre/des-atouts-remarquables.html>

20 Valence Romans Agglo, Développement durable, rapport 2018

en soi dans le cas des starts-up de territoire (valence-romans). Aussi, dans l'hypothèse que cette réalité impacte les formes de participation des citoyens dans les initiatives locales et la définition des politiques territoriales, nous décidons de nous intéresser à la qualité de la vie démocratique sous l'angle de la participation d'autant plus que cette notion sous-tend les caractéristiques de coopération et d'innovation sociale mises en avant dans ces projets de territoire. Ou peut-être devons-nous parler de territoire-projet ?

2.2 - Le terrain sous l'angle de la participation

Nous souhaitons ici mettre en perspective cette notion de participation aux regards d'une partie des enjeux qu'elle soulève. Et, tout en considérant l'individu en étroite interaction avec son environnement, une des questions de fond serait : la participation, pouvoir d'agir, nouvelle injonction ou utopie humaniste ?

2.2.1 - Démocratie et participation des habitants : histoire institutionnelle

Dans les années 80 commence la grande réforme de la décentralisation²¹ en vue de développer les "libertés et les responsabilités" au niveau local et notamment en ce qui concerne la gestion de la vie quotidienne des citoyens sur l'habitat, la santé, l'éducation, etc.. Cette loi apporte de grandes modifications dans l'organisation territoriale au profit du développement économique et social des régions, des départements et des communes. Elle connaît dès lors différents "actes" au fil du temps selon les enjeux et les défis auxquels elle doit répondre. Ainsi, dans la fin des années 90 et début 2000, l'ambition de "l'acte I" avec la loi d'orientation relative à l'administration territoriale (1992) est de relancer la coopération intercommunale ainsi que la démocratie locale. Les lois successives renforcent ce dispositif avec les lois intitulées "aménagement et développement du territoire" (1995), "aménagement et développement durable" (1999), "solidarité et renouvellement urbain" (2000) ainsi que la loi sur la "démocratie de proximité" (2002). Cette notion de *développement* provenant des milieux économiques apparaît peu à peu dans les politiques publiques et s'étend au champ du social avec l'appellation de *développement social local* (DSL).

"L'acte II" (2003) promulgue une loi constitutionnelle relative à la décentralisation de la République modifiant profondément le lien aux collectivités territoriales notamment par les lois organiques relatives aux nouvelles formes de démocratie participative (référendum local), à leur autonomie financière et le transfert de compétences dans les domaines du développement économique, du tourisme, de la formation professionnelle, des routes, du logement social, de l'enseignement, etc..

"L'acte III" de la décentralisation axe davantage ses réformes sur la simplification du paysage institutionnel local, le renforcement de la démocratie locale et l'adaptation des structures à la diversité locale plutôt que sur le transfert de compétences de l'État vers ces collectivités (Région, département, communes), tout en reportant sur celles-ci les contraintes financières qui pèsent sur les finances publiques à partir de 2007. Ainsi, le contexte de crise financière et économique bascule les collectivités territoriales dans une démarche de régulation, à la fois institutionnelle et financière.

Cette politique au long cours restructure en profondeur l'organisation politico-administrative. D'un point de vue institutionnel, elle viendrait répondre aux besoins de rationalisation économique de l'État et aux aspirations des citoyens de participer davantage à la vie de leur

21 <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/decentralisation>

quartier ou de leur commune. Par conséquent, les collectivités territoriales deviennent les acteurs essentiels des territoires et du lien social.

Dans ce cadre, la recherche de nouvelles solidarités et de cohésion sociale institue le développement social local comme un élément stratégique au service du changement. La perspective visée est celle de la participation des habitants entendue comme démocratie participative. Cependant, la mise en œuvre de ce principe cristallise certaines appréhensions tant du côté des élus qui se contentent parfois d'une simple consultation par crainte de défiance de leur souveraineté par des groupes d'intérêts locaux, que du côté de citoyens qui jugent cette participation comme récupération, ou instrumentalisation, du contrôle exercé sur la prise de décision (critique des élites), alors que ces dispositifs de participation sont censés associer les citoyens à la préparation des décisions publiques. Consultation, concertation, participation, quelle part ou quel type de responsabilités ces processus engagent-ils ? Aussi, dans un souci de dialogue démocratique comment organiser la participation ?

2.2.2 - Enjeux de la participation

Les travaux de recherche de Jean-Pierre Gaudin (2007), politologue, concernent l'urbanisme moderne, la recomposition des pouvoirs locaux marquée par la décentralisation et les politiques européennes, puis les significations politiques du thème de la gouvernance. Cet auteur nous permet ici d'apporter un autre regard sur la participation en vue de complexifier cette notion. Nous nous appuyons plus particulièrement sur son ouvrage *La démocratie participative*.

Pour rappel, la loi « Démocratie de proximité » (2002) institutionnalise à l'échelle nationale la participation locale des habitants. Elle oblige la création de conseils de quartiers, plus ou moins en gestion libre. Le but est de se rapprocher des citoyens mais les délibérations n'ont qu'une valeur de proposition soumise au Conseil Municipal. Leurs compétences sont restrictives et les capacités de décision en cas de litige, partiels (inflexion symbolique). Une petite place est faite à la démocratie directe mais la formation d'un citoyen compétent fait perdre du pouvoir à l'expert. Depuis les années soixante-dix se met en place les « démarches de projets », d'abord sur l'aménagement du cadre de vie, puis les festivals et activités culturelles, les projets de protection de la nature et de l'environnement urbain. Ces actions territoriales créent la mobilisation locale et de nouveaux processus de décision multi-acteurs s'inventent : État, collectivités locales, associations, entreprises, organismes de formation.

Le développement social urbain, via la politique de la ville, porte la réhabilitation de grands ensembles ainsi que des politiques d'insertion sociale initiant des démarches de participation ou de mobilisation citoyenne en vue de favoriser le développement social des quartiers. Il se veut être un style participatif d'action publique et de déclinaison du thème de citoyenneté. Ainsi, au développement social des quartiers correspond une "école" de la démocratie par l'implication directe des habitants.

L'expérimentation de ces nouveaux processus de décision parle du statut et du rôle de chacune des parties, dans ses fonctions respectives. Aussi, le débat public nécessite quelques cadrages. Comment les élus peuvent construire un consensus politique minimum lorsque les contestations fédèrent beaucoup d'opposition ? Une tension qui peut donner à percevoir la démarche de participation comme une contre-offensive pour justement circonscrire les contestations. De même, structurer un diagnostic demande des compétences diversifiées mais sont restées recrutées dans un monde social restreint. Ici, la participation se trouve limitée car bien souvent la décision revient aux pouvoirs publics - le processus institue davantage les jeux d'influence et la mobilisation de l'opinion plutôt que de construire une participation à la

décision. Force est de constater que ces dispositifs impliquent en effet une capacité à comprendre et à analyser l'information apportée par les experts. Ce besoin d'informer a donc d'abord vu apparaître la professionnalisation de certains leaders associatifs ou de militants en ingénierie participative pouvant venir en appui aux citoyens profanes, alors qu'aujourd'hui, la conception du débat permet davantage le face à face entre des experts et des citoyens ordinaires en considérant que chacun a des compétences et peut apprendre de l'autre.

Alors, comment organiser le débat ?

Il peut s'organiser entre les parties et dans chacune d'elles, demande de la pédagogie, des techniques (enquêtes, sondages, études de comportement, analyse de dynamique, forum citoyen, jeux de rôles ...), des synthèses et de la médiatisation. La diffusion aux médias vise à produire le consentement par un langage partagé. Il semblerait que, la mesure de l'acceptation des choix publics se dessine à rebours des concepts de domination sociale et symbolique du XXème siècle (Marx, Weber, Gramsci). Le paradigme mis en avant ici est celui de la délibération et de l'apprentissage par l'échange citoyen. Une forme d'*intelligence collective* qui permet un langage partagé et la recherche du consensus.

S'agit-il alors de pacifier le débat ou d'animer le conflit ? Ces démarches de démocratie participative, sont-elles une démocratisation ou une instrumentalisation du débat ? En quoi la participation nous permet de repenser les enjeux de la démocratie ?

Jean-Pierre Gaudin constate que ces nouvelles formes d'expressions collectives, renforcées par les technologies de l'information et de la communication (TIC), créent progressivement une *intelligence collective (IC)*. Mais qu'y-a-t-il derrière cette formule ?

Pour l'auteur, l'IC se dessine comme une nouvelle pédagogie sociale qui privilégie la connaissance comme interaction. Elle permettrait la création et l'animation de collectifs innovants de citoyens, de promouvoir un autre management afin de favoriser la participation des acteurs des organisations à une pratique plus collective du travail. Ce management coopératif des connaissances participe d'une culture d'échanges au sein des groupes et des organisations.

Dans une autre perspective l'IC donne à percevoir une conception de la vie politique et sociétale plus horizontale. En 2007, le développement du numérique alimente cette idée, ce qui est déjà moins le cas aujourd'hui. La vie politique actuelle n'est pas très horizontale et les inégalités numériques créent une nouvelle fracture sociale. Peut-être pouvons-nous reposer la question de l'égalité d'accès aux savoirs et aux connaissances. L'utopie de l'IC porte l'idée d'une démocratie auto-organisée où la sphère politique ne serait plus définie par les élites mais par les concitoyens. Par contre, l'école de Francfort, qui est une de nos références de pensée dans cette recherche-action, a souligné l'importance du contrôle politique via les TIC, le contrôle des médias, les achats de journalistes et le rôle des grands capitalistes en tant que machines d'influence.

De plus, la délibération induit des limites dans le débat. Les aptitudes de chacun à participer dépend des dispositions sociales liées à l'éducation, à la profession, à l'insertion dans la société.

Nous vivons actuellement une société qui connaît l'imbrication de deux dynamiques démocratiques, représentative et participative, donnant corps à deux modalités d'expression et de pouvoir. Nous noterons tout de même que les élus ont le pouvoir officiel et les associations et la mobilisation participative, un (faible) pouvoir d'influence.

2.2.3 - Quelle mise en pratique

Pour identifier la nature de la participation ou faire une analyse de ces démarches participatives, nous utilisons au sein du réseau des centres sociaux l'échelle des degrés de

participation citoyenne élaborée par la consultante américaine Sherry Arnstein (1969). Une manière de conscientiser comment les pouvoirs publics permettent aux citoyens de s'impliquer, ou pas, dans les prises de décisions qui les concernent.

Cette échelle comprend huit niveaux qui vont de la manipulation des citoyens au contrôle par les citoyens. Les deux premiers niveaux, manipulation et éducation (transmission passive), supposent un public passif à qui on fournit des informations partiales et partielles. On peut qualifier cette posture de non-participation. Les niveaux trois à cinq, relèvent d'une participation symbolique. L'information (niv.3) prévient le public sur ce qui s'est produit, ce qui est en train ou va se produire. La consultation (niv.4) donne la parole au public mais il n'a aucun pouvoir dans la prise en compte de son point de vue. L'implication (niv.5) donne quelques influences aux opinions du public mais ce sont encore les détenteurs du pouvoir qui prennent les décisions. A partir du niveau six, le partenariat, le pouvoir des citoyens devient plus effectif. Il peut commencer à négocier avec les décideurs, incluant un accord sur les rôles, les responsabilités et les niveaux de contrôle. La délégation de pouvoir (niv.7) augmente le niveau de responsabilité même si la décision reste partielle. Et enfin, au niveau huit, les citoyens ont une délégation totale dans la prise de décision et de l'action.

Cette échelle sert de guide, car elle correspond plutôt à une démarche de type communautaire (Alinsky) vécue aux États-Unis. Une forme de mobilisation citoyenne peu connue et peu vue en France, même si elle inspire de nombreux mouvements militants.

Pour être le moins dupe possible, ce type de démarche nécessite de la vigilance. D'une part, au regard des habitants-participants peu habitués à être sollicités et qui peuvent manifester une certaine résistance quant à de possibles récupérations de leur parole et d'autre part, à ce que cette participation ne devienne une stratégie de récupération politique servant les objectifs des forces de contrôle et de domination (Garibay-Séguier, 2009).

Par nos pratiques, nous constatons que la participation s'institue souvent dans des dispositifs très encadrés qui ont tendance à reproduire les fonctionnements institutionnels (création de conseils et comités pour répondre aux besoins de consultation). L'impact de ces démarches de démocratie participative se limite rapidement aux nombres d'habitants mobilisés, à leur représentativité (souvent retraités ou mieux insérés) et leur productivité. Et, les associations d'éducation populaire se retrouvent souvent instrumentalisées par l'institutionnalisation de leur démarche intégrée aux dispositifs publics comme instrument technique. Paradoxalement, des initiatives associatives révèlent les potentiels d'implication, de participation et de création des habitants, leurs compétences et capacité d'action.

Pour donner une image plus positive, nous pouvons dire que les démarches de démocratie participative ne s'opposent pas à la démocratie représentative ; elles participent l'une et l'autre à la démocratie locale. Cette hybridation a l'avantage de mettre en débat le politique (agir en commun) avec la politique (démocratie) et de participer plus ou moins concrètement à la vie locale, au faire ensemble. Néanmoins, une vigilance est à observer en ce qui concerne les rapports de pouvoir entre habitants-citoyens-acteurs, et avec les organisations politiques institutionnelles.

Pour conclure sur ces dynamiques territoriales, nous retenons que ce triangle Valence-Romans-Saillans articule des territoires ruraux et urbains. Les uns a priori plus tournés vers la terre, l'écologie, le biomimétisme, le prendre soin, les autres davantage dans le commerce, l'industrie, le transport, la compétitivité. Dans les faits, il n'existe pas de limite franche, même si nous pouvons observer des tendances prédominantes. Par le travail de cette recherche, nous constatons l'interpénétration de ces milieux. Ainsi le biomimétisme traverse l'entreprise, la compétitivité s'immisce dans la vie associative, etc..

A ce stade de la recherche, il nous est difficile d'avancer d'autres éléments factuels pouvant corroborer l'idée que des zones plus coopératives influencent l'imaginaire social local. Cette interrogation n'est pas l'objet central de notre sujet d'étude mais participe de sa coloration politique, en toile de fond.

Enfin, après avoir mis en perspective la notion de participation nous avons appris qu'elle pouvait demander une forme d'IC. Nous allons donc nous y intéresser de plus près.

2.2.4 - Paradigme de l'intelligence collective

Sur ce territoire de recherche-action, il existe une organisation citoyenne, l'"Université du Nous (UdN²²)", qui a été créée en 2010 en vue de réinventer le faire ensemble dans une perspective de transition sociétale. Pour mettre en œuvre son projet, elle se base sur "sa propre expérience de la coopération et de l'intelligence collective, et trouve sa raison d'être par la transmission de ses apprentissages". C'est un lieu d'expérimentation, de création qui met au travail tout ce qui "tourne autour de l'intelligence collective, la gouvernance partagée et l'exercice du pouvoir en relation d'équivalence". Cette université et ses acteurs sont sollicités par de nombreuses personnes, collectivités, associations et autres organismes de la Drôme, mais aussi au-delà, en désir de s'organiser et de fonctionner autrement, d'expérimenter d'autres manières d'être et de d'agir ensemble. Ouvrir des brèches pour tenter, pour vivre une autre façon de faire groupe, communauté, société. L'UdN essaime des pratiques, des discours, des manières de faire, de voir, de comprendre qui alimente une image, un imaginaire, une identité à la vallée de la Drôme. Auprès d'autres figures ou expériences, elle marque ce territoire, ajoute son empreinte dans une histoire de territoire qui a contribué à cette émergence, à ce type d'idéologie.

Dans son organisation, l'UdN fait régulièrement évoluer sa gouvernance pour répondre à ses besoins et à sa raison d'être. Ses membres utilisent la *pratique du cercle* permettant un travail de conscience en vue de dépasser leurs comportements conditionnés et égotiques.

Cette pratique les "ouvre à de nouveaux paradigmes quant à {leur} rapport à la communication en groupe, au travail, au pouvoir, à la responsabilité, à la souveraineté individuelle et à l'autorité. Elle permet de venir travailler la posture de coopération et l'empathie. Le respect de la parole de chacun en est un des fondamentaux et la concision d'expression s'y apprend".

Cette *gouvernance*, dite *partagée*, s'appuie sur d'autres modalités comme la *relation d'équivalence* qui permet l'écoute, le questionnement, l'expression des ressentis dans le processus de décision. Le *partage du pouvoir*, qui définit des périmètres d'autorité attribués à une personne ou une instance par l'attribution de rôles précis, construits collectivement. Cette répartition permet alors de savoir qui a le pouvoir de décider de quoi, et demande un juste équilibre entre intelligence collective et souveraineté individuelle, entre verticalité et horizontalité. D'autres modalités encore participent de leur gouvernance tel que la *dissociation des espaces* selon les sujets traités, la *gestion des réunions par tension* (issue de l'holocratie) et la *gestion des conflits et médiation*.

Ce choix de fonctionnement, d'implication des "Je" au service du "Nous" s'appuie sur des outils basés sur les processus de l'intelligence collective. Nous pouvons citer ceux qu'ils référencent sur leur site internet sans rentrer dans les détails d'application : la *gouvernance partagée*, la *gestion par consentement* (issue de la sociocratie), l'*élection sans candidat* (issue de la sociocratie), les *méthodes de créativité*, la *communication bienveillante*, la *gestion de conflit*, le *jeu du Tao*, les *outils sensoriels*, la *démocratie participative*, et bien d'autres encore pour "cultiver ses richesses".

22 <http://universite-du-nous.org>

Dans cette énumération, nous constatons que la démocratie est réduite au rang d'outil comme une technique de gouvernement au même titre que le *jeu du Tao* ou la *communication bienveillante* effaçant (en un clic) toute dimension politique et sociale, ses valeurs et ses principes. Ce classement nous interroge sur l'éthique de ce projet de transition sociétale. A qui ou à quoi revient le pouvoir réellement ?

Holocratie et *sociocratie* sont des termes fréquemment évoqué en référence dès que la notion d'intelligence collective est abordée. Pour continuer de les utiliser sans ambiguïté, nous allons les définir et identifier leurs origines et leurs fondements.

L'*holocratie*²³ est "un système de gouvernance d'entreprise, fondé sur la mise en œuvre formalisée de modes de prise de décision et de répartition des responsabilités communes à tous. (...) Ce système est développé entre 2001 et 2006 par Brian Robertson au sein de son entreprise de production de logiciels en vue de mettre au point des mécanismes de gouvernance plus efficaces. Il s'est appuyé pour ce faire sur les méthodes *agiles* (groupes de pilotage et réalisation de projet), sur le Lean (méthode de gestion de production), sur la sociocratie, sur la méthode Getting Things Done (gestion des propriétés quotidiennes) et d'autres approches. C'est en 2007 que Robertson formalise le mode de fonctionnement auquel il est arrivé et lui donne le nom "*holocratie*"."

La *sociocratie*²⁴ est "un mode de gouvernance partagée qui permet 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. Son fondement moderne est issu des théories systémiques et date de 1970 (nouvelles formes d'organisation du travail pour lutter contre les batailles d'égos). La sociocratie s'appuie sur la liberté et la co-responsabilisation des acteurs. Dans une logique d'auto-organisation faisant confiance à l'humain, elle va mettre le pouvoir de l'intelligence collective au service du succès d'objectifs communs. Cette approche permet donc d'atteindre ensemble un objectif partagé, dans le respect des personnes, en préservant la diversité des points de vue et des apports de chacun, ceci en prenant appui sur des relations interpersonnelles de qualité. Contrairement à des évolutions plus récentes comme l'holocratie, le modèle sociocratique est ouvert et libre".

Ces définitions nous aident à situer les origines historiques de cette notion d'*intelligence collective*. Nous apprenons ainsi qu'elle est issue du monde de l'entreprise et qu'elle s'y développe depuis une vingtaine d'année.

En effet, confrontée à la rapidité d'évolution et à la complexité des situations, la construction du changement au sein des entreprises revient habituellement au manager-leader, dans un rôle plutôt "donneur d'ordre". Cependant, ces dernières années semblent avoir remis en question cette figure vers une posture qui crée les conditions du changement auprès de ses bénéficiaires. Aussi, l'idée de transformation impliquant un changement organisationnel s'appuie davantage sur des pratiques spécifiques de l'*intelligence collective* orchestrées par un manager devenu *leader-leader*. De nouvelles formes de leadership se crée par l'*intelligence*

23 <https://fr.wikipedia.org/wiki/Holocratie>

24 https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociocratie#cite_note-:1-1

collective. Ces nouvelles techniques appellent le manager à devenir un *leader agile et collaboratif* et à créer de l'*intelligence collective* (Guillard,²⁵ 2017, p.569).

Nous verrons en deuxième partie de ce mémoire, pourquoi et comment ces techniques se mettent en œuvre.

Avec ces précisions, des questions nous traversent l'esprit. Qu'y-a-t-il d'intelligent dans ce collectif ? A quoi ça participe ? Considérant le rôle des managers dans le but de promouvoir la productivité de l'entreprise, qu'en est-il concrètement du rôle et de la place des individus dans cette réalité "performative" ? De quelle nature peut être la considération des individus et la prise en compte de leurs points de vue ?

Comment et en quoi cette notion a pu dériver vers nos milieux associatifs ? Nous nous étonnons que les associations et autres organisations citoyennes choisissent d'utiliser ces outils et ces processus de management en vue d'accompagner (ou de diriger ?) la transformation sociale. Finalités ou moyens ? Au service de quoi, de qui ? Pourquoi et pour quoi le principe démocratique du fonctionnement associatif se laisserait-il séduire par de nouvelles méthodes de faire ensemble ?

Pour continuer de nous donner des éléments de compréhension et d'analyse de ce que peut être l'*intelligence collective*, nous faisons le choix de faire un détour par le milieu de l'entreprise, pour deux raisons au moins. D'abord, comprendre plus concrètement de quoi il s'agit au sein des entreprises pour mieux situer les origines de ce terme avant de le rapprocher du monde associatif, ensuite pour étayer ma représentation de l'IC en entreprise que peuvent vivre certaines de mes connaissances.

Nous nous appuyons ainsi sur une étude de thèse menée par Greselle Olfa Zaïbel (2007), aujourd'hui Maître de conférence en Sciences de Gestion, afin d'apporter un éclairage sur ce concept, l'IC.

En effet, face aux changements et à la complexité des situations, les dirigeants d'entreprise en recherche d'efficacité ont besoin de revoir les modes d'organisation des équipes de travail. Ce concept d'intelligence collective (IC) se développe au début des années 2000 et s'actualise peu à peu dans les Sciences de Gestion. L'étude de Greselle Olfa Zaïbet nous permet de cibler les chercheurs qui ont travaillé cette notion et qui ont tenté d'en donner une définition concrète et opérationnelle. Nous précisons aussi que cette étude s'établit à partir des situations de travail en équipe dans laquelle un collectif d'individus cherche à atteindre un but commun, en y associant chaque membre.

Intelligence collective des équipes de travail²⁶

Selon Glaser (1994), "une compétence nouvelle est maintenant exigée des employés, des ouvriers aux décideurs : celle de travailler productivement et collaborativement dans les équipes". Les situations de travail sont si complexes et contraignantes, qu'il est attendu du fonctionnement en équipe plus que la participation et la créativité des individus. L'IC se retrouve aujourd'hui au cœur des champs du management, des sciences de l'information et de la communication et de la psychosociologie en faveur d'un bon fonctionnement des organisations.

25 *Réinventer le leadership*, sous la direction de Soufyane Frimousse et Yves Le Bihan, éd. EMS éditions, 2017, chap.54, p.569 : *La transformation du leader par l'intelligence collective*, Alexandre Guillard, Bernard Lévêque et Laurent Giraud

26 *Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas*, Revue Management & Avenir, 2007/4 n°14, Greselle Olfa Zaïbet

L'IC constitue un facteur important d'efficacité des équipes. Elle serait la somme des intelligences individuelles des membres d'une équipe plus leur relation. Ce dépassement dû à la relation entre les membres du collectif la distingue d'un simple travail collectif.

Par ailleurs, l'IC se développe par l'apprentissage en petits groupes (collectif de travail restreint). Cette notion regroupe deux concepts : celui de travail collectif, soit sous la forme d'un petit groupe, soit dans une dimension plus élargie où le collectif désigne plusieurs individus qui collaborent à la poursuite d'objectifs communs sous la direction d'un leadership (Schein, 1971) ; et celui d'intelligence, qui peut être définie comme la capacité de compréhension.

Intelligence peut aussi se définir par la capacité de combiner les idées, connaissances, opinions, questionnements, etc. de plusieurs personnes et de générer de la valeur, un résultat, une performance supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions de chaque individu (Mack 2004).

Pour d'autres elle se caractérise par la résolution de problème complexe et de prise de décision. Pour Pénalva (2004), l'intelligence collective, c'est "la capacité d'un groupe à se poser des questions et à chercher des réponses ensemble. Elle est liée à la motivation, au cognitif et à l'action". Pour Garnier (2001), c'est "un processus qui permet à un groupe d'appréhender l'ensemble des dimensions d'un problème complexe dans le temps et dans l'espace pour déboucher sur une décision". Elle apparaît ainsi comme un processus, une dynamique, qui peut évoluer et se transformer à différentes étapes. Elle permet une réflexion à plusieurs et structure l'action autour d'un objectif qui a du sens. Pour le monde de l'entreprise, l'IC représente l'intelligence d'une vision commune pour mieux s'adapter et agir. Elle construit une interprétation de son environnement pour un usage collectif.

Dans l'approche interactionniste, l'IC est perçue comme "l'interaction entre l'organisation et l'environnement au travers de l'interprétation qui crée et définit un langage et un mode de coordination entre les personnes" (Ribette, 1996). L'intelligence collective n'émerge pas de façon spontanée. Il faut du temps aux membres des équipes pour apprendre à se connaître et à agir ou penser ensemble. Il peut y avoir des conflits, notamment dus à la confrontation de leurs représentations sur la complexité de la situation et de leurs intérêts. Elle est aussi liée à l'environnement.

D'après ces points d'approche, l'étude permet de relever les éléments de définition suivants : L'intelligence collective est :

- un système caractérisé par la somme des intelligences individuelles des membres d'une équipe plus leurs relations,
- un collectif de travail restreint,
- un processus qui peut se transformer et évoluer en différents stades,
- liée à la situation, au contexte de travail,
- un indicateur d'efficacité d'une équipe de travail.

Greselle Olfa Zaïbet propose la définition suivante de l'intelligence collective : "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".

Repérer l'intelligence collective (IC)

Dans son étude, l'auteure relève trois dimensions clés : cognitive, relationnelle et systémique.

La dimension cognitive permet de comprendre le sens de l'action collective par :

- la **compréhension** collective. Elle répond à la nécessité de partager des connaissances, des représentations et des référents communs afin de collaborer dans l'action (Navarro, 1990).
- la **réflexion** collective. L'apprentissage semble aussi essentiel et se traduit à travers trois types de savoirs : théoriques, actionnés et actionnables. Les savoirs théoriques sont communs au collectif et s'acquièrent par l'interaction entre les membres. Les savoirs actionnés sont des savoir-faire qui s'acquièrent grâce à l'expérience vécue, à l'action du collectif de travail. Et les savoirs actionnables sont à la croisée de la pensée et de l'action. Ils caractérisent ainsi les savoirs pour l'action. En somme, c'est par la réflexion sur ses actions, sur ses savoirs d'expérience, que le sujet engagé dans l'action peut mieux prendre conscience des stratégies d'actions qu'il a élaboré, et donc pourra les améliorer.
- la **décision** collective. L'IC est liée à l'action de réfléchir et de collaborer. Peu importe que la décision soit celle d'une seule personne ou de plusieurs. Ce qui est important, c'est que la construction de la décision ait mobilisé l'intelligence collective et les connaissances de chacun des membres de l'équipe.

La dimension relationnelle permet de tisser des liens au sein de l'équipe. La collaboration correspond à l'engagement mutuel des membres d'une équipe de travail dans un effort coordonné pour résoudre ensemble un problème (interdépendance, interaction, capacité à s'engager). Moreno (1954) estime que ces interactions visent à favoriser la sociabilité et l'intégration des individus. La cohésion d'équipe se traduit par le fait que le collectif agit comme une même et seule unité. Une dynamique collective managériale se crée. Pour garantir l'efficacité de l'équipe, l'autonomie doit être présente autant pour l'équipe que pour les individus dans l'équipe. Ribette (1991) précise que dans tout groupe il existe des synergies et des antagonismes, et ces derniers ne peuvent être supprimés car l'existence du conflit est inhérente à la nature sociale. Quelques travaux soulignent que les conflits au sein d'une équipe sont générateurs d'intelligence, de créativité (Tjosvold, 1991 ; Jehn, 1994; Pelled, 1996 ; Jehn et Chatman, 2001). Le niveau d'entente et de confiance sont des facteurs qui permettent la collaboration entre les membres d'une équipe basé sur le respect mutuel, l'intégrité, l'empathie et la fiabilité. Ainsi, le concept de confiance, véritable ciment de la relation sociale choisie, apparaît comme le socle d'une relation d'intelligence collective. En effet, c'est par le partage de moments vécus dans les organisations que les individus construisent une relation sociale de nature à favoriser l'intelligence collective. De même, c'est dans l'histoire commune que se noue la confiance. La confiance est un actif relationnel.

La dimension systémique englobe les deux dimensions précédentes. Comme l'a montré Weick (1993), l'individu est au centre d'un système et construit ses actions (contributions) en analysant les actions des autres (représentations) et les relie avec le système (subordinations). C'est donc sur le plan de l'étude des interactions que se situe la problématique de l'intelligence collective. Au sens de Crozier et Friedberg (1977) et de Weick (1993), cette dernière est « *un système d'actions collectives* ». L'efficacité d'une organisation dépend de la mise en perspective avec son environnement en plus de son efficacité interne. Ainsi, le fonctionnement général de tout organisme repose sur un système d'action, qui va réaliser concrètement les objectifs attendus, et un système pensant et décidant, qui a la double fonction de gérer à la fois l'efficacité (fonctionnement externe) et l'efficacité (fonctionnement interne).

D'après Greselle Olfa Zaïbet, la problématique de l'intelligence collective peut être ramenée au couple de mot "pensée-action". Un organisme ne peut se dissocier de son environnement et sa structure interne d'encadrement (structure hiérarchique) doit permettre la régulation "efficacité-efficacité" en gérant le fonctionnement du processus "pensée / décision / action".

Voici sa synthèse sous forme de tableau.

	Dimension	Sous-dimension	Composante	
Systemique	Cognitive	Compréhension collective	Inter-compréhension	
			Représentation partagée	
			Langage en commun	
			Élaboration en commun	
		Réflexion collective	Mémoire collective	Savoirs théoriques (pensée)
				Savoirs actionnés (action)
	Savoirs actionnables (pensée-action)			
	Décision collective	Objectif commun		
	Relationnelle	Action collective	Collaboration	Inter-dépendance
				Co-activité
Inter-action				
Cohésion d'équipe / Comportement				
Conflits				
Autonomie				
Confiance				

Cette approche en entreprise, décrit l'intelligence collective comme un système regroupant une dimension cognitive (compréhension, réflexion et décision collectives) et une dimension relationnelle (action collective), chacune caractérisée par différentes composantes. Cette description démontre une approche assez fonctionnelle de l'IC, soumise aux contraintes et aux enjeux économiques des entreprises, sans vraiment faire état ni des situations sociales des individus engagés, ou plutôt employés (lien de subordination), dans ce travail d'équipe, ni des relations de pouvoir qui peuvent s'instituer, voir s'institutionnaliser, entre chaque individu.

Néanmoins, en partant de ces premiers constats, nous pouvons nous demander en quoi cette description et cette définition de l'IC se distingue ou fait commun avec celle parlée et mise en action au sein des associations ? Nous pourrions aussi chercher comment se crée ou pas cette *intelligence collective* ? Quel distinguo peut-il s'établir ou pas avec des formes de travail

coopératives²⁷ (action de participer à un but commun, entraide) ou collaboratives²⁸ (participer à l'élaboration d'une œuvre commune) ?

Aussi, il nous apparaît opportun de présenter une idéologie politique de l'engagement associatif qui nous semble faire sens avec ce que nous percevons du tissu associatif dans lequel nous sommes impliquée et, qui par certains aspects pourraient se comparer avec cette première description de l'IC en vue d'en dégager d'autres enjeux que économiques.

2.2.5 - Une philosophie politique de l'engagement associatif

Dans ce contexte de société en transition, le modèle associatif par sa capacité à construire collectivement, à concevoir l'intérêt général et à défendre la propriété collective représente un modèle d'organisation sociale et économique alternatif au paradigme de société dominant, le néo-libéralisme individualiste. Alain Caillé, sociologue et économiste, s'oppose à la conception utilitariste du monde qui modèle la pensée économique actuelle et plaide pour la reconnaissance du *don* comme *opérateur politique* dans une dynamique de démarchandisation. Il préconise ainsi une économie alternative sociale et solidaire, en plus de l'économie des communs, en pariant sur l'esprit du don. Il est un penseur du *convivialisme*, une pensée morale et philosophique qui recherche l'art de vivre ensemble en valorisant la relation et la coopération. De son point de vue les associations ont un rôle à jouer pour construire la société post-croissance.

Dans les sociétés archaïques, la motivation principale du don est une motivation de pacification (Marcel Mauss), de devenir allié plutôt qu'ennemi. Le don est l'opérateur de l'ad-sociation, c'est à dire aller vers la société ; l'obligation fondamentale est celle de *donner, recevoir, rendre* en vue de dépasser son intérêt personnel pour aller vers l'intérêt de tous. Cette obligation repose aussi sur sa *générativité*, sa capacité à faire naître quelque chose. Alain Caillé rapproche ces obligations de la vie associative : l'intérêt personnel, collectif, général (sociales, morales) avec une dimension de liberté et de créativité.

Nos sociétés modernes distinguent deux types de rapports sociaux différents. Un type de socialité rationnelle qui correspond au monde de la science, des entreprises, des relations fonctionnelles impersonnelles où il faut être efficace et, un type de socialité primaire qui est plutôt celui de la famille, du couple, des amis, des relations interpersonnelles. A cet endroit se structure l'obligation *donner, recevoir, rendre*. Tout comme dans le monde associatif. "Le don en regroupant l'engagement d'une somme de personnes traduit, par l'engagement associatif, le type de société que l'on veut construire²⁹". Les associations employeuses sont des organisations fonctionnelles mais laissent place à l'esprit du don. Ainsi, les salariés d'une organisation acceptent de se donner et de recevoir des conseils techniques, des coups de mains ou des marques d'affection dans cette logique de *donner, recevoir, rendre*. C'est une condition du bon fonctionnement de cette organisation.

A ce premier niveau horizontal de circulation des dons, s'ajoute une deuxième dimension, la *générativité*. C'est à dire la capacité de s'adonner à sa tâche, d'y prendre plaisir, de la prendre au sérieux, et de la faire correctement. Le travail associatif facilite cette *générativité*, par l'engagement, la quête de l'utilité, de la liberté ou de la créativité. Un facteur modéré selon les types d'associations et les relations entre bénévoles et salariés.

Dans l'idée de réinventer les fondements de la démocratie et de sortir de la dualité libéralisme-socialisme, Alain Caillé propose de construire une idéologie politique alternative. Tel est l'enjeu du *convivialisme*. A ces deux pôles, l'un basé sur le marché et l'autre sur la démocratie,

27 <https://www.cnrtl.fr/definition/coopération>

28 <https://www.cnrtl.fr/definition/collaboration>

29 Alain Caillé, article dans *La vie associative*, n°22 – décembre 2014

l'intégration d'un troisième pôle socio-économique composé de citoyens associés dans la perspective de bien commun permettrait d'affronter les problèmes de notre époque. L'enjeu est de penser la société dans son ensemble, de créer une société civique pour un monde de tempérance contre la démesure du capitalisme spéculatif. Le *convivialisme* accorde une place importante aux rapports sociaux et à la capacité associative des humains. Les associations jouent ce rôle. L'esprit du don et de l'association peut soutenir le développement des initiatives d'économie sociales, d'économie circulaire, de partage pour inventer une société post-croissance.

Cette conception idéologique met en avant la coopération entre les individus et la possibilité d'utiliser leur énergie de façon créative, de s'approprier leur environnement naturel et culturel pour s'en servir avec et pour les autres, en autonomie. Ainsi, à la suite du concept de *convivialité* de Ivan Illich (1973), le *convivialisme* proposé par Alain Caillé (2015) s'apparente à l'utopie d'un système politique qui favorise la participation, la spontanéité du *don* et cherche à inverser la logique de productivité en convivialité, en substituant une valeur éthique à une valeur technique. C'est par cette relation conviviale que se construit la vie sociale.

Autrement dit, le *convivialisme* invite à sortir du rapport social de production en portant son attention sur les relations interpersonnelles et la notion de *don*, dans un idéal de démarchandisation. Des finalités bien éloignées des entreprises précédemment évoquées. Pourtant, certains aspects de cette idéologie se rapprochent de certaines composantes de l'IC des équipes de travail, comme l'engagement d'une somme de personne dans un but commun, l'importance des relations interpersonnelles, la "générativité", la capacité de s'adonner à une tâche, à s'engager.

Dans cette comparaison, un autre élément non négligeable est à prendre en considération. Dans une entreprise, les individus sont salariés et l'IC viendrait étayer une prise de décision mais sans remettre en cause la hiérarchie de l'institution, alors que dans une association, la prise de décision, selon sa nature, est répartie entre des salariés et des bénévoles. Une différence notable de statut et de partage, ou non, des responsabilités.

Le champ associatif étant notre spécificité, il nous intéressera donc plus particulièrement de travailler la notion d'*intelligence collective* dans ce qu'elle innove ou expérimente dans l'organisation de la gouvernance. A priori, les membres des équipes associatives, bénévoles et salariés, tenteraient par ce biais de déconstruire ou de dépasser les relations interpersonnelles à caractère purement fonctionnel, utilitariste, ainsi que les rapports de pouvoirs entretenus et/ou institués par une organisation plus hiérarchique à l'instar de l'entreprise.

Dans les associations, l'*intelligence collective* pourrait se comparer à l'esprit du don dans sa dimension individuelle et communautaire. Serait-elle alors un moyen pour mettre en œuvre cet idéal ? Un outil, une méthode, une pédagogie, une démagogie ? Dans ce cas, pour assurer l'autonomie des individus dans cette manière de faire groupe, il conviendrait de retenir ce que Ivan Illich nous apprend des outils. Si l'*intelligence collective* sert d'outil pour organiser le groupe dans ses échanges et ses prises de décisions, comment ou en quoi les individus membres de ce collectif pourraient devenir l'outil au service de cette forme d'organisation ? Elle ne serait alors plus un moyen au service du groupe mais une finalité à atteindre.

2.3 - Des acteurs et des alternatives

2.3.1 - Expériences d'implication dans des associations locales

Nous présentons ici deux associations valentinoises dans lesquelles nous avons été administratrice. Le mode de gouvernance statutairement choisi se différencie en termes

d'organisation collective (politique), d'attribution des rôles et des fonctions, de partage-portage des responsabilités et des libertés (autonomie) laissées à chacun et au collectif. Ces expériences offrent un premier regard pour parler des rapports de pouvoir qui peuvent s'inscrire dans les relations associatives.

L'équipe de la ludothèque se compose d'un conseil d'administration de onze personnes, d'une dizaine de bénévoles et d'une salariée. L'organisation hiérarchique donne une place et un rôle important à la présidence. Les fonctions et les tâches d'administration ou de bénévolat sont clairement réparties dans une volonté de ne pas mélanger les rôles. En tant qu'administratrice, nous occupons la fonction de trésorière et nous sommes bénévolement chargée de la comptabilité. Dans cette association, la répartition des fonctions s'établit davantage selon qui peut plutôt que, qui veut (bien) le faire. Ainsi, la compétence et la capacité légitiment l'administrateur élu ou le bénévole, et lui confère un pouvoir de décision ou de forte influence. Par ailleurs, l'aménagement des locaux ne réserve pas de place aux affaires administratives, il arrive donc souvent que les projets et les dossiers se gèrent au milieu des adhérents et de leurs enfants ; rendant implicitement public les éventuelles tensions ou préoccupations. Au fil des années, l'équipe a su gagner la reconnaissance de la municipalité et des organismes de service public qui soutiennent financièrement le projet associatif. En sus, la ville de Valence leur met à disposition des locaux spacieux et aux normes. La ludothèque représente un acteur de territoire investit dans de nombreuses animations culturelles locales. Nous notons ici, que ce partenariat serré avec la Mairie et l'Agglomération transforme presque la ludothèque en service municipal impactant son autonomie interne (liberté de choix). Un rapport de pouvoir externe nécessaire à la pérennité de l'association.

L'équipe du Café culturel associatif, quant à lui, fonctionne avec une importante équipe de bénévoles, un collectif d'administration et un salarié. Le collectif d'administration s'organise en collégiale sans fonction de président, trésorier ou secrétaire, tout le monde est un peu tout ça à la fois. Cet espace de décisions s'appuie sur le principe d'une personne égale une voix dans la perspective d'éviter toute position statutaire ou fonctionnelle dominante. Les membres sont élus en assemblée générale et assurent collectivement les grandes orientations du café, les décisions de fonctionnement et de gestion, et se font le relai des commissions thématiques. Initialement, le projet souhaitait la participation des habitants qui s'est traduit par - *le café c'est vous, c'est nous* - c'est-à-dire, un café animé et géré par ses usagers. L'ambition souhaitée par ses membres fondateurs est de mettre en pratique sur la place publique une alternative de société. Pour se faire, ce projet nécessite une forte implication des usagers en termes de temps, de disponibilité, d'initiatives, d'implication, de capacités et de compétences traduisant une articulation complexe entre toutes ces commissions et le CA. Une mise en œuvre qui n'est pas sans inégalités : nombre de bénévoles investis par commissions, un administrateur représentant de une ou plusieurs commissions, facilité de prise de parole ou pas, intérêt pour un thème et moins pour l'organisation collective, des capacités variables à saisir les enjeux d'intérêt général (commun), inégales disponibilités, circuits d'échanges et d'interactions entre CA et commissions pas toujours existants, etc. Autant de facteurs qui instituent des rapports de force, des jeux de pouvoir, parfois en contradiction avec les valeurs avancées.

Dans ce projet, nous étions administratrice membre du conseil collégial (aujourd'hui appelé collectif d'administration) référente d'une commission, membre actif de deux autres, (co)-animatrice d'ateliers ou de séminaire et, ponctuellement bénévole au bar et au ménage.

Ces expériences mettent en avant des organisations opposées, l'une verticale, l'autre plus horizontale avec chacune des enjeux politiques forts et des effets sur la vie des équipes ou des individus-membres parfois *méprisants*, affectant alors la relation participative ou coopérative du faire ensemble, en *ad-sociation* (Caillé). Nous entendons politique au sens d'action collective, du rapport à l'autre, des rapports de pouvoir, de la construction du débat d'idée et de la prise de décision. Adversaire ou ennemi ?

Ainsi, en résonance avec d'autres expériences associatives antérieures en tant que bénévoles ou salariés, ces implications nous posent quelques interrogations au point d'engager cette recherche-action. Rôle et place des membres adhérents ? Relations interpersonnelles et mode de gouvernance au sein des collégiales ? Comment se manifeste la *reconnaissance* ? En lien avec ces divers vécus, une citation d'Axel Honneth (2008) me semble circonscrire assez clairement une de nos questions existentielles fondamentales : "Quelle culture morale ou éthique peut garantir l'expression citoyenne plutôt que de mettre en acte la violence ? "

2.3.2 - Notre représentations de l'IC dans les associations

Selon ces expériences associatives, nous percevons l'*intelligence collective* comme un partage de connaissances, de compétences et/ou de capacités dans la réalisation d'un but commun. Cette façon de faire, cette méthode, viendrait palier à un manque de connaissances ou d'aptitudes individuelles, dans un principe coopératif en tenant compte de la diversité de chacun des membres. Intrinsèquement, l'action collective postule la pluralité des acteurs - en interne ou en réseau - ainsi le groupe peut mettre en œuvre cette *intelligence collective* afin de trouver un juste équilibre entre pensée et action, individuelle et collective, pour donner du sens et mettre en mouvement une dynamique de groupe.

Nous comprenons également l'intelligence comme l'organisation, l'articulation des enjeux et des acteurs pour appréhender une situation. Nous pourrions parler de l'intelligence de la situation, comment elle est comprise, qu'est-ce qu'elle nous apprend et qu'est-ce qu'on en fait. Le mot intelligence renvoie à cette part invisible du collectif, à ce qu'il se passe dans les têtes, la pensée, avant d'être acté en dehors par une mise en mots, une mise en gestes.

Dans la mise en mots, les dimensions de l'imaginaire, du symbolique, des affects, de la culture, des représentations structurent les discours. Comment chacun, conscient ou pas de ces singularités, choisit ses mots, ses références, sa position et quels sont ses pouvoirs ? Comment la pensée d'un individu impacte l'intelligence du groupe dans sa capacité d'appréhension, de compréhension et d'action du réel (perçu), de la réalité (existant) ? Et inversement, comment l'intelligence collective affecte, influence ou non l'individu, en tant que sujet. Dans un groupe, le discours de l'un résonne avec les croyances de l'autre, tout comme sa place, son statut induit un cadre de référence, raisonné et sensible, auquel tous n'accordent pas la même importance, pas la même attention et influence individuellement les membres du groupe. Qu'est-ce qui se dit et comment ? Quel sens, quel contenu, quelle forme ?

Nous pensons à Majo Hansotte (2008) sur le principe d'énonciation, de parole agissante, le pouvoir de la parole. Cette praxis peut se penser autant par ses aspects rationnels qu'intersubjectifs, sensibles. Et, selon ses formes de médiation, d'agencement au sein d'un groupe, la parole des uns peut exercer un pouvoir d'influence conséquent.

Un autre sens qui pourrait se donner à *intelligence collective* serait celui du politique, au sens de prise de décisions collectives et individuelles, une manière concertée d'agir. Ce type d'organisation collective horizontale définit/transforme ses membres adhérents en acteurs capable de gouverner et d'être gouvernés. Dans ce sens, Majo Hansotte (2008, p.18) parle d'une communauté politique autonome d'individus égaux. Ainsi, elle soulève l'homologie

entre forme de société et formation des individus. A l'échelle d'un groupe, le travail du commun, l'échange de savoirs peut garantir cette dimension d'égalité, d'autonomie, sans donner le pouvoir à un seul aspect ou un seul individu. Tenter l'agencement permanent des singularités, des individualités en commun. Pascal Nicolas-Le-Strat (2017) démontre que construire le commun ne se réalise pas de manière apaisée et pacifiée mais au contraire est une véritable confrontation démocratique aux valeurs éthico-politique où l'autre n'est pas un ennemi à abattre mais un adversaire légitime.

"On peut combattre les idées de l'autre mais jamais remettre en question son droit de les défendre"³⁰.

La sociologie des organisations assimile l'action collective à un construit social dans lequel les acteurs exercent leur pouvoir. Une affaire de stratégies d'acteurs et de relations de pouvoir dans un micro-système, une organisation. Ainsi, le jeu d'acteur peut favoriser ou bloquer les changements, les prises de décisions. Cette sociologie s'intéresse au fonctionnement des organisations et, par déduction et généralisation au système sociétal.

Cette recherche-action tente de mettre en perspective ces questions du politique, de la gouvernance, du pouvoir, des rôles d'acteur et de leur engagement au sein des associations en quête d'horizontalité.

2.4 - Ce que nous apprend notre terrain d'engagement

En décrivant notre terrain, nous avons identifié des dynamiques collectives relevant de la participation entre des habitants-citoyens et des collectivités territoriales. Ces dynamiques socio-politique de démocratie locale pose la question de la répartition du pouvoir et des enjeux de la participation. Ainsi, nous avons soulevé quelques inégalités : accès à la parole, capacité à s'engager, connaissances (savoirs) et compréhension, pouvoir d'influence, etc.. Autant d'occasion situationnelle qui amènent ces collectifs à repenser leur gouvernance au sein de leurs équipes de travail ou carrément choisir un fonctionnement collégial, plus horizontal, s'appuyant sur l'*intelligence collective*.

Nous avons également constaté que cette terminologie, ancrée dans une rhétorique de la participation, se parle autant dans le champ des politiques de démocratie participatives, que dans celui de l'entreprise ou que celui du monde associatif. Dans ces trois champs d'actions, même si les finalités ne sont pas identiques, le commun de la situation concernant chacun des membres engagés dans son équipe, révèle des notions similaires : engagement, interaction, cohésion d'équipe, conflit, autonomie, initiatives, responsabilités, horizontalité, leader, connaissances, savoirs, capacités, et d'autres notions qui nous allons regrouper, dans notre seconde partie de recherche, sous deux grands thèmes.

En effet, les situations auxquelles se confrontent les équipes-projets (collectifs) comportent des enjeux qui nécessitent compréhension, réflexion et décision. Ce premier volet concernerait l'*intelligence* et ses multiples aspects cognitifs (représentations, langage, raisonnement, connaissances, décision).

Le second volet concernerait l'organisation *collective* des individus, membres des équipes-projets, appelant des modes de gouvernance, d'exercice du pouvoir, avec plus d'horizontalité.

Nous cherchons à développer ces notions pour tenter de mieux comprendre ce que les associations peuvent nous apprendre de l'*intelligence collective*.

30 Idée de Chantal Mouffe exposée par Pascal Nicolas-Le-Strat (2017)

Chapitre 3 - Question.s de recherche

Ces initiatives collectives sont-elles des leviers de transformation ou des îlots d'utopie ?

Comment s'articule et se conjugue la gouvernance, l'horizontalité, la prise de décision collective ? Comment se répartit ou se distribue le pouvoir ? Quel est le rôle et la place du leader ? Où est et comment agit le politique ?

En posant le postulat que tous rapports sociaux induisent des rapports de dominations, d'autant plus dans les relations de pouvoir, de quelles natures sont-elles au sein de ces équipes-projets ? Que permet, ou pas, cette forte implication (participation, coopération, collaboration) pour les individus et leur collectif (équipe de travail) ?

Par ailleurs, notre terrain d'engagement s'attache plus particulièrement aux démarches d'éducation populaire, apprendre les uns des autres. Comment s'invente l'intelligence collective au sein de ces associations ? Quel sens prend le mot intelligence ? Change-t-il le rapport aux savoirs, à la connaissance ?

Comme nous l'avons vu, l'intelligence collective ouvre des espaces de prise de parole, de dialogue, d'échanges. Qu'en est-il du discours, du langage et du pouvoir des mots (ou des mots du pouvoir), de la capacité de chacun à opiner ou non ? Questionner les formes de langage et de prise de parole reviendraient à questionner les enjeux de pouvoir, par un autre biais que la gouvernance.

PARTIE 2.

La Recherche

Chapitre 4 - Des actions en réflexion et vice-versa

Dans ce chapitre, nous présentons les concepts et les auteurs qui nous ont permis de mettre en pensée l'action, le vécu - autant le notre que les acteurs rencontrés. Une recherche de références, de théories dans une perspective de mieux comprendre et mieux connaître les modes d'organisation et de fonctionnement mis en œuvre par des acteurs cherchant à expérimenter un exercice du pouvoir plus horizontal, plus collégial, basé ou inspiré de l'intelligence collective. Processus ou méthode ? Moyens ou finalité ? Causes, conséquences ? Enjeux et limites ? Valeurs et mise en œuvre ? Autant de questions qui ont servi de boussole à notre exploration compréhensive.

Notre démarche part du constat et de l'observation de certains faits parfois incohérents avec les intentions humanistes ou les volontés de prendre en compte plus favorablement la singularité de chacun dans le groupe, l'organisation collective. Les récits de prise de parole houleuse, conflictuelle, blessante, voire méprisante ; les réunions d'équipe ou de *collectifs d'administration*, de *conseil collégial*, de *collectif associatif* qui se transforment en arène de rapport de force, de conflit ouvert, du pouvoir ; des processus et des prises de décision contestées, remises en question. Qu'est-ce qui justifierai la légitimité de l'un plus qu'un autre, ou celles des uns plus que d'autres ? Hobbes estimait que *l'homme est un loup pour l'homme (Leviathan, 1651)* mais qu'en est-il vraiment ? Une part d'éthique, ne pourrait-elle pas aider à réguler cette tendance et s'appliquer à *être le moins salaud possible* ?

Aussi, nous sommes partie de ce sentiment de mépris, de méconnaissance afin de repérer sa dynamique et ses enjeux, puis nous avons exploré les caractères de l'intelligence et sa traduction par le langage, son univers de mots (maux), avant d'arpenter des théories politique pour nous aider à décrire les en-jeux de pouvoir et de rapport de domination qui peuvent s'instituer dans le collectif. Enfin, les notions d'imaginaire, d'autonomie, de créativité, d'expérimentation, nous ont peu à peu amené vers le *travail du commun* - une exploration des possibles émancipateurs.

Plusieurs lectures, dans des champs de connaissances divers (littérature, mythologie, psychanalyse, histoire), ont participé dans le temps au cheminement de notre pensée. Ici, notre épistémologie s'appuie principalement sur la philosophie, politique ou sociale, et la sociologie.

4.1 - Mettre en mot le mépris

Dans la perspective d'objectiver les situations vécues ou entendues (témoignages) comme méprisantes (dires et gestes d'intimidation, d'humiliation, d'autoritarisme), de démêler ce qui relèverait d'un pur affrontement d'égos, de narcissisme ou plutôt d'une dynamique sociale (relations interpersonnelles) produite par le fonctionnement collectif, nous avons tenté un premier pas de côté avec Cynthia Fleury, philosophe politique.

La fin du courage

Dans *La fin du courage* (Fleury C., 2010), nous comprenons que la dynamique du mépris organise la mésestime de soi et invalide le processus de reconnaissance sociale, nécessaire à l'émancipation. Aussi, être courageux reviendrait à refuser cette dynamique de mépris, à être acteur de sa vie. Le *courage*, en tant que vertu démocratique, est ici perçu comme une possible régulation de la vie démocratique de toute organisation collective, comme un

principe de gouvernance. En soi, c'est un moyen de rester en lien avec l'autre, d'assumer son point de vue ; il ne peut y avoir d'intérêt collectif, d'affaire commune, sans soucis de soi.

Ce *courage* n'est pas celui de ne pas avoir peur, Cynthia Fleury précise au contraire que "le courage est solitaire et sans victoire", il est un contre-exemple du résultat tant attendu par les logiques gestionnaires actuelles. Et, qu'il n'y a "pas de courage politique (collectif) sans courage moral (individuel)". Alors, pour retrouver ce courage, il serait (entre autre) intéressant de libérer la parole, d'inviter au parler vrai, de se sentir autorisé à opiner et prendre la parole même si avis discordant. Le *courage* permettrait ainsi de résister aux volontés dominatrices, quelque peu créatrices de mépris.

Cette lecture rend visible les mécanismes de dominations auxquelles on ne prête pas forcément attention. La vertu du courage est bien de résister, de pouvoir refuser une situation dans laquelle on se sent contraint, refuser les volontés dominatrices, refuser la procédure d'invisibilité qui fait de soi un *interchangeable* - notamment au travail. En suivant l'épistémologie du processus de visibilité, Cynthia Fleury se réfère aux penseurs de la Théorie critique dont Axel Honneth est un des membres. Elle constate que *la société du mépris* (référence à Axel Honneth, 2006) signe la fin du courage. Nous avons alors cherché à comprendre comment ce processus de mépris se met en place. Comment il existe dans notre quotidien au point de ne plus voir, de ne plus savoir, ne plus pouvoir penser et refuser ces situations de domination.

La dynamique du mépris

Dans l'évolution de la Théorie critique, Jürgen Habermas pose la communication comme une sphère émancipatoire de l'action - *Théorie de l'Agir communicationnel* (1981). Il sort du paradigme marxiste de la production, initialement porté par les penseurs de l'école de Francfort, vers celui de l'activité communicationnelle. La communication devient une forme d'émancipation. Axel Honneth rejoint cette théorie mais appuie la sienne sur le principe de *reconnaissance*.

Cependant, les rapports sociaux de communication limitent le potentiel émancipatoire. Les normes, les règles langagières de l'entente portent atteinte à l'identité individuelle acquise par la socialisation. Axel Honneth (1993) constate que ce qui est à la base des mouvements contestataires n'est pas en fonction de principes moraux (en référence à une théorie) mais d'une atteinte portée aux idées intuitives de la justice. Intervient ici le respect de la dignité, l'honneur, l'intégrité. De fait, l'obtention de la reconnaissance sociale est la condition de toute communication. Les sujets (individus) sont dans l'attente d'être reconnu comme personne morale dans leurs activités sociales. Si la reconnaissance considérée comme méritée ne vient pas, alors les événements de la vie sont perçus comme une injustice morale. Apparaît alors le sentiment de *mépris social*. Les relations de communication sont liées à une reconnaissance sociale, ce qui explique la répercussion immédiate sur les sentiments moraux des personnes, des intéressés. La reconnaissance sociale permet le développement de l'identité personnelle. L'absence de cette reconnaissance, le mépris, s'accompagne du sentiment de perdre sa personnalité et la personne réagit par la honte, la colère, l'indignation.

Le paradigme de la communication n'est pas une théorie du langage mais plutôt une théorie de la reconnaissance. Le mépris provoque des sentiments d'injustice. Il apparaît important d'analyser les rapports sociaux de communication pour repérer les formes structurelles de mépris. Quelles sont les causes sociales responsables de la déformation des conditions de reconnaissance ? Il apparaît nécessaire aussi de procéder à une réévaluation du rôle du travail dans la théorie critique. Le travail n'est pas qu'un processus de production mais aussi d'échanges, de communication.

Axel Honneth se demande alors s'il existe un lien entre les expériences de mépris et le développement de la société. Ainsi, il définit trois formes de reconnaissance, considérées comme des *présuppositions communicationnelles* pour une identité réussie :

- Affections des relations intimes amicales et amoureuses,
- Reconnaissance morale en tant que membre de la société (juridique),
- Appréciations sociales de ses capacités sociales (solidarité).

Pour connaître l'état de ces formes en société, il est nécessaire de faire des recherches empiriques et des études sur :

- les pratiques de socialisation, les formes familiales et les rapports d'amitié
- le contenu et la culture de l'application du droit
- les modèles factuels de l'estime sociale

L'estime sociale d'une personne se mesure largement à la contribution qu'elle apporte à la société en tant que travail organisé. Les rapports de reconnaissance sont liés à la répartition et à l'organisation du travail social (en société). Dans ce contexte, le travail occupe une place importante dans la théorie critique.

4.2 - Caractères de l'intelligence

Définition de intelligence

"(Chez les êtres animés) Fonction mentale d'organisation du réel en pensées chez l'être humain, en actes chez l'être humain et l'animal.

(Philo., Psychol.) Ensemble des fonctions qui peuvent concourir à la connaissance, à la compréhension de la nature des choses et de la signification des faits ; faculté de connaître et de comprendre." (cnrtl)

Cette définition pose la multitude des représentations possibles du réel, de la réalité et donc, des situations et de leur compréhension. Les représentations de chacun deviennent source d'enjeux - du positionnement individuel au partage collectif, en passant par la communication, la réflexion et la prise de décision.

4.2.1 - Compréhension

Réel, réalité / vérité, idéologie

Au regard de la définition ci-dessus, nous questionnons ce qu'il en est du réel, de la réalité, selon quelle vérité ou idéologie, en nous appuyant sur une lecture de la pensée de Michel Foucault par Paul Veyne (2008).

La connaissance serait une interaction entre deux réalités spatio-temporelles, l'individu et son milieu (JM. Schaeffer). Et, l'homme serait capable de concevoir l'idée de la vérité, mais probablement incapable d'atteindre la Vérité elle-même (A. Koyré). Foucault, lui, entend par vérité, l'ensemble des règles selon lesquelles on démêle le vrai du faux. Et, on accorde au vrai des effets de pouvoir. Il note ainsi un écart idéal et réel, et que rien n'est le reflet d'un idéal.

« Nous ne vivons pas dans un monde halluciné et manipulé par des idéologies, nous connaissons de petites vérités, des singularités empiriques, nous agissons sur les séries de phénomènes et nous pouvons les étudier et les manipuler. (...) Car on vit dans l'actualité. (Veyne, 2008) »

Nous pouvons remarquer que les personnes à l'aise à l'oral et sachant jouer ou profiter de leur aura charismatique, de leur personnalité plutôt extravertie, ou même de leur titre, peuvent utiliser le discours à des fins peu morales, peu justes. Dans une situation extrême, cela peut

aller jusqu'à la prise de pouvoir autoritaire qui privilégie un seul point de vue ou un seul individu, au risque de détourner un projet. Une manière de tirer la couverture à soi, d'exercer un pouvoir sur les autres en prétextant une vérité. Mais laquelle ?

Foucault, en déconstruisant la pensée de Heidegger, montre bien qu'il n'existe pas de vérité absolue mais au contraire qu'il en existe une multitude, autant que de *variations humaines*, et encore de ce que nous pouvons en percevoir. Le discours *ensable* la vérité, d'où nos erreurs.

La conception de la vérité serait à mettre en perspective avec la réalité des individus et de leur milieu. Il conviendrait que chacun puisse en faire l'analyse pour construire un avis autonome, libre d'expression et de contre-discours, de contre-projet si besoin. Un enjeu d'autorité, de pouvoir à équilibrer, et non effacer. Un conflit à faire exister, à intégrer.

Le poids des mots, la force du discours en résonance avec le pouvoir des imaginaires, des représentations, du symbolique, du subjectif sont autant de dimensions qui impactent notre compréhension, nos échanges, nos relations inter-individuelles. Une réalité, des réalités, à considérer, accepter, analyser et manipuler (dans le sens de penser et d'agir), en tenant compte de la relation éthique à l'autre.

Le réel est une conception abstraite. La réalité concerne les choses concrètes de la vie quotidienne. Le rapport au réel est en tension avec une vérité et non la Vérité. Si l'idéologie souhaite défendre une idée de Vérité, elle ne peut être absolue. Tout ce que pensent et font les hommes est arbitraire et changeant d'une époque à l'autre (Foucault). L'idéologie n'est qu'une compréhension possible du réel, portée par un système de valeurs, en interaction constante avec le vécu des acteurs (membres d'une équipe-projet, d'un collectif, d'une association).

Ruse.s de l'intelligence

L'intelligence peut aussi être comprise comme une ruse (Vernant, 1993), un contournement. Une opération tactique, un mode d'organisation innovant, créatif. Une manière de sortir des logiques de soumission ou tout simplement une manière détournée de garder le pouvoir ou, de le prendre. C'est l'histoire de la *Mètis* des Grecs. Une forme d'intelligence qui est faite de ruse, d'astuce, de technique, de dissimulation et même de mensonge. Elle serait le mode de pensée mouvante issue du monde sensible, concret en opposition à un monde plus stable, plus intelligible, celui de la réalité et de la vérité.

Nous avons tenu à garder ici cette image pour illustrer les potentiels rapports de pouvoir qui peuvent s'institutionnaliser au sein d'un collectif opposant les uns en faveur de la vérité et les autres au nom du sensible. Une tension palpable entre réalité et concret. Et si la chose n'était qu'une question de perception (réel) ou même de représentation (subjectivité).

4.2.2 - Expression

Langage et prise de parole

"Il arrive que, dans une réunion, se dessine une véritable lutte pour la parole, en reflet de la lutte pour le pouvoir." (Anzieu, 1968, p.365)

Selon l'auteur, un équilibre est à chercher en fonction des objectifs de la réunion, du projet et, des ressources de chaque participants. Il veut parler des ressources intellectuelles mais aussi celles des expériences acquises, tout en tenant compte du caractère des participants.

Dans le cadre d'une réunion, ce serait à l'animateur de réguler les prises de parole ; inciter les taiseux et modérer les bavards, etc.

Selon cet axe, que peut nous dire la philosophie politique sur l'intelligence collective ?

Les intelligences citoyennes

Dans notre recherche-action, il apparaît que l'implication dans la vie collective nécessite de pouvoir énoncer et négocier ce qui paraît souhaitable en vue de l'intérêt commun.

Il se trouve que la philosophe Majo Hansotte (2008) s'intéresse aux initiatives citoyennes qui s'organisent pour construire une intelligence collective, en réponse aux injustices et aux difficultés de notre société contemporaine. En effet, nos démocraties en cours de mutation structurelle favorisent l'émergence d'organisation collective plus horizontale. Ces démarches posent alors la question du débat collectif dans l'espace public. A quelles conditions les citoyens peuvent-ils être compétents et légitimes face à ces complexités ?

Même si sa recherche expose les conditions d'engagement et de participation des citoyens au sein de l'espace public pour revendiquer leurs droits ou faire valoir une société plus juste, sa théorie sous-tend des notions fondamentales à toute organisation collective, même petite.

Nous retenons spécifiquement les notions d'*énonciation* et d'*espace public*.

- *Énonciation* : Majo Hansotte nomme le citoyen comme sujet de l'énonciation. Une manière de sortir la citoyenneté des contraintes des règles juridiques, des procédures de vote et du débat électoral pour la mettre en acte, autrement, en *Je*.
- *Espace public* concrétise l'espace de parole des acteurs sociaux (citoyens). Il est un espace de négociation collective, d'engagement politique.
- Et, l'*énonciation* fonde l'*espace public*.

Étymologiquement, le citoyen *civis* se relie à la *civitas*. L'auteure rappelle alors que la citoyenneté signifie que les individus membres de la *Cité* disposent collectivement de la souveraineté ou, délèguent les fonctions à des représentants. Ce fonctionnement présuppose une égalité de principe qui peut perdre son sens si L'État monopolise la décision politique. Ici, la *Cité* représente une pratique horizontale du pouvoir dont les acteurs sont les gouvernés, c'est à dire qu'ils sont capables à la fois de gouverner et d'être gouvernés. Aussi, ces pratiques horizontales concernent les rapports de parole entre les citoyens comme une activité d'affrontements, de débats, de questionnements. C'est le pouvoir de la parole qui est promu.

A ce stade, la parole invite la linguistique et la philosophie du langage. Wittgenstein, linguiste, intègre la prise de parole dans une relation sociale et la considère comme une action. Cette communication implique alors la coopération des acteurs (locuteurs) et pose la question de l'engagement, de la violence autoritaire ou de la domination. Le débat collectif peut devenir le théâtre des rapports de pouvoir. D'un point de vue linguistique, l'énonciation est une interaction entre des signes et un contexte, elle permet de formuler les relations au temps, au territoire, aux autres et, de nommer le juste et l'injuste selon des références communes. La culture de la parole invente des modes d'être ensemble.

"(Elle) affirme la reconnaissance de la division et du conflit comme fondements paradoxaux de l'unité".

Majo Hansotte aborde le sens et la nécessité de la délibération comme un acte de co-construction. Il s'agit davantage d'un acte coopératif que d'affrontement. La délibération laisse la place aux questions, la reformulation, l'information, l'affirmation des valeurs, l'expression des divergences et des convergences. Un temps qui laisse la place aux nuances.

Pour nous rapprocher de notre sujet, nous pouvons faire correspondre l'*énonciation* à la prise de parole au sein des équipes associatives, et l'*espace public* aux instances collégiales et leurs commissions thématiques. La parole devient un enjeu pour garantir l'exercice collectif, ou horizontal, du pouvoir.

Relation entre parole et langage

La parole étant un vecteur d'expression, nécessaire à la communication et à la décision, nous nous sommes intéressée à son aspect linguistique.

Dans la théorie de Ferdinand de Saussure³¹, la parole comme la langue émergent de cette capacité à constituer des signes. "L'homme descend du signe" (de Saussure, 2016). Son idée centrale porte sur la relation entre parole et langage. Ainsi, la prise de parole, sa circulation, existe par et dans son rapport avec un ou des individus écoutant. Cette relation fait du langage un fait social. Il met également l'accent sur la relation signifiant (image acoustique), signifié (concept). L'un n'est rien sans l'autre, comme une expression sans contenu. C'est donc le rapport entre forme et sens qui fait exister le signe, quel que soit la nature du rapport, et doit entretenir des relations avec d'autres signes pour signifier. La parole est individuelle et la langue collective. Les deux en interaction peuvent modifier nos habitudes linguistiques (effets diachronie/synchronie). Le langage en tant que fait social représente un instrument de la pensée. Il porte ainsi un côté individuel et un côté social. La parole (discours) est au contraire un acte individuel de volonté et d'intelligence. Selon cette pensée, dans la construction du langage, un mot peut avoir des liens avec d'autres par la forme et le sens. Par exemple enseignement avec enseigner, éducation, etc. Un même terme n'a alors de signification qu'en fonction de ses relations à d'autres, sinon le sens peut être faussé.

Dans cette idée que le langage est un fait social, nous pourrions nous intéresser au langage comme rapport de pouvoir.

En linguistique, pour dire qu'il y a des visions du monde différentes, on utilise un mot contre un autre, qui vont avoir des connotations différentes, c'est un débat politique. Le langage a un rôle social et porte un enjeu de pouvoir. Pour exemple, cotisations sociales et charges sociales, économie et capitalisme (Laélia Véron, 2020). Il peut aussi être un outil d'émancipation. Qu'en sera-t-il dans nos entretiens au sujet des mots de l'intelligence collective et du pouvoir ?

Le langage peut aussi être un moyen d'inventer de nouveaux signes, pour se détacher des habitudes de pensées et de langage dominant (mémo pour compte-rendu, etc.), pour re-donner du sens aux mots, construire un langage plus poétique, plus libre. Une lutte politique, d'autant plus que les mots traduisent nos pensées. En socio-linguistique, le langage n'est pas seulement une application du mode de penser mais il exerce une influence sur le mode de penser.

Dans ce même registre, la philosophie de Jacques Derrida (1967) vise à interroger les structures des éléments discursifs dans lesquels nous pensons et les grands héritages conceptuels qui nous structurent. Comme la pensée binaire et la conception du monde selon un système d'opposition (bien/mal, nature/culture, théorie/pratique, etc.), avec les hiérarchies qu'elles soutiennent, les raisonnements logiques qui en découlent.

La langue parlée et partagée permet de se représenter le monde, ses valeurs et ses finalités (Hansotte, 2008) - ce qui en fait un moyen de lutte, de résistance, de transformation sociale.

Dans un collectif, les temps d'échange sur du vocabulaire et ses définitions participent du langage commun mais la parole reste un acte individuel, avec ses propres effets. Nous pouvons dire que ces représentations, communes et singulières à la fois, influencent l'intelligence du groupe (les intelligences collectives). Dans notre société multi-culturelle, les références linguistiques sont multiples, elles peuvent être sociales, professionnelles, de

31 Il est le fondateur de la sémiologie, précurseur du structuralisme en linguistique.

langues étrangères, etc.. Cette diversité peut apporter la richesse des points de vue tout en risquant l'hégémonie d'un seul aspect (économique, idéologique, culturel, de classe, etc.) laissant peut de place aux avis minoritaires.

Les discriminations de langage

La *Glottophobie* est un terme forgé par Philippe Blanchet (2016), sociolinguiste, pour nommer les discriminations de langage subies par des personnes. Il désigne une «xénophobie fondée sur le mépris de la langue de l'autre» (quatrième de couverture). Il considère que la manière dont on parle peut être un facteur de discrimination. Le mot se compose de *phobie* (discrimination subie) et de *glotto*, (la langue, le parler), comme polyglotte (parler plusieurs langues). Ce terme place la discrimination dans le champ socio-politique. Ça concerne toutes les langues et toutes les façons de les parler, de s'en servir. En effet, la discrimination négative est le fait de traiter différemment des personnes selon un critère de différence qui n'est pas admissible et pas légitime. C'est le cas des personnes qui se voient refuser l'accès à certains droits ou à certaines ressources (économiques, culturelles, éducatives) par la langue parlée ou la manière dont elle est parlée. Par exemple, des personnes sont estimées ne pas pouvoir enseigner le français du fait de leur accent. Il s'agit d'une discrimination illégitime, reconnue par les textes internationaux. Pour cette mission, la façon de prononcer le français ne change rien à la capacité de l'enseigner. C'est un processus de *glottophobie*, la personne est discriminée.

Que dit la loi ? Existe-t-il un modèle ? La langue française a commencé à s'élaborer par écrit à partir du XVI^{ème} siècle par une petite partie d'intellectuels mais aussi des politiques (aristocrates) qui étaient autour des sphères du pouvoir (système monarchique). A partir du XVII^{ème} siècle, l'État royal met en place l'académie française, un organisme qui a pour mission de censurer les textes et la langue. Les gens qui y sont nommés sont très proches du pouvoir, ils sont de la même classe dominante. Ils décident alors d'une norme du français éloignée des pratiques populaires et choisissent la langue parlée à la Cour. Philippe Blanchet cite les écrits d'un académicien :

"Il va falloir élaborer une orthographe qui permettra de distinguer les gens lettrés des ignorants et des simples femmes".

Ce choix est un processus politique qui impose une loi et limite l'accès au pouvoir. Compliquer l'orthographe rend difficile l'apprentissage de la lecture et de l'écriture.

Dans son livre, Philippe Blanchet rapproche domination (Bourdieu) et hégémonie (Gramsci). Gramsci (philosophe politique italien) donne à hégémonie le sens de domination consentie. C'est-à-dire que les individus sont convaincus, notamment par le processus d'éducation, que la domination qu'ils subissent est normale et que personne ne peut la remettre en question. Ce processus considère qu'il n'y a pas d'alternatives à l'organisation sociale des dominants et des dominés. Ainsi, tant que la domination subie porte la conviction d'une domination juste (hégémonie), elle est acceptée. Par contre, dès que les individus prennent conscience que c'est une domination pure, ils contestent.

En France, la discrimination linguistique est devenue hégémonique par le biais de l'éducation dite Nationale. Les médias audios et la presse écrite cultive cette norme. Un paradoxe avec la multiplication des médias actuels. Il y a eu une place pour la diversité (radios libres, locales, régionales, immigrées, de français populaire) mais qui a tendance à se normaliser (marginalisation des émissions et rachat par de grands groupes qui imposent leur normes de diffusion).

La capacité à communiquer des humains s'appuient sur deux piliers :

- La capacité d'adaptation au contexte socio-linguistique, s'exprimer de manière la plus proche des personnes avec qui on est.
- La capacité stratégique qui est d'utiliser en conscience des ressources linguistiques inattendues pour produire des effets.

La langue est une caractéristique de ce qui fait notre humanité, notre identité individuelle et collective. Quand on interdit à quelqu'un de parler une langue, on lui interdit d'être lui-même. Les langues sont des marqueurs linguistiques d'appartenances, d'identité. Dès qu'un groupe se constitue et se stabilise, il développe des formes linguistiques spécifiques qui symbolisent l'appartenance à ce groupe. Ce volet d'identité traduit le rapport de force social qui prend une forme linguistique.

Par nos expériences, nous avons plusieurs fois constaté qu'au cours d'une réunion certaines expressions ou accents soient repris de façon stigmatisante (voire humiliante), que la parole soit moins laissée à ceux qui s'expriment difficilement, dans un registre de vocabulaire peu commun ou pour ne pas complètement maîtriser le français. Pourtant, ces différentes façons de s'exprimer ne changent rien à l'expression d'un point de vue.

Toujours est-il, que l'impact acoustique d'un discours ou d'un choix de vocabulaire, n'est pas neutre. Il s'agit bien de rapport entre signifiant-signifié et du sens que le signe prend alors, en interaction avec le contexte de la prise de parole, les individus présents, etc.

Cette découverte de la socio-linguistique nous intéresse pour son champ émancipateur et sa portée politique.

4.3 - Entre horizontalité et rapports de pouvoir

4.3.1 - Des agencements collectifs d'institution

Cette formulation aurait pu être un autre titre (idée empruntée à P. Nicolas-Le Strat inspiré par Félix Guattari) pour parler de la dimension collective.

"Le pouvoir n'est jamais une propriété individuelle : il appartient à un groupe et continue de lui appartenir aussi longtemps que ce groupe n'est pas divisé" (H. Arendt, 1984).

Pour reprendre une expression de Luc Boltanski au sujet des institutions, il s'agit ici de rendre visible "ce qu'il en est de ce qui est" des relations de pouvoirs (plus ou moins instituées). Nous avons cherché à comprendre ce qui motive les acteurs, quelles sont les raisons de leurs actions, quel peut être leur univers mental.

Horizontalité, définition

"Autonomie des individus en tant que créateurs de sens, décentralisation des savoirs et du pouvoir, interactivité constante entre les individus et leur environnement, émergence d'une nouvelle convivialité, d'une nouvelle éthique, désagrégation des structures massives en faveur d'entités autonomes, petites et conviviales." (auteur anonyme)

4.3.2 - Les rapports de/au pouvoir

Comme nous le constatons, les rapports de pouvoir au sein d'un groupe peuvent prendre de multiples formes.

Pouvoir et domination

Dans la tradition politique, le pouvoir est indissociable de la domination, c'est à dire d'une relation dissymétrique entre des individus en position de commander et d'autres qui leur doivent obéissance (universalis). Ainsi, la domination est une forme particulière du pouvoir. Et, d'un point de vue des sciences sociales, elle est une notion fondamentale.

La domination nous intéresse ici dans ce qu'elle peut nous apporter en termes d'analyse et de compréhension des rapports de pouvoir qui existent, de façon plus ou moins identifiés, au sein des groupes ou des associations en général, et plus particulièrement dans le cadre des *intelligences collectives* qui tentent d'horizontaliser le pouvoir. Qu'en est-il alors de ces rapports de dominations ?

L'étymologie latine de domination (*dominus*, le maître) traduit l'exercice d'une contrainte sur quelqu'un. Cependant, cette contrainte ne s'exerce pas toujours par la force.

Max Weber, par l'analyse théorique et la description des faits de domination de différentes configurations du pouvoir à travers l'histoire, donne une définition de la domination comme étant le pouvoir de donner des ordres et de les rendre légitimes pour les individus, alors dominés (*La domination*, 2014). Il définit ainsi trois types de légitimité de la domination ; celle ancrée dans la tradition, prescrivant l'obéissance sans tolérer la contestation, celle légale fondée sur des règles rationnelles (systèmes de commandement des organisations bureaucratiques) et enfin, celle fondée sur le charisme d'une personne (chef, prophète, héros, etc). Chacune de ces formes de domination supposent une adhésion, un consentement des dominés, pour imposer leur autorité. Les théories du pouvoir divergent selon d'où le pouvoir tient sa source d'autorité et, sa légitimité fixe alors ses modalités d'exercice.

Bourdieu, quant à lui, met l'accent sur les formes d'obéissance et l'inégale distribution des statuts, en termes de capital culturel, social et économique. Le terme *capital*, inspiré de Marx, vient ici définir un ensemble d'*habitus*, c'est à dire un ensemble d'apprentissages, formels ou informels, qui forment des modèles de conduite, de perception et de jugement. Ces *habitus* correspondent à l'incorporation de formes d'obéissances, de façon consciente et inconsciente. Aussi, ce *capital* en tant qu'*habitus* incorporé s'accumule au fil du temps, s'assimile et peut être transmis à ses enfants, dans une logique de reproduction d'un système. Cette conception de la société démontre comment se constitue les hiérarchies entre les groupes sociaux. La *violence symbolique*, autre concept de Bourdieu, caractérise la capacité à perpétuer ces rapports de domination en les faisant méconnaître comme tel par ceux qui les subissent. Autrement dit, la domination se fait méconnaître dans sa vérité de pouvoir.

Dans cette conception théorique, nous nous sommes arrêtée à la notion de *capital culturel* et nous avons cherché à distinguer quel pouvoir ou non-pouvoir pouvait penser et agir un individu.

"Le *capital culturel* est un ensemble de qualifications transmises ou produites par l'environnement familial et le système scolaire. Dans sa forme incorporée c'est l'*habitus* culturel. Il se construit par socialisation successive et comprend l'aisance sociale et la capacité à s'exprimer en public (wikipedia, 2020)".

Cette notion, axée sur l'aisance et la capacité à s'exprimer en public, se rapproche de nos questions autour du langage, de la parole et de l'énonciation dans l'espace public ; l'association en l'occurrence. Pour Bourdieu, la parole est un instrument de pouvoir qui permet d'agir avec des mots. Nous retrouvons aussi cette idée chez Majo Hansotte (2008).

"Mais la force qui agit à travers les mots, est-elle dans les paroles ou dans les porte-parole ou, plus justement, dans le groupe même sur lequel s'exerce leur pouvoir ? (Bourdieu, 2001)".

En effet, ce capital regroupant l'ensemble des ressources culturelles d'une personne (connaissances savantes et pratiques) semble apporter une légitimité à celui qui le détient mais aussi la reconnaissance par les autres d'une compétence politique. Pour Bourdieu, cette compétence serait indissociable d'un sentiment d'être plus ou moins compétent, c'est-à-dire de se reconnaître les capacités et donc la légitimité à donner son opinion, mais aussi de se voir conférer l'autorité de s'occuper des activités politiques, d'y prendre part (Bourdieu, 1979).

Par cette conception qui postule l'inégale répartition du *capital culturel* (économique et social), on devine que ce champ de compétence politique traduit et produit des inégalités dans la participation et, par conséquence, des inégalités dans le champ du pouvoir. Au fil de nos lectures, nous avons découvert que la compétence des citoyens est une préoccupation de la science politique. Elle part du constat qu'il existe dans les régimes démocratiques qui affirment l'égalité des citoyens, de fortes inégalités de degré d'engagement et de connaissance politiques. (Couavoux, 2018).

Peut-être pourrions-nous observer, dans nos entretiens, comment se reproduisent ou pas ces inégalités de *capital culturel* dans l'accès aux fonctions politiques, dans la participation des membres du groupe aux instances et processus de décisions. En posant un idéal de participation, les intelligences collectives questionnent la place de ces (in)compétences politiques ou sentiment d'(in)compétences au sein des groupes. Comment travailler le commun en partant de ces inégalités ? L'assurance et la confiance en soi permettraient-elles de mettre des grains de sable dans cet ordre social prédéterminé ?

Que permettent ou empêchent ce *capital culturel* et ces *compétences politiques* dans une démarche collective et participative comme celles des *intelligences collectives* ?

Domination et émancipation

Comment ces associations, en quête d'horizontalité, ouvrent les espaces de pouvoir (engagement, prise de décisions) et, inventent et mettent en œuvre des dispositifs de participation comme moyen de reconnaissance de la compétence politique ?

Dans son idéal, la structure se veut auto-gestionnaire. La finalité émancipatrice cherche à développer le pouvoir d'agir (autonomie) de chaque participant, de chaque individu impliqué, investi dans ces associations. Qu'en est-il dans la réalité, dans les faits ?

"L'émancipation en tant que conquête d'une nouvelle puissance d'agir par soi-même et pour soi-même suppose la mise en mouvement des dominés, leur prise de parole et de pouvoir, leur sortie de l'invisibilité. Le processus d'émancipation ne peut donc être qu'un processus d'auto-émancipation (Collectif Manouchian, 2012)".

La *vertu du courage* de Cynthia Fleury rejoint l'intention de cette citation quant à l'émancipation. C'est-à-dire, oser dire, prendre la parole pour affirmer son pouvoir d'agir, se reconnaître un pouvoir d'agir, prendre confiance en son pouvoir d'agir et, par là s'auto-émanciper des cadres (de l'ordre social incorporé) qui divisent l'espace social entre ceux qui sont aptes et ceux qui sont inaptes, ceux qui ont la compétence politique ou le capital culturel et ceux qui ne l'ont pas, ou peu.

Pour penser cette dimension, nous pouvons évoquer Jacques Rancière au sujet de l'émancipation politique, en miroir à la compétence politique de Bourdieu, notamment dans l'accès aux savoirs. L'*intelligence collective*, par son premier terme nous oblige à se demander de quelle intelligence on parle ? Dans la philosophie de Rancière, l'idée serait de mettre en

question la séparation des fonctions, des genres pour que la politique ait lieu. *L'émancipation* serait le travail entrepris contre les forces qui maintiennent chacun à sa place et font croire aux uns qu'ils sont incapables d'agir, tandis que les autres exercent les fonctions de savoir, de pouvoir ou de distributions des rôles sociaux (Rancière, 2009). Cette pensée reconnaît que toute forme de gouvernement organise un partage entre les individus, entre ceux qui ont accès aux compétences et les autres, entre ce que l'on peut dire et qui peut le dire. Une lutte pour la reconnaissance (clin d'oeil à Axel Honneth).

Aussi, dans ces associations qui expérimentent des alternatives de transformations sociales, qui cherchent à déconstruire les hiérarchies, à décloisonner "les fonctions, les genres", qu'en est-il des possibles coopérations, du travail du commun ?

4.4 - La transformation sociale en action-expérimentation

4.4.1 - Agir le Commun

Pascal Nicolas-Le Strat³² (2017), sociologue, étudie la capacité d'un collectif à agir sur le commun. Cette expérience de co-création associe les personnes concernées par une situation ou un contexte. Dans une perspective d'agir sur leur devenir, les collectifs par leur travail en commun expérimentent de nouvelles manières d'être et de faire ensemble. La démarche favorise les interactions entre différents savoirs (vécus, professionnels, citoyens, experts, etc.) en valorisant l'aspect égalitaire afin de créer des "communautés de pensée plus libres et autonomes, en capacité de se distancier du prêt-à-penser dominant." (PNLS, 2017, p.46). Qu'en est-il de cet agir, de cet intérêt pour les affaires communes, désiré plus égalitaire et démocratique ? L'enjeu pose cette question :

"Comment associer des personnes, de coopérer avec elles et donc au final de constituer un commun, de produire du commun. Le travail du commun c'est un agir conscientisé et une pensée de l'action, un travail qui implique de nombreux domaines d'activités sans les confondre." (PNLS, 2017, p.47).

L'auteur souligne l'émergence de cette problématique politique qui se multiplie et prend diverses formes d'agencement. Ce travail de pensée et d'action empêche l'appropriation du commun par le privé ou l'État, et est rendu accessible à tous par des modalités démocratiques. L'agir en commun porte sur la coopération, la co-création et le partenariat. Cette question politique de l'action (de l'agir) porte alors un triple enjeu : *agir en commun* (comment coopérer), *constituer un commun* (ce qui nous unit, associe, fait collectif) et le *travail du commun* (comment agir sur ce commun, le développer, le déployer démocratiquement). Est-ce que ce travail du commun pourrait inventer de nouvelles coopérations et collégialités entre les citoyens, de manière alternative aux politiques publiques ?

"La constitution du commun est la résultante d'un compromis déterminé par des forces sociales en présence, par les perspectives théoriques engagées, par la dynamique des luttes et par la créativité démocratiques des collectifs professionnels ou militants." (PNLS, 2017, p.51)

Ainsi, le commun peut se définir comme un rapport conflictuel, de luttes, d'affrontement, entre les positions et orientations de chacun, en vue de trouver un équilibre plus ou moins stable mais toujours en devenir. Ce travail engage la responsabilité de tous. Par sa capacité collective à agir (*empowerment*), il invente des facultés collectives grâce au regroupement des

32 Auteur cité aussi sous les initiales PNLS

facultés de chacun. La capacité de langage en est un aspect qui peut favoriser la délibération démocratique au sein des collectifs, et celui de la capacité collective à projeter, imaginer. Le commun émerge donc petit à petit, par effet d'intéressement mutuel, et se construit selon ce que les personnes investies choisissent de construire ensemble. Il correspond à un processus d'implication collégiale, d'engagement, d'interaction entre les membres ; Pascal Nicolas-Le-Strat parle de *dynamique instituante*. C'est une façon d'éprouver une situation, de l'explorer et de l'expérimenter. Le commun relève d'une pensée et d'un agir du processus de l'instituant et du constituant.

"Ce n'est donc ni un acquis, ni un préalable mais un construit." (PNLS, 2017, p.62).

4.4.2 - Autonomie et imaginaire politique

Inspirée par la pensée de Pascal Nicolas-Le Strat autour du *travail du commun* et en continuant d'explorer la capacité collective à créer, innover, faire ensemble, nous nous sommes intéressée à la pensée de Cornelius Castoriadis qui semble rejoindre cette intention de s'opposer au modèle dominant et de prouver que nous pouvons agir, produire ou penser selon un mode radicalement différent.

Cornelius Castoriadis est philosophe, économiste et psychanalyste. Il conceptualise la notion d'autonomie par *projet d'autonomie*, c'est à dire un projet de société visant l'autonomie individuelle et collective, une *démocratie radicale*, qu'il oppose à l'hétéronomie, constitutive selon lui des sociétés religieuses et traditionnelles, des régimes capitalistes mais aussi du régime soviétique (de son époque).

L'imaginaire au fondement des sociétés

Pour cet auteur (1975), les sociétés s'instituent et se recomposent sans cesse. Une société n'est possible qu'à condition que les hommes qui la composent aient les moyens, en termes de richesses notamment, de vivre ensemble. Mais une société ne se réduit pas à ses composantes matérielles. Elle crée également *un magma de significations imaginaires* (Castoriadis, 1975) qui relie les hommes et donnent sens à leur action. Le magma ne peut être saisi et compris par la logique. Cette pensée logique ensidique (ensembliste et identitaire) occidentale est fondée sur le principe de non-contradiction (une chose ne peut pas être elle-même et son contraire). Avec cette façon de voir, il est impossible de voir d'autres situations que celles qui existent déjà ou sortir des rails de l'histoire. Le neuf, l'inédit, l'impensable sont hors de portée de nos catégories d'analyse. A ce paradigme incapable de penser la création Castoriadis y oppose un imaginaire radical au cœur duquel la place des significations collectives informent les sociétés. Le magma imaginaire structure nos représentations communes et donne une signification propre à chaque société, l'imaginaire indique le sens souhaitable de l'action et, les significations imaginaires sociales ont un impact sur nos affects. Donc une société tient car elle se dote d'un ensemble de représentations qui la cimente. Les institutions, comme le langage, sont l'incarnation de l'imaginaire collectif, du sens sans lequel le social se délèterait. L'imaginaire d'une société constitue un système de normes, d'institutions, d'orientations. Ainsi, ce système est anonyme, collectif voire inconscient car intériorisé par les individus.

"L'histoire humaine est définie par la création imaginaire." (Castoriadis, 1996).

L'auteur donne l'exemple de la démocratie représentative qui est acceptée par tous comme une évidence, alors qu'il n'y a pas de traces chez les philosophes politiques de fonder en raison cette démocratie représentative. Comme si la souveraineté des citoyens se transformait en l'élection de représentants du peuple par une opération surnaturelle. Et, que l'illusion constitutionnelle ferait aussi partie de cet imaginaire, supposant la séparation des pouvoirs (exécutif, législatif et judiciaire).

Poser la société comme une création humaine fait la place à la notion d'autonomie. Affirmer que la société est autonome, c'est signifier que cette dernière fonctionne à l'aide d'institutions qui sont les produits de sa propre création, qu'elle est capable de les considérer comme tels et donc de les transformer. Dans les sociétés hétéronomes, le sens est redevable à une source extérieure : Dieu, la tradition, les lois de l'histoire, etc.. Cette affirmation commande la manière de vivre et de penser, les hommes nient leur capacité à se donner leurs propres règles. A cette dette du sens, Castoriadis oppose le projet révolutionnaire de l'autonomie.

L'autonomie n'est pas une utopie

Il y a autonomie lorsque les hommes ont pris conscience d'être les seuls responsables de leur façon de vivre ensemble et qu'ils s'organisent collectivement pour bâtir leurs destins communs. Sur le plan politique, c'est la définition de la démocratie. Dans l'histoire, deux grands moments en témoignent.

Le premier, la démocratie athénienne (Vème-IVème siècle av.JC), accorde la souveraineté aux athéniens. Des dispositifs aussi originaux qu'exigeants assurent le bon fonctionnement démocratique, à commencer par ces assemblées de citoyens où chacun peut prendre la parole et où chaque parole est d'une importance égale aux autres. Cette démocratie (qui exclut tout de même les femmes, les étrangers et les esclaves) fournit au peuple lui-même, non à ses représentants ou à des experts, les moyens d'exercer collectivement les fonctions législatives et de conduire la justice.

Le second moment est à partir des révolutions du XVIIIème siècle, en Europe occidentale. Le siècle des Lumières place les hommes au centre du monde et les considère comme pleinement auteurs de leurs œuvres. Le plus significatif pour Castoriadis est le mouvement ouvrier socialiste et les luttes sociales.

Il n'est pas d'autonomie collective sans autonomie individuelle, et inversement. L'autonomie individuelle n'est acquise qu'avec la découverte d'autrui et la capacité à prendre en compte celui-ci sans tomber sous la coupe de son désir et de sa domination. Jusque dans les années 1970, les aspirations à la démocratie directe sont évidentes dans les luttes contre la domination et les servitudes que peuvent mener les mouvements sociaux féministes, ouvriers, étudiants, écologistes, etc.. La volonté d'autonomie est difficile car notre imaginaire social contemporain est tenté par la maîtrise rationnelle du monde, qui n'en finit pas de surdéterminer nos représentations, nos pratiques et nos institutions.

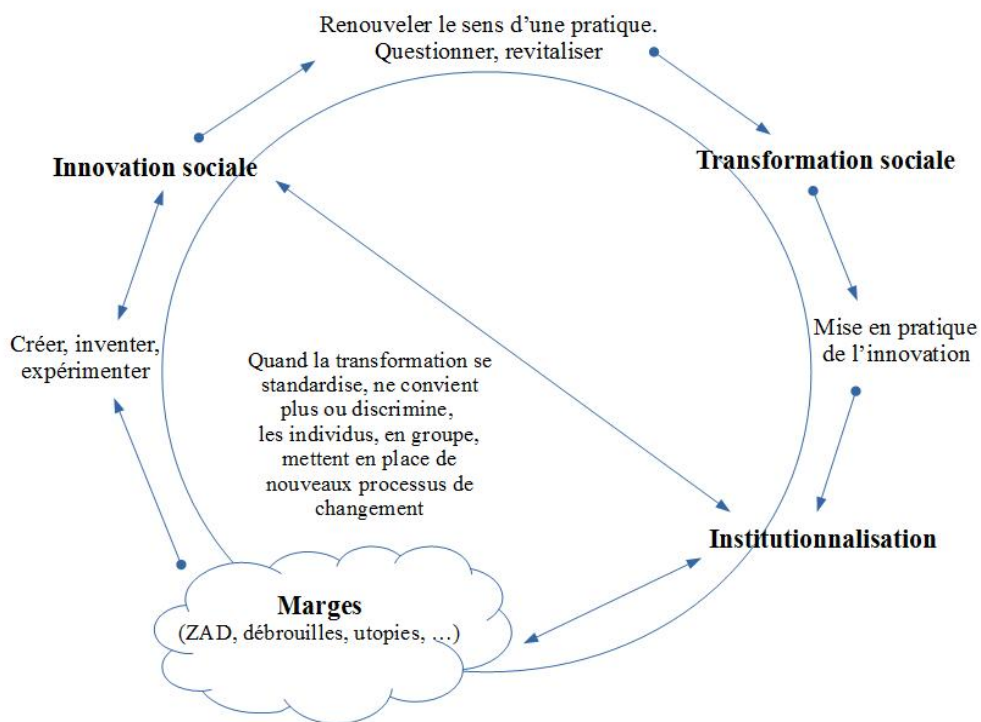
Autant de notions et de conceptions qui peuvent s'expérimenter à l'échelle de tous groupes, collectifs, associations ou organisations qui cherchent à s'organiser démocratiquement, à mettre en avant des principes égalitaires, à reconnaître une place à chacun, à construire le commun et devenir autonome. Cette pensée nous apparaît comme une philosophie d'entreprendre qui agit l'idéal d'autonomie individuelle et collective au regard d'une puissance d'expérimentation et de désir de transformation sociale.

4.4.3 - Inter-actions entre groupes et société, et intra-groupe

L'ensemble de nos lectures et expériences nous amène à considérer toute organisation collective comme un système comprenant l'institué, l'instituant et l'institutionnalisation.

Voici une représentation que nous nous sommes construite au fil de cette recherche-action. Chacun (individu et groupe) a une place et interagit plus ou moins volontairement avec chacune des étapes. Ici, notre fonctionnement de société est perçu comme un processus en mouvement perpétuel, qui interagit et s'invente continuellement. Une organisation collective globale qui a parfois du mal à se comprendre. Les entretiens et expériences de terrain relatent

une dialectique entre prise d'initiatives et contrôle des processus. Nous représentons notre société comme un système poreux (ou) comment ne pas avoir peur de notre pouvoir de création, de transformation et de renouvellement (schéma ci-après).



Pour conclure ce chapitre, nous pouvons esquisser la formulation d'une question assez fondamentale à ce travail de recherche-action : où est et comment agit le politique ?

Nous allons maintenant enquêter auprès de quelques structures installées sur notre terrain (territoire) afin d'identifier plus spécifiquement de quoi il s'agit et, comment s'invente, se conjugue ou s'articule l'intelligence collective.

Chapitre 5 - Entretiens et méthode

5.1 - Évolution du thème de recherche

En nommant "*les intelligences collectives et citoyennes*" nous avons d'abord intégré une dimension citoyenne à notre sujet de recherche comme un rapport existentialiste au territoire, à ses habitants, aux communs et ce, en "partenariat" avec les services publiques : agents, institutions, dispositifs. Le principe énoncé d'une démocratie participative entretient l'idée sous-jacente d'une coopération que nous imaginions la plus égalitaire possible en faveur des exclus, des marginalisés, des sans-droits, des dominés mais également en faveur d'une reconnaissance des alternatives citoyennes, dans une volonté partagée de mieux vivre ensemble, d'inventer demain, sans chosifier l'une ou l'autre des parties - un fil de pensée humaniste autour des conditions de vie, des rapports sociaux, de la solidarité, de la démocratie effective (réelle). L'enjeu structurel de cette dimension était celui de questionner le processus, la dynamique par laquelle un citoyen ou un groupe de citoyens peut contribuer à la vie politique, en dehors des agendas électoraux, en vue d'apporter sa part à l'élaboration des politiques publiques et de leur mise en œuvre. La lecture de *La société du mépris* (2006) d'Axel Honneth nous fait nous poser la question des moyens et des espaces de régulation démocratique actuels. Quelles sont les formes de participation et de délibération identifiées de nous, citoyens, habitants, militants et reconnues par les institutions publiques ? Cette question intègre le lieu matériel de l'espace public (rues, parcs, ZAD, etc.).

Les enjeux d'instrumentalisation ou de bureaucratisation ne nous sont pas étrangers mais de prendre part, sur ce territoire drômois, à des activités, des projets ou des communautés de vie plus autonomes, en opposition plus radicale au système dominant, nous demande, légitimement, à remettre en question notre rapport à la démocratie, au système délibératif mais aussi à celui des groupes dans leur singularité.

Ainsi, pour interroger cet aspect démocratique du rapport entre les citoyens et les représentants élus, au regard de la notion de participation, nous avons rencontré une habitante politiquement engagée (au sens militant sans parti ni syndicat) et témoignant d'un regard critique sur un projet d'aménagement urbain, porté dans le cadre d'une démarche participative de la politique de la ville, en cours d'élaboration sur notre terrain d'action. Puis, nous avons réalisé un entretien avec une élue de l'opposition du Conseil départemental de la Drôme, également Maire d'une commune de notre terrain, en vue d'identifier les espaces délibératifs entre élus, acteurs civils et habitants.

Ces deux entretiens confirment la tendance de ces démarches participatives à instrumentaliser le politique, à institutionnaliser pour ne pas dire bureaucratiser un dispositif démocratique de délibération dans l'espace public, et pour le coup attester du professionnalisme du politique. Nous gardons en mémoire, l'intérêt la recherche de ces actrices pour une coopération d'actions la plus délibérative possible, et tant soit peu, en capacité critique vis-à-vis des politiques publiques. Nous retenons également quelques couples de mots qui nous ont obligée à (re)considérer les contradictions dialectiques entre citoyen-habitant, coopération-coordination, égalité-équité, participation-concertation-consultation, alternative-innovation, agents-acteurs.

Puis, en prenant de la distance avec l'organisation des groupes humains en relation avec leur territoire, nous retenons le concept d'intelligence collective en interne au groupe, en nous intéressant plus singulièrement à l'aspect démocratique des modes d'organisation, de gouvernance, aux relations entre les individus au sein d'un groupe imaginé sur un mode de fonctionnement plus horizontal.

En resserrant ainsi l'enquête, nous abordons des auteurs comme Didier Anzieu³³, Vincent de Gauléjac³⁴, Cyrille Deloro³⁵, Jean-Pierre Vernant³⁶ qui analysent les rapports de groupe dans leur réalité psychique, archétypale, en articulant psychologie et sociologie tout en prenant pour référence des personnages romanesques. Cette forme de lecture critique nous a inspiré d'interroger les notions d'humanité, de genre humain, d'individualité par le biais du conte et de la mythologie grecque. Des récits qui ont ce pouvoir de nous raconter symboliquement ce qui a fondé le groupe, les lois, les rituels, l'identité (au sens culturel).

*"Les poètes et les romanciers sont de précieux alliés, et leur témoignage doit être estimé très haut, car ils connaissent, entre ciel et terre, bien des choses que notre sagesse scolaire ne saurait encore rêver. Ils sont dans la connaissance de l'âme, nos maîtres à nous, homme du commun, car ils s'abreuvent à des sources que nous n'avons pas encore rendues accessibles à la science. (Freud, dans *Névrose de classe*, Gauléjac 1991)."*

Une tentative (extrapolée) de conjuguer l'imaginaire, le symbolique et la psychologie humaine en vue de considérer autrement l'individu en interaction avec le collectif. Dans ce domaine, nous avons réalisé un entretien avec une conteuse puis une comédienne. De ces matériaux nous retenons la spécificité des histoires que l'on se raconte pour faire société, en tant que facteur d'identification, d'affiliation. En effet, ces histoires nous donnent accès à des représentations symboliques d'évènements ou de situations qui délimitent en quelque sorte notre maîtrise de la vérité, de la ruse, de la colère, du changement, etc.. Bien des aspects qui ont attirés à l'inconscient collectif - une conception et une lecture critique plutôt freudienne que nous avons préféré laisser de côté.

En effet, l'axe de la dimension citoyenne en lien avec le territoire et celui du "mythe" fondateur traversent notre thème de recherche. Ces quatre entretiens³⁷, croisés à nos lectures, nous ont permis de mieux définir certains termes ou notions, de déconstruire des a priori, des préjugés mais n'apparaissent pas dans la suite du mémoire, ni dans les annexes.

Ces étapes recentrent notre objet d'étude sur l'intelligence collective au sein d'un groupe en quête d'horizontalité. Quels sont alors les enjeux et les mécanismes de prise de décisions, les espaces de délibérations, la place de l'individu dans le groupe, la nature des rapports de pouvoir ?

5.2 - Choix et identification des entretiens

Nous décidons alors de rencontrer des acteurs qui mettent en œuvre ou cherchent à mettre en œuvre des pratiques d'intelligence collective au sein de leurs équipes et d'autres, qui forment et accompagnent des collectifs à ce style d'organisation et de fonctionnement.

Notre démarche comparative est de repérer les analogies tout en distinguant les pratiques entre le secteur associatif et les entreprises à but lucratif, avant de faire un focus sur les associations.

33 Didier Anzieu, *Le groupe et l'inconscient*, éd. Dunod, 1999

34 Vincent de Gauléjac, *Névrose de classe*, éd. Hommes et groupes éditeurs, 1987, 1991

35 Cyrille Deloro, *L'autre - Petit traité de narcissisme intelligent*, éd. Larousse, 2009

36 M. Detienne et JP. Vernant, *Les ruses de l'intelligence : La Métis des Grecs*, éd. Flammarion, 1993

37 Entretiens numéros 2 (conteuse), 5 (élue départementale), 7 (comédienne), 8 (habitante)

Les sept entretiens réalisés nous permettent de décrire et de définir plus précisément les moyens et les finalités de chacun, en vue d'observer ce que ça implique et de comprendre pourquoi est-ce ainsi. Où est et comment agit le politique ?

Les acteurs (statut / fonction)	Nom de structure et objet	Forme juridique	Ville	Entretien
C (femme), co-fondatrice, bénévole	<i>Le Nousistan</i> : Construire un monde d'intelligence collective	Associatif	Romans	n°0
A (homme), animateur, salarié	<i>Valence Atelier Libre (VAL)</i> : Partage de savoir-faire, mutualisation d'espaces et d'outils, recyclage	Associatif	Valence	n°1
D (homme), animateur-formateur, salarié	<i>La turbine à graines</i> : Formations et accompagnement de collectifs	Associatif	Saillans	n°4
J (homme), co-fondateur, bénévole	<i>Le Cause Toujours</i> : Café culturel associatif et participatif. Promouvoir la parole et l'expression sous toutes ses formes	Associatif	Valence	n°10
C2 (femme), Psychologue, formatrice, facilitatrice en IC, salariée	<i>C</i> : Accompagnement de personnes et de collectifs	Indépendante	Saillans	n°3
F (femme), facilitatrice en IC et créative, salariée	<i>La belle équipe</i> : Accompagnement des individus et des organisations	Indépendante	Hors Drôme	n°6
I (homme), chef de projet, salarié	<i>Thalès</i> : Industrie aéronautique	Société anonyme	Valence	n°9

Ainsi, en vue de mieux connaître et comprendre les modalités de fonctionnement et d'organisation d'intelligence collective au sein de ces structures, nous avons préparé un premier guide d'entretien qui a évolué ensuite pour constituer une base commune de questions pour chacun des acteurs, associatifs ou autres.

Voici la version du premier guide d'entretien

- Quel est ton parcours ?
- Comment est né ce projet associatif ? Pourquoi, comment, but, finalités ?
- C'est quoi pour vous (équipe) les intelligences collectives ?
- Comment ça fonctionne, comment elle se met en œuvre dans les projets collectifs ?
- Comment se gèrent les rapports de domination ? De quelle nature sont-ils ?
- Quelle est la place de chacun ? Le je et le nous, le commun ?
- Quels sont les intérêts et limites de ces démarches ?
- Avez-vous des références théoriques ?

avant de devenir

- Quoi : présentation du projet associatif ou autre, quelle origine ?
- Comment : organisation, discussion, échange, orientation, décision ?
- Pourquoi : valeurs, engagement, transformation sociale, politique d'asso. / de groupe ?

- Place des conflits, ambiance, relation interpersonnelle ?
- Enjeux, intérêts et limites
- Notions à aborder :
 - Autorité / pouvoir
 - Autonomie
 - Forme des échanges verbaux, ton, comportement
 - Raconter un temps fort / cohésion, coopération, réussite, intérêt

5.3 - Méthode et démarche

5.3.1 - Choix de méthode pour les entretiens

Afin de constituer une approche méthodologique de la rencontre avec notre terrain, nous nous référons au *Guide de l'enquête de terrain* de Stéphane Beaud et Florence Weber (2010). Tous deux sociologues, ils s'intéressent aux groupes minoritaires dont la parole n'accède que très rarement à la sphère publique comme les ouvriers, les habitants des cités, les transformations des milieux populaires dans la France contemporaine, ou encore la prise en charge des personnes handicapées et dépendantes. En plongeant entièrement dans le monde social qu'ils étudient, leur enquête de terrain est de nature ethnographique.

En tant qu'actrice-chercheuse nous sommes impliquée dans le terrain et nous avons sélectionné des acteurs avec lesquels nous sommes en lien soit par le biais de projets partagés soit de connaissances communes. Ainsi, une démarche ethnographique nous permet de croiser le point de vue de ces acteurs en vue d'éclairer la complexité de ces pratiques d'*intelligence collective*. Un exercice entre subjectivité et objectivité. Notre travail d'enquête s'appuie sur la réalisation d'entretiens, des informations arpentées sur les sites internet des structures sollicitées, des notes collectées au fil du temps dans notre carnet de recherche et d'observations de l'ordre de la communication non-verbale relevées au cours des entretiens. Ces dernières nous permettent de tenir compte du contexte, de l'ambiance, de la relation d'enquête en tant qu'éléments d'interconnaissance du terrain.

La démarche choisie invite à faire parler le terrain et non à vérifier une théorie. Les lectures réalisées en amont des enquêtes participent d'une meilleure compréhension des situations décrites et de mieux révéler le sujet. Cependant, nous restons vigilante à ne pas encombrer nos observations par les théories ou concepts étudiés, de même nous notons par écrit nos préjugés potentiels ou représentations avant l'entretien. Comme nous l'avons vu ci-dessus, nous avons établi un guide d'entretien qui pointe divers enjeux et aspects en lien avec notre objet, nous n'avons pas pré-déterminé de questions fixes. Le sujet est abordé ouvertement, de manière non-directive afin de laisser venir la matière dans ce que l'enquête nous livre.

Cette lecture nous a mise en vigilance par rapport à l'hypostase du collectif, c'est à dire :

(ne pas) "*prêter une conscience et une volonté collective à un groupe qui personnalise ces collectifs. Le groupe Y dit que, au village Z, on dit que ...*" (Beaud et Weber 2010).

En vue de développer notre connaissance du terrain, nous nous sommes intéressée à son cadre historique et géographique (la *biovallée*, la culture populaire de Romans, l'histoire de Valence et de son agglomération). Nous avons tenté de décrire le contraste culturel de ces territoires et de distinguer les usages dans ses grandes lignes.

Nous avons également consulté des données sociologiques plus quantitatives auprès de l'INSEE. Nous avons recueilli des éléments pour une étude comparative entre les villes de Romans, Valence et Saillans, et par rapport au département de la Drôme. Les critères choisis concernaient la population (nombre d'habitants, variation, ménages, ...), le logement

(résidences principales, secondaire, vacantes, propriétaires, ...), les revenus (nombre de ménages fiscaux, pourcentage de ménages imposés, médiane de revenus disponibles, taux de pauvreté), le taux d'emploi et de chômage, la part des établissements d'industrie, d'agriculture, de services, d'administrations publiques. Ces données nous ont permis d'identifier certaines caractéristiques sociales du terrain.

Pour mener l'enquête, nous avons retenu que l'observation ethnographique repose sur trois savoir-faire imbriqués : percevoir, mémoriser et noter.

"Elle suppose un va-et-vient permanent entre nos perceptions, leur explication mentale, leur mémorisation et le journal" (Beaud et Weber 2010).

Aussi, nous avons systématiquement écrit un texte témoin avant et après chaque entretien, et pris des notes pendant pour garder en mémoire les ressentis ou questionnements soulevés par l'échange. Autant d'éléments qui nous ont permis de faire évoluer la question initiale, d'affiner l'objet et de garder des traces objectives et subjectives.

Notre rythme d'écriture régulier nous a permis la mise en mots et le suivi de notre démarche de pensée. La mise au propre régulière de notre carnet de recherche et de transcription des entretiens a ainsi accompagné nos détours de réflexion, nos questionnements multiples, notre curiosité et notre plaisir de la recherche. Cheminer sans jamais se perdre tout à fait. Tout en avançant, nous mesurons la déconstruction de nos idéaux de départ et cherchons à révéler empiriquement l'envers du décor.

Lors de la transcription, nous avons pris le temps de l'écoute et de la réécoute pour nous imprégner de l'entretien. Un exercice méthodique en amorce du travail d'analyse. Cette écoute attentive met en relief des éléments que nous n'avions pas forcément entendus comme important au cours de l'entretien et prennent alors un autre sens. Nous notons nos premiers commentaires et nos premières pistes d'analyses. Une nouvelle collecte de matériaux qui nous amène à une exploration plus étendue de leur point de vue et d'où ils parlent, depuis quel univers de pensée.

Pour l'analyse des matériaux, nous avons contextualisé les données collectées (milieu socio-professionnel, réalité économique, singularité de l'enquêté, relation d'enquête, le rythme, le comportement, etc.). Nous avons ensuite confronté les entretiens entre eux, repérer les occurrences de langage, les aspects communs, les concepts en jeu afin de dégager une problématique. Un chapitre est consacré à l'analyse de ces données en vue de démontrer, infirmer ou approfondir les hypothèses élaborées au cours de cette recherche-action.

5.3.2 - Conditions de réalisation : posture et démarche

Les prises de contacts avec chacune des personnes ont été faciles et la prise de rendez-vous rapide. Les entretiens se sont déroulés en dehors de leur lieu d'activité ; café, restaurant, téléphone, prêt de salle et un à mon domicile. Tous ont donné leur accord pour l'enregistrement.

Au cours des entretiens, nous avons essayé de suivre, autant que possible, le chemin de pensée des locuteurs sans oublier les notions que nous souhaitions aborder afin de recueillir leur point de vue et leurs représentations sur leur organisation collective. Ces échanges nous ont permis de mettre au travail notre vision, notre conception, d'une démarche participative. Nous avons parfois reformuler afin de faire entendre ce que nous comprenions et ainsi permettre à l'interlocuteur de reprendre ce qui a besoin d'être précisé ou complété. Nous invitons chacun à décrire son rôle et sa place au sein du collectif, de raconter ses activités et leur fonctionnement, à donner leur point de vue sur certaines notions (pouvoir, autorité, coopération) et parfois à raconter des anecdotes. La définition de certains mots ou expressions nous a été utile pour bien se comprendre mais aussi pour situer d'où parle l'acteur, depuis quel

univers culturel. Nous avons parfois assemblé deux ou trois questions qui ne présentaient pas la même logique d'enchaînement pour nos interlocuteurs. Les temps de silence n'étaient pas absents des entretiens.

Dans la démarche d'enquête, nous avons d'abord lu, écrit, regardé, écouté avant de commencer les entretiens. Nous avons collecter des données, de la matière sans savoir vraiment ce que nous allions trouver, ni ce que nos interlocuteurs accepteraient de nous livrer. Le mot sérendipité, découvrir des choses qu'on ne cherche pas, correspond bien à notre démarche de recherche. Le guide d'entretien nous sert de support tout au long des entretiens et, nous notons nos impressions ou commentaires dans notre cahier de recherche. Sélectionner et faire un choix des aspects à aborder en restant proche de notre objet d'étude nous a demandé de la rigueur et d'être réaliste. Nous avons réalisé les entretiens en mettant autant que possible de côté nos projections (représentations et expériences), sans oublier ce que nous avons théoriquement appris.

5.4 - Descriptif des entretiens

Nous établissons ici une synthèse par entretien afin de dégager les représentations et les pratiques de chacune des personnes interrogées sur l'intelligence collective.

Nous commençons avec C, A, D et J acteurs associatifs, avant de continuer avec C2 qui témoigne d'un champ d'intervention multiple puis, avec F et I pour un regard en entreprise.

En partant des éléments factuels mentionnés au cours de l'entretien, nous retenons une présentation de l'activité, associative ou individuelle, leur vision et mise en œuvre de l'intelligence collective ainsi que les finalités recherchées ou les valeurs défendues.

5.4.1 - Intelligence collective en association

Entretien avec C (Nousistan)

C nous dit que ce projet est né d'un désir partagé d'investir le territoire autrement, celui notamment de faire se rencontrer les acteurs locaux pour, pourquoi pas, coopérer, co-construire, etc.. Ainsi, un collectif informel lance la dynamique des journées CO à partir des difficultés rencontrées dans leurs engagements. C, co-organisatrice de ces rencontres en parle avec des mots comme, citoyen, territoire, organisation citoyenne, tisser du lien, engagement, solidaire. Un champ lexical proche des alternatives citoyennes, des villes en transition.

Lors de ces rencontres, des enjeux s'expriment : "comment faire ensemble, trouver sa place, gérer les conflits et les problèmes d'ego" ? Un désir de se former, de chercher, d'apprendre fait le lien entre eux et donne, entre autre, naissance au projet associatif du Nousistan dont la finalité principale est de "construire un monde d'intelligence collective".

Le Nousistan, co-créé par C et qui s'en reconnaît leader, est une association qui se revendique de l'éducation populaire politique et engagée qui œuvre pour un monde d'intelligence collective.

"Le Nousistan (Statuts, art.2) a pour objet de contribuer au développement d'une culture de l'intelligence collective et de la participation dans les collectifs et les organisations. Par «intelligence collective», le Nousistan entend une démarche qui questionne et/ou annule les rapports de domination dans un groupe (monopole du pouvoir, systèmes pyramidaux, domination économique, sexisme, racisme...) ET qui permet l'expression des individus et de leurs initiatives. (...) Ne se posant pas en expert-e-s, les membres du Nousistan considèrent l'Intelligence Collective comme un processus de recherche, d'expérimentation et de découverte permanent".

Au sein de leur équipe, ils créent des temps et des espaces de partage d'expériences, de formation réciproque, de stimulation pour de l'autoformation. Dans ce principe de réciprocité, leur envie est de poser des temps formels pour faire le point sur comment chacun se sent dans la dynamique du groupe. Ainsi, l'équipe se construit une culture commune puis ouvre ces temps d'échanges aux personnes intéressées sur le territoire.

"Intelligence collective c'est un terme que j'utilise et pour autant moi qui résonne pas comme quelque chose de très concret. Je l'utilise parce que je trouve difficile de nommer de quoi on parle, pourtant on en parle. Là dernièrement on s'est tous les quatre inscrits sur le MOOC de la gouvernance partagée du Colibri et de l'Université du Nous et (du coup) maintenant j'utilise le terme gouvernance partagée à tort et à travers. Je l'avais jamais utilisé avant, je sais pas comment je faisais ! "

Elle donne sa définition de l'intelligence collective.

"C'est le rapport, la question des dominations. (...) Comment on trouve des fonctionnements qui sont efficaces, sans se dominer les uns les autres. Et ça en fait, c'est pas qu'une histoire d'outils et de méthodes, de comment on s'organise. C'est un cheminement personnel, un questionnement sur soi (...). Ça veut dire pas fonctionner que avec le cerveau mais aussi avec les dimensions corporelles et sensibles, et artistiques. (...) C'est toutes les formes d'intelligences qu'on a chacun les individus et en fait on est chacun intelligent d'une manière différente".

Elle en parle aussi comme d'une manière de fonctionner et de s'exprimer plus coopérative plutôt que se positionner en concurrence avec l'autre, d'avoir raison, de gagner, d'être la meilleure. A ce sujet, C trouve nécessaire d'apporter de nouveaux outils ou des connaissances auprès des groupes qui ne sont pas ouverts à ce type de démarche pour gérer les questions d'égos, le partage de la prise de parole. Aussi, ce partage de connaissances, d'apprentissage, de formation, devient un enjeu au sein d'un collectif dans une perspective de mise en commun pour avancer, pour structurer une organisation interne.

D'après elle, cette démarche demande d'apprendre à coopérer et à son sens "coopérer n'est pas spontané". Elle fait écho à la place de l'individu dans le collectif. Elle pose la relation à l'autre dans toutes ses dimensions, mentales, corporelles et sensibles. Dans ce même champ, de l'attention à l'autre, elle parle de "soutien réciproque, de coopération".

Enfin, elle dit de l'équipe se reconnaître dans les réflexions du mouvement libertaire en recherche sur toutes les manières de se dominer les uns, les autres et des manières d'en sortir. Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, elle se pose la question du rôle et de la place du leader au sein d'une organisation hiérarchique en recherche d'horizontalité, de coopération. Elle le dit gênant dans une envie de collégialité et le qualifie de "dominant sur tous les plans". Pourtant, elle le remercie d'exister pour que la "dynamique existe". Elle relève l'ambivalence de la fonction et dit que pour construire du collectif, à un moment donné le leader doit se mettre en retrait. Aussi, dans l'idée, "tous leader ou aucun leader", elle se demande si "ça peut servir la société qu'il y en ait qui suivent et d'autres qui mènent".

Définition

"La gouvernance partagée regroupe plusieurs modes d'organisation d'équipe ou de structure visant à réduire ou à supprimer la concentration des pouvoirs sur très peu de personnes pour les répartir parmi ceux qui réalisent le travail. Ces différentes formes de gouvernance s'appuient sur la confiance en la capacité de chacun à s'orienter et à prendre des décisions par soi-même dans son domaine d'action. (...) Répartition du pouvoir entre plusieurs protagonistes." (wikipédia 2020).

Entretien avec A (VAL)

Le *Valence Atelier Libre* (VAL) est une association loi 1901 qui a pour but de faciliter le partage de savoir faire et de mettre à disposition de ses membres un espace où la réalisation de leurs projets devient possible. L'association a moins de cinq ans, A est salarié de l'association, il a une posture leader. Les membres fondateurs, ainsi que A, n'ont pas de formation particulière. Ils ont chacun une expérience issue des milieux alternatifs ou anarchistes.

"On est (aussi) une bande de personnes qu'avons un vécu, des vécus différents mais voilà on est pas mal à avoir vécu en squat, en collectif autonome autogéré, donc avec une petite expérience quand même de toutes ces façons de fonctionner."

Le collectif d'administration (CA) est organisé en collégiale. Ses membres sont élus en AG. Tout adhérent peut assister à un CA. Les décisions sont prises au consensus entre les membres élus. Les rôles de séances (secrétaire, animateur, maître du temps, ...) tournent, il n'y a pas de compétences attribuées. Pour le fonctionnement interne de l'association, ils ont créé des groupes de travail avec un référent : comptabilité, accueil, informatique, communication, technique, etc...

"[les personnes référentes] se débrouillent pour que ça se passent. Et elles forment les gens qui veulent en faire partie, qui veulent faire la compta. (...) En fait, être référent c'est juste vérifier que les choses soient faites. C'est pas forcément faire. Mettre en place les choses pour que ça soit fait."

Selon un principe de confiance, il est accordé au groupe une autonomie financière jusqu'à 500 euros. En tant que membre, chacun est considéré être en capacité de faire le bon choix pour l'association. Toutefois, la question du risque ou des limites se pose.

"Il y a une certaine bienveillance, on laisse la possibilité de faire une erreur et on a mis un peu des gardes fous."

Généralement, il y a un membre du CA qui est aussi membre d'un groupe de travail. L'intention est de faire tourner l'information dans les deux sens ; du groupe vers le CA et du CA vers le groupe de travail. Toute demande, question, proposition se fait par mail afin de rendre la communication visible par toutes les personnes investies ou intéressées par cette thématique. Cette gestion informatique représente une version technique simple pour gérer les contributions et la distribution d'information.

"Ça marche plutôt bien, on arrive vraiment à avancer sur plein de décisions en même temps, en parallèle. Il y en a qui s'intéresse à plus de choses, à certains sujets et pas à d'autres et du coup ça fait des discussions constructives en amont des réunions."

Cependant, A note les limites de la communication écrite : les risques d'interprétations, de mal compréhension, de surcharge d'informations, etc.

"Alors, premier bug : l'interprétation d'un texte écrit. (...) Tout simplement. Mais comme tu as le même bug en facial, juste parler, communiquer, de toute façon communiquer c'est compliqué (rire). Deuxième bug : surcharge d'informations. Ça on n'a pas encore trouvé les solutions."

Il note que c'est pratique dans le sens où l'ensemble des membres du groupe et des personnes intéressées sont informés en simultané et peuvent intervenir. L'autre avantage, d'après lui, est la libre organisation de chacun avec ses mails. Pas d'injonction à une réponse immédiate.

"(Comme) c'est écrit, si t'as pas le temps là, je te dérange pas. Tu lis mon mail plus tard et tu me réponds quand tu as du temps."

Pour faire face à la gestion du temps en réunion, les tensions entre les administrateurs et la crainte de la routine, A propose alors au collectif l'idée de travailler l'intelligence collective.

"On aimerait améliorer notre façon de fonctionner. On aimerait que ce soit moins surchargé de mails, qu'on soit plus efficace dans nos réponses, que nos réunions soient beaucoup plus rapides et efficaces, etc."

A et le CA semblent attentifs aux avantages d'organisation en intelligence collective mais pointent également la difficulté d'en parler. A soulève la questions des enjeux probables autour de leurs rôles et de leurs places.

"C'est difficile parce qu'il y a un jeu aussi d'enjeux, là-dedans, de nos rôles, de nos places."

A relève la bonne culture d'esprit de groupe mais des écueils relationnels ont apparemment laissé un lourd passif difficile à dépasser collectivement. Il parle des comportements de certains, de son ressenti d'énerverment de fond. Il le comprend comme relevant de l'humain. Toutefois sa préoccupation est de préserver une bonne entente.

"Donc quelqu'un qui est capable de dire « là, je trouve que la situation n'est plus bienveillante, est-ce que tu pourrais parler un petit peu moins énervé parce que du coup ça monte la pression pour tout le monde", on l'appelle le gardien des paillettes. Garde les paillettes dans tes yeux quand tu causes."

D'après lui, l'information partagée permet de palier l'absence de chef et d'avoir le même discours en cas de conflit.

"Tout ces instants d'informations partagées font que tout le monde a à peu près le même discours. Voilà, donc ça c'est très important. On s'est aperçu du gros problème que ça causait de n'avoir pas de chef. On peut vite avoir trois, quatre, cinq discours différents."

Au sujet de la finalité de l'association, l'objectif est de rendre les personnes plus autonomes.

"Dans nos statuts, c'est aider les personnes à être plus autonomes. Et du coup c'est pas faire des ateliers en fait, c'est aider les gens à devenir plus autonomes. (...) Vivre l'alternative, vivre plus autonome, vivre plus proche des choses qui nous entourent, savoir les maîtriser, donc savoir les construire, les réparer."

Entretien avec D (Turbine à Graines)

La Turbine à Graines est une association d'éducation populaire qui se reconnaît dans les démarches de "contestations et d'élaborations, déclinés dans différents formats d'actions" (D). Sur le site internet de l'association on peut lire que l'équipe invente, bricole, expérimente, crée des circonstances pour penser, imaginer, inventer et agir. On y trouve le désir d'explorer les singularités, de cheminer collectivement et d'appréhender la complexité du monde pour le transformer, renforcer les capacités de chacun, redonner du sens à ses engagements. Dans leurs actions de formation et d'accompagnement, la démarche est de favoriser la coopération et les pratiques démocratiques.

"Nous luttons contre les inégalités et les discriminations dans l'accès à la parole, aux ressources et aux prises de décisions".

Du point de vue de D, salarié et co-fondateur de l'association, l'intelligence collective serait :

"Plus une démarche qu'un modèle, dans le sens où il n'y aurait pas de modèle arrêté ou en tout cas de quelque chose de figer qui serait une intelligence collective et la bonne intelligence collective. Je tenterai bien une définition en négatif qui serait pour moi une tentative d'être moins con à plusieurs que tout seul."

D reconnaît avoir surfé sur une vague de communication au sujet de ce terme et même s'il préfère la nommer autrement, l'équipe continue d'utiliser cette appellation. Pour lui donc, l'IC pourrait se nommer "esprit critique, mise en mouvement, décalage" et lui prête quelque chose qui relève de "sortir des routines, des habitudes, des certitudes". L'aspect collectif revient à

créer des modes d'agencements collectifs, de prise en compte de la pluralité des points de vue et créer du commun. Ce serait permettre à chacun d'affirmer "sa puissance et sa singularité". "Une construction collective avec chacun son style". Le mot intelligence lui ramène l'idée de quotient intellectuel et dans sa logique à des formes scolaires de rapport aux savoirs. L'IC travaille en tension la singularité et création du commun en gardant une vigilance avec le mot collective afin de ne pas tomber dans une démarche collectiviste qui pourrait nier la richesse des subjectivités. Le pouvoir du collectif l'effraie et dit préférer les logiques libertaires.

D anime une formation intitulée Animer l'intelligence collective. Depuis sa création, ce stage a évolué. Il a d'abord commencé en présentant les "fameux outils de la participation" puis dit s'être détaché de cette "batterie d'outils". Aujourd'hui, il s'appuie davantage sur la socianalyse, un mode d'intervention auprès de collectifs tiré de l'analyse institutionnelle. Cette démarche radicale travaille la commande pour faire émerger la demande.

"Du coup la commande serait animer cinq jours de formation autour de l'animation de l'intelligence collective pour retravailler à partir des demandes qui émergent du groupe et de chaque participant. (...) Quand je l'anime, je pars des "qu'est-ce que je fous là" de chacun qui permettent de faire émerger les demandes. (Et) là où il y a de la tension, de la fragilité, la formation se construit à partir de ça et au fil de l'eau."

De son point de vue, la socianalyse lui permet de sortir de la tension commande-demande et de pouvoir adapter son intervention à la réalité des besoins ou des attentes. Une manière de détourner l'attente d'une recette miracle.

"Beaucoup de collectifs ou de personnes viennent en recherche d'outils, de solutions, de systèmes efficaces, en recherche de modes de gouvernance. Du coup la sociocratie viendrait régler tous les problèmes de pouvoir, la gestion par consentement permettrait à tout le monde d'avoir sa place dans un processus de décision ; un truc comme je viens remplir ma valise pour avoir les bonnes solutions pour avoir le bon."

L'IC ne serait pas un mode d'organisation mais une façon de faire monter de l'instituant et de remettre en cause les formes instituées. Et peut-être, sur une période plus ou moins longue, de permettre à des forces nouvelles de s'architecturer pour avancer autrement. Dans son imaginaire, cette technique d'intervention favorise la créativité et donne une place aux savoirs de l'expérience. Ça ne propose pas des modèles d'organisation mais vient questionner l'organisation afin de faire des choix conscients et éclairés sur nos manières de fonctionner collectivement. Penser la hiérarchie et ne pas être contre dans l'absolu. Même si la répartition du pouvoir paraît séduisante, elle n'est peut-être pas possible pour toutes les organisations. D se méfie de l'uniformisation de la proposition.

D amène des notions autour du devenir d'un collectif, de la possibilité de faire le deuil d'un projet, ou d'envisager le changement.

"(...) il y a autant de situations que de formes d'intelligences collectives différentes. Pour moi, ces démarches d'intelligence collective c'est un entraînement permanent à la pensée, à la prise de parole, au mouvement, au questionnement et de déjouer justement, d'identifier et retravailler cette question là du pouvoir. (...) Donc là, c'est se méfier de la recette. Souvent les groupes viennent en mode "recettes"."

De même, D s'émancipe du principe égalitaire des prises de parole, des dispositifs très réglés qui répartissent la parole et qui sont censés favoriser l'égalité.

"(...) sous prétexte de lutter contre les rapports de domination ça empêche parfois de les, de les rendre visible et du coup de les nommer, de les travailler."

Et, plutôt que d'être dans des prises de parole chronométrée, laisser le temps à chacun de s'exprimer, de favoriser l'expression et l'idée, au lieu de parler parce qu'il faut parler. Une domination du plus loquace, du plus charismatique, du plus habile verbalement. Il cherche

dans sa démarche à faire entendre les voix habituellement plus silencieuses ou empêchées de par leur fonction. Son mode d'intervention favorise les échanges entre individus au delà des échelons officiels de l'organigramme. Il cherche également à permettre une prise de parole proche de sa vérité, oser dire, à l'image de la *Parrèsia* de Michel Foucault. Mettre en jeu la relation à travers ce qui est posé. Une façon d'exprimer les désaccords, les différences et d'en faire une richesse pour le collectif. Il porte aussi une attention au corps, aux sentiments, aux émotions, aux affects.

(...) adresser sa parole à un autre c'est une manière de s'entendre soi.

Son intérêt d'acteur est d'amener les individus accompagnés à oser questionner tout ce qui paraît évident et établis. Il donne l'image d'une révolution permanente, de mise en mouvement, éviter de se figer. Et une de ses intentions est de déjouer le rapport à l'expertise et de remettre le travail au sein du groupe.

Entretien avec J (Cause Toujours)

Pour précision, j'ai été impliquée dans ce projet et j'ai été membre du groupe restreint cité.

J est un homme, retraité de l'enseignement public, co-fondateur du café associatif, culturel et participatif, le *Cause Toujours*. Il est bénévole encore aujourd'hui. Le projet a trois ans d'existence au moment de l'entretien. J raconte que ce projet émane d'une initiative collective, d'une idée originale qui a émergé à l'issue d'un festival sur le thème de l'engagement, en 2011. Le projet est d'abord travaillé au sein de l'association porteuse dudit festival (La Co-opérative), avec l'appui d'une chargée de mission en plus de l'animateur-organisateur du festival, fondateur et salarié de cette association.

La Coopérative est "une association de formation, de ressources pour les associations, surtout celles qui sont en ESS avec des salariés (...), issue de Peuple et Culture."

Pour préciser, la Co-opérative est membre du réseau des Crefad qui est :

"la coordination nationale des associations qui se reconnaissent dans des valeurs communes en référence au manifeste de Peuple et Culture : l'éducation populaire, la laïcité, la lutte contre les inégalités, injustices, habitudes et intolérances, la référence à l'entraînement mental." (Réseau des Crefad).

J précise que l'idée de créer un lieu pérenne mobilise une quinzaine de personnes et prend peu à peu la forme d'un café associatif. Le désir partagé est de créer un lieu de rencontre où serait privilégié la parole et l'engagement, ainsi que les valeurs de l'ESS et celles en référence au manifeste sus-cité.

Dans le temps, se crée l'association Le bal des Utopies pour promouvoir l'engagement, l'éducation populaire et la culture. Son projet défend des valeurs humanistes d'émancipation, de luttes contre les inégalités dans une volonté de dépasser les barrières d'âge, de sexe, d'origine sociale, et de favoriser l'accès à la culture pour tous et la participation. J nomme aussi la solidarité, l'écologie, des valeurs de justice et d'égalité. Une idée complémentaire est de réchauffer cette ville que le collectif trouve plutôt froide. De son point de vue, la taille de la ville permet de se connaître facilement mais dit qu'il existe peu de lieux d'échange, de partage. La volonté se trouve donc aussi dans créer du lien social.

"On voulait vraiment un lieu ouvert, accueillant. (...) Que les gens se sentent bien dans cet endroit, qu'il n'y est pas de barrière, et en même temps qu'on sente un accueil différent d'un café privé, par ce qu'il s'y passe, par la qualité de la relation".

Ce café associatif se veut être :

"(...) un lieu d'expérimentation d'une autre pratique de la société avec l'idée de favoriser l'émancipation de ceux et celles qui y prennent part".

et se définit comme :

"(...) un lieu d'exercice de la citoyenneté. Cet engagement se traduit à travers une pratique de démocratie participative : permettre à chacun de devenir acteur d'un changement et d'une alternative sociale (site internet)".

Le modèle de gouvernance participative choisit permet à toute personne qui fréquente le lieu de s'impliquer en devenant bénévole, référent d'une commission, de prendre part au CA ouvert ou être élu pour faire vivre le projet.

"Le café est géré bénévolement par ses usagers et modelé au gré des envies de chacun.e".

L'action est collective. Malgré le départ (essoufflement) de la première équipe bénévole et la fermeture de la Co-opérative, le projet sommeille une année avant d'être relancé par le salarié de la Co-opérative, devenu bénévole, et un groupe restreint mobilisé par la recherche d'un local et les aspects pratiques de la réalisation du café. J précise qu'entre la signature du bail et la grande fête d'annonce publique de l'ouverture prochaine du café culturel associatif, il s'attendait à ce que les membres de l'équipe initiale les rejoigne. Le projet avait pris de l'envergure. J se demande alors s'ils vont "réussir à former un vrai groupe, le projet est énorme". Il craignait de se "planter sur la dimension participative et associative".

Pour connaître le projet de l'intérieur, nous faisons remarquer que dès l'origine, l'animateur-organisateur du festival de l'engagement occupe une place particulière au sein du groupe. Il est non seulement moteur de l'action mais aussi leader dans sa vision du projet et de ses possibles.

J continue de détailler la dynamique de groupe. L'investissement de chacun est fluctuant et pas que satisfaisante. Les personnes investies au départ, se lasseront et ne reviendront pas. Une complexité de la vie associative qui peut déséquilibrer la vie d'un projet dans la durée.

"L'aspect participatif est la source du projet".

L'objectif de cette dimension, dans ce projet, est d'impliquer non seulement les adhérents, les clients mais également de créer plus largement une mobilisation des citoyens, pour garder le terme employé par J. Cette dimension fait écho aux valeurs sus citées de gouvernance démocratique et d'implication bénévole, nommé engagement. Son fonctionnement actuel présente un CA ouvert aux adhérents en plus des membres élus, plusieurs commissions thématiques avec un référent et des bénévoles.

5.4.2 - Intelligence collective dans d'autres organisations

Entretien avec C2 (Facilitatrice et psychologue)

C est psychologue et facilitatrice en intelligence collective. Elle travaille seule ou en partenariat avec des associations d'éducation populaire et est investie dans de nombreux collectifs alternatifs ou citoyens de la vallée de la Drôme.

Elle parle de techniques d'intelligence collective et les places dans (ou derrière) sa fonction de facilitatrice. Ainsi ses interventions portent sur l'évolution des organisations. Ses compétences portent sur les questions de posture, de participation, de coopération, de leadership. Pour elle, il y a clairement un accompagnement à l'évolution de la gouvernance, elle anime donc des réunions avec "une forme d'intelligence collective". Sa démarche est d'accompagner les demandes. Aussi, elle peut appuyer une direction à mettre en place des commissions participatives décisionnelles en formant des modérateurs. Elle anime et forme à la technique

de co-développement³⁸ professionnel. C'est une technique qui se pratique dans le monde de l'entreprise, mais pas que, et qui consiste à se mettre au service d'un client :

"C'est, quelqu'un expose sa problématique, son besoin, (le groupe pose des) questions de clarification, contribution libre, synthèse, voilà."

Elle parle de l'intelligence collective comme le développement des capacités de résilience des personnes et des territoires. Par son métier, les modes d'intelligence qu'elle a le plus développé sont de l'ordre intrapsychique et interpersonnel. Le fameux facteur humain. Elle raccroche les phénomènes intrapsychiques aux intelligences multiples. Pour l'aider à avoir un regard méta, plus global sur le groupe, elle travaille en coopération avec une autre personne. Voici sa définition de l'IC :

"Ce que je mets derrière intelligence collective ce sont des méthodes qui permettent d'inclure l'ensemble des personnes et les différentes parties de l'être, les différents types d'intelligences et de ressources des personnes. C'est-à-dire pas juste la capacité de bien parler en public. Il y a aussi des dimensions, on va aussi solliciter de l'énergie dans le corps, émotionnellement, au niveau intuitif, créatif, voilà des choses comme ça qui se joue au niveau spatial, enfin voilà. Ça prend plus de temps au début mais ça permet à chacun de grandir. (...) Et que, du coup ça permet à chacun de cheminer".

Au sujet des démarches participatives, de gouvernance partagée, elle précise la nécessité d'être clair sur les objectifs, les niveaux de décisions, les espaces d'expressions, de co-construction. Ce type de projet amène à bouger les lignes et de son point de vue, "il n'y a pas de marche arrière possible". Son registre de pensée assimile intelligence collective et gouvernance partagée.

Elle émet un avis critique, un partis pris de psychologue, sur les personnes qui se refusent à ce type de techniques (dixit). Pour elle, ce sont des personnes "qui ne sont pas ouvertes à la possibilité de prendre pleinement la responsabilité, de qui ils sont, de ce qu'ils éprouvent et de leur impact et de leur rôle dans le monde". Elle remarque que la responsabilisation augmente l'implication.

Voici quelques unes de ses techniques : world café, forum ouvert, etc, des méthodes dites participatives. Elle distingue, par une prise de conscience récente, les outils des processus et, elle remarque que ce qui est commun dans ses manières d'accompagner c'est d'analyser la demande comme le ferait un psy.

"Finalement, c'est quoi le désir, qui est derrière ce désir, est-ce que c'est un désir qui a été validé par tous ou pas, comment il a été validé ?"

Dans son travail sur l'évolution des postures, elle avance les techniques de sociocratie ou d'holocratie en signalant les limites de ces pratiques, tels que la domination de l'animateur ou du format à volonté égalitariste qui marquerait une autre forme de domination.

"Avec la sociocratie ou l'holocratie, c'est développer une écoute du centre, une écoute du commun, de l'intérêt commun, et du coup pouvoir lâcher beaucoup de peur, de ma place et donc pouvoir avoir une parole, qui nourrit le centre, qui nourrit l'intérêt commun, beaucoup plus concise en principe, et beaucoup plus à propos pour faire avancer le commun".

A ses dires, ces techniques demandent de poser un cadre bienveillant, d'écoute qu'elle traduit par des règles de communication et un cadre éthique, impactant au niveau personnel. Elle aborde les notions de pouvoir dans les prises de parole plus ou moins genrées. Les cadres lui permettent "un peu" de réguler ce type de situations.

38 Démarche de management développée au Canada en 1997 par Adrien Payette et Claude Champagne. Leur définition : *approche de formation qui privilégie l'apprentissage par l'action, qui mise sur le groupe et les interactions entre les participants, qui met l'accent sur le partage d'expériences et sur la réflexion individuelle et collective.*

Au sein des collectifs, elle constate que la coopération "avance plus vite" quand les personnes ont les mains libres pour aller dans l'action. Et là, la question du chemin personnel et de la capacité de coopérer de chacun se "révèle assez vite". Cependant, même si les tendances actuelles sont le refus des schémas autoritaires et hiérarchiques, tout le monde n'est pas prêt à "ce qu'implique réellement une gouvernance partagée".

"Moi mon truc c'est de dire, si on arrivait à ça, ça voudrait dire que il y a une conscience et une intégrité suffisante chez les personnes pour qu'il n' y ait plus ces logiques de séparation, d'oppression, d'exploitation du vivant. Que se soit de la nature ou des êtres".

Elle reconnaît l'idéalisme de cette intention mais place son espoir dans le fait que ça nourrit un chemin, et que c'est possible dans certaines organisations. L'avancée est que les personnes qui s'y essayent font un pas de côté et sortent des logiques binaires, qui discriminent l'autre comme "un méchant", en prenant davantage la responsabilité de ce qu'ils éprouvent. Les valeurs et le sens des projets montent alors en puissance. Et parle carrément de "souffrance éthique" quand les projets se "cassent la gueule". Pour éviter ce type de violence, elle inscrit son action sur la durée et réclame la "volonté politique du dirigeant". Une personne qui soit au clair avec ses problématiques narcissiques, égotiques afin qu'elles ne pèsent pas sur le processus.

Elle se méfie de l'horizontalité qui ne permet plus de verticalité, "aucune souveraineté possible dans les différents rôles".

"Alors dans verticalité, il y a à la fois souveraineté et liberté d'actions. (...) c'est de pouvoir donner des périmètres clairs dans les différents rôles pour qu'il y en ai qui puissent prendre le lead".

Une affaire de transition individuelle et collective pour réinventer l'agir ensemble.

Entretien avec F (Coach et facilitatrice)

F est une connaissance, coach en intelligence créative des organisations et en développement personnel. Nous réalisons cet entretien pour connaître sa conception de l'intelligence collective et créative. F a une longue carrière de cadre dirigeante d'entreprises. Au cours de sa carrière, elle s'est aperçu que les entreprises qui marchent le mieux sont celles où les individus se sentent épanouis, celles où ils sont "autorisés à faire appel à leur créativité". Au moment de l'entretien elle termine sa formation de coaching.

"J'accompagne soit des individus, soit des entreprises sur ce qui s'appelle l'intelligence créative. L'idée du coaching c'est de permettre soit à une organisation, soit à une personne, d'atteindre un objectif qu'elle se fixe. Cet objectif peut se décliner en sous-objectifs mais ce qu'il faut surtout retenir c'est que le processus de coaching se déroule sur plusieurs séances, c'est un processus qui s'articule sur trois éléments fondamentaux que sont :

- d'une part la protection [démarche de non-jugement, confidentialité, sécurité ontologique].
- La deuxième règle c'est la permission, c'est à dire que les personnes qui sont coachées, ou les entreprises, organisations, peuvent répondre ou ne pas répondre, peuvent être d'accord ou pas être d'accord, peuvent se dire que finalement le processus ne les intéresse pas ou ne les nourrit pas tel que cela devrait l'être. Donc ils ont possibilité d'interrompre le processus à tout moment.
- Et pour finir il y a une règle de pouvoir. La règle de pouvoir c'est que finalement rien ne peut se faire sans la pro-activité du coaché parce que finalement c'est pas le coach qui produit le résultat mais se sont bien la volonté, la détermination,

l'engagement du coaché, qu'il s'agisse encore une fois d'un individu ou d'une entreprise, qui vont amener le résultat".

Nous retrouvons ici la notion de processus, sur la durée, qui fait bouger les lignes et notamment au niveau des valeurs. Le résultat, en tant que réussite, dépend de la volonté de l'individu, de sa détermination et de son engagement, ou de celle de l'organisation.

Selon F, cette "*démarche de sens*" doit permettre d'identifier un objectif atteignable et mesurable par les deux parties. F précise qu'elle peut accompagner des particuliers sur des "*objectifs*" de bien-être, de bonheur, de confiance en soi, pour fixer des limites au temps passé au travail. Du bien-être dans un but d'épanouissement personnel. Une démarche qui demande à lâcher prise de certains "conditionnements" pour gagner en autonomie.

"Avant d'être à l'autonomie tu as des phases préalables. La phase de dépendance, la phase de contre-dépendance, la phase d'indépendance et c'est seulement quand tu arrives à l'inter-dépendance que tu es autonome".

Pour une organisation l'enjeu se situe au niveau de la concurrence et de la capacité d'adaptation de l'entreprise et de son organisation. Elle aborde alors le cas des entreprises qui veulent passer d'un modèle très hiérarchique, pyramidale à un modèle plus ouvert, plus en cercle. Cette "distorsion" non évidente nécessite un accompagnement. Elle explique que ce processus commence par le dirigeant.

"La première étape c'est l'accompagnement du dirigeant d'entreprise, la deuxième étape va être l'accompagnement du comité de direction ou du comité exécutif. Et là on passe du coaching individuel du dirigeant à un coaching d'équipe".

Dans ce cas, soit les valeurs du dirigeant sont à partager avec l'équipe, soit le dirigeant veut qu'il y ait une démarche de définition des valeurs de l'entreprise.

"Démarche à laquelle sera invité et le dirigeant, et son comité. Et puis la dernière mise en œuvre c'est le reste des équipes. Qui doivent se sentir impliquées, concernées et qui doivent aussi accepter d'endosser les responsabilités".

Dans sa représentation, si elle a eu l'opportunité de développer des compétences, elle souhaite avec ce métier "encourager d'autres à avoir des sensations, des émotions, de s'y connecter et de pouvoir libérer des potentiels". Et les capacités de chacun sont les ressources de ces potentiels.

"La créativité finalement c'est quoi ? C'est une intelligence qui va aider à la résolution de problème. (...) l'intelligence collective, c'est une intelligence créative. Si tu veux l'intelligence créative elle peut être à l'échelle d'une personne mais elle est multipliée par trois, par quatre, par dix quand elle devient collective.

C'est le test de Schopenhauer. (...) le fait qu'il y ait un groupe, il y a de l'auto-émulation, de l'auto-alimentation. Et ça déclenche plein de choses derrière. Ça veut dire que si tu mets neuf personnes autour de la table, et tu imagines que ces neuf personnes chacune ont trois réponses possibles, trois solutions possibles. (...) trois fois neuf, ça fait combien cette histoire, 27 !"

Pour elle, ce calcul mathématique de l'intelligence collective multiplie les potentiels à aller chercher, à condition que l'environnement y soit propice. Aussi, pour permettre cette intelligence de groupe, elle note le besoin d'un environnement managérial et humain favorable. L'intelligence émotionnelle devient alors un préalable de l'intelligence collective, c'est à dire un manager qui a travaillé son égo afin d'accepter les idées des autres et de les accueillir positivement. Son travail sur l'intelligence émotionnelle porte "sur la communication non violente, les égos, les comportements égotiques, la relation au pouvoir". Tout ce qui touche à la relation intra et inter-personnelle en rapport avec la gestion du stress et des émotions, et du rapport aux autres.

"Parce que si tu travailles pas sur ça, tu peux toujours causer de la mise en pratique de l'intelligence collective".

Dans cette représentation, la démarche est collective avec un chef, un manager comme une déconstruction de la pyramide vers le cercle mais sans en effacer la pointe. Et pour atteindre son objectif ou son intention, il est important de respecter les règles et les étapes du processus. La démarche est censée conduire d'un pouvoir centralisé sur une personne vers une intelligence collective, un pouvoir partagé, plus "intégratif de ce qu'il se passe autour d'elle, sur le plan écologique, politique, etc."

F se réfère à des outils de coaching comme la théorie de la spirale dynamique, et de nombreux auteurs tels que Clare Graves (théorie de l'émergence cyclique des niveaux de l'existence), Charles Darwin (théorie de l'évolution), Ken Wilber, Withmore, Carl Rogers, Erik Erikson (théorie du développement social), etc. .

Entretien avec I (Responsable système chez Thalès)

I est chef de projet, responsable système chez Thalès, l'industrie aéronautique. Nous rencontrons I via une connaissance commune. Il a reçu l'aval des grands-chefs pour expérimenter des démarches d'intelligence collective au sein de ses équipes. Il nous livre ses initiatives, les raisons de sa motivation et les écueils malgré-tout. En voici une partie.

Le projet qu'il suit actuellement regroupe une quarantaine de personnes répartis en plusieurs équipes. Chaque équipe a un chef. Ils se réunissent toutes les semaines pour faire des points de synchro, entre chef d'équipe et entre référent métier afin de se rencontrer et d'échanger sur leurs difficultés pour s'entraider. En parallèle, les experts du service forment les équipes en interne, ceux qui se sont inscrits.

"Ce sont des groupes de travail qu'on a créés, qu'on a appelé « Je suis ton pair », en référence à Dark Vador."

I nous parle ensuite de l'organisation interne chez Thalès, de son modèle hiérarchique qu'il qualifie d'un petit peu archaïque. C'est une grosse structure mais les choses évoluent un peu.

"Avec un mode structural en pyramide, avec des chefs, et pis des chefs et encore des chefs. Où pendant longtemps, les gens qui étaient en haut de l'échelle étaient vus comme les décideurs et pis ceux qui étaient en dessous, simplement les personnes qui devaient réaliser les décisions".

Il met en avant leur travail autour de bien-être des salariés.

"On essaye d'inverser la pyramide aujourd'hui, en travaillant beaucoup sur cet esprit humain, sur le bien être des personnes, sur l'émancipation personnelle. Et du coup ça impose de revoir la place des personnes qui étaient habituées à décider. On essaye de valoriser en fait un certain nombre de performances à travers ça. Donc le fait qu'un expert puisse transmettre son savoir, c'est une façon de valoriser aussi cette personne par rapport à tout le travail qu'elle a réalisé par le passé".

La demande initiale du directeur général de Thalès est de :

"créer des groupes de travail pour valoriser les gens sur le bien-être, l'émancipation. Il a souhaité que les idées émanent des collaborateurs pour être mise en place à l'intérieur du groupe".

En abordant la question de l'autonomie des équipes, I nous renvoie la notion d'agilité.

"Ce sont les principes de l'agilité qui commence à fleurir dans tous les sens. Une équipe agile, par définition, elle est autonome sur son périmètre d'intervention. Normalement elle sait ce sur quoi elle doit intervenir et normalement elle a les pleins pouvoirs sur son périmètre, à condition de vérifier que les décisions qu'elle va prendre ne vont pas gâcher la vie des autres, à côté".

Dans ce fonctionnement, le manager-coach occupe une place importante. Il doit vérifier le bon processus des prises de décision. Une démarche qui demande à chacun, à son niveau, beaucoup d'efforts. Nous observons dans ce contexte le principe d'inter-dépendance relative à l'autonomie des individus au sein de l'entreprise. Il compare l'agilité avec la sociocratie. Et, fonctionne sur un principe d'adhocratie.

"L'adhocratie tu vas déclinier le rôle de responsable hiérarchique, au sein même des équipes. Donc tu casses un petit peu ces structures, tu n'as plus de hiérarchie du tout. (...) Tu as des capitaines ou autres mais ce pouvoir hiérarchique, en fait, il est redistribué dans l'équipe".

Il nous fait remarquer qu'au sein de ces grands groupes se créent des postes de coach, des responsables bien-être, des responsables émancipation. Ils se confrontent aux problématiques de reconnaissance. Tout comme F, il parle de la peur de ne pas être reconnue dans sa fonction, sa place dans l'équipe, etc.

"Il faut laisser les gens qui ont envie de prendre des initiatives, les prendre. Il faut de temps en temps prendre les décisions aussi au regard des besoins de chacun, il faut les expliquer".

Dans le fonctionnement de travail, la réalisation d'une tâche, d'une mission, se fait de façon un peu concurrentielle entre eux. Ils font des *sprints*. Chaque équipe doit évaluer ses capacités et chiffrer sa performance, en temps et en euros. Puis ils ont des *RetEx* (retour sur expériences), font des *stand up* tous les jours en milieu de journée, et ils ont rajouté des *points de synchro*. L'enjeu est de garder une bonne communication, ce qui n'est pas toujours facile. Il parle des ambiances des équipes de travail, de l'effet éponge entre les collaborateurs. ils passent huit à dix heures par jour ensemble. Les entreprises libérées émergentes viennent casser ce fonctionnement sclérosés. Il dit que les jeunes qui arrivent sur le marché aujourd'hui ont besoin de donner du sens à leur emploi et de s'éclater dans ce qu'ils font, d'avoir du pouvoir. C'est pourquoi ils essaient aujourd'hui de déconstruire les postes de chef, héritage militaire, qui décide de tout et d'aller vers ces postes de manager-coach.

"(le manager-coach) Quelqu'un de plus empathique, qui va être à l'écoute des gens, et qui va se démener pour faire en sorte qu'une personne quand elle en a besoin ait toutes les clés pour pouvoir s'en sortir. Donc l'émancipation des individus c'est aussi leur permettre de s'émanciper, de s'assumer et de les aider aussi à prendre des décisions".

Il travaille les relations humaines à partir du *triangle de Karpman*³⁹. Il le décrit comme une théorie d'analyse des conflits selon trois tendances principales : une figure autoritaire, une figure du déni, une figure responsable, qui garde son calme, assume ses erreurs et cherche à avancer. Les relations sont parfois très tendues et tournent au drame. Il se réfère également à une nomenclature appelé le *langage des couleurs* ou le *langage DISC*⁴⁰, qui donne une couleur à la sensibilité des personnes. Le MBTI⁴¹ donne quatre critères qui définissent les personnalités des individus.

39 Le triangle de Karpman est un des jeux psychologiques de manipulation de la communication. C'est une figure d'analyse transactionnelle représentant le persécuteur, la victime et le sauveur (wikipédia).

40 Le DISC est un outil d'évaluation psychologique déterminant le type psychologique d'un sujet, créé par Walter Vernon Clarke. Cet acronyme reprend les quatre traits définis : la dominance, l'influence, la stabilité et la conformité (wikipédia).

41 Le MBTI est un outil d'évaluation psychologique déterminant le type psychologique d'un sujet, suivant une méthode proposée en 1962 par Isabel Briggs Myers et Katherine Cook Briggs. Il sert comme outil dans les identifications des dominantes psychologiques des personnes dans des cadres liés au management ou aux problèmes dans le cadre des relations interpersonnelles.

De notre point de vue, ces outils ne peuvent pas être neutre, surtout lors d'un échange où chacun se présente par sa couleur d'appartenance. Si ces outils donnent des repères ou permettent d'identifier les grandes tendances de comportements et d'éviter des drames allant jusqu'au suicide, pourquoi pas. Mais nous nous interrogeons sur l'aspect discriminant de l'objet qui catégorise un individu et risque de l'enfermer, ou de s'enfermer lui-même par autodétermination, dans un schéma de fonctionnement et par conséquence, toutes les logiques définies en corrélation avec ce critère. Nous ne remettons pas en question la loyauté de I ou des chefs d'équipe, cependant cette démarche montre une domination par les capacités, les compétences ou sensibilités qui risque de porter atteinte à l'estime de soi et sa reconnaissance sociale, au sein de l'équipe, au fil du temps. Et pourtant ces stratégies sont adoptées pour palier au mal-être au travail et aux risques psycho-sociaux.

5.4.3 - Comparer, distinguer

De façon générale, nous constatons que l'intelligence collective trouve de multiples formes d'expression. Si dans le milieu associatif elle correspond davantage à une démarche d'expérimentation, de coopération et de co-construction, dans le milieu des entreprises à but lucratif elle s'impose comme un moyen efficace d'améliorer la productivité, le profit et la croissance.

Les membres des associations rencontrées ont tous fait part de l'initiative collective à l'origine de leur projet associatif posant en commun la question de l'engagement : les journées CO (le Nousistan), le festival de l'engagement (le Cause Toujours), redonner du sens à ses engagements (la Turbine à Graines) et enfin s'engager, se regrouper pour partager des savoirs-faire (le VAL). Nous relevons entre tous des finalités proches, notamment celles de questionner les rapports de domination au sein des collectifs, de chercher à les comprendre et à s'en émanciper. La culture commune, la dynamique de groupe, le principe de réciprocité semblent se construire pour et par l'expression des individus et de leurs initiatives. La notion de partage est présente dans la répartition du pouvoir et de l'accès à la parole. L'intelligence collective est à chaque fois décrite comme un processus, une démarche de recherche, d'expérimentation et de découverte permanente. Une caractéristique de ces acteurs qui prêtent à la notion de bricolage une dimension vertueuse ou du moins émancipatrice, de transformation sociale.

Toujours dans le milieu associatif, les modalités d'organisation ne marquent pas de frontières entre les bénévoles et les salariés. Les membres élus des conseils ou collectifs d'administration n'ont pas de fonctions attribuées, les hiérarchies de statut sont effacées. Le principe est celui de "un individu égale une voix" et les tâches de la vie associative sont prises en charge par des petits groupes de travail avec des référents. Cette répartition du pouvoir et des responsabilités est valorisée comme un engagement, une quête d'autonomie (mieux prendre en main, avoir prise sur sa vie). Ici, le pouvoir en tant que fonction n'impose pas de chef mais reconnaît (possiblement) un leader. (Re)penser ou déconstruire une organisation pyramidale demande de poser la question du rôle et de la place de chacun des membres dans le groupe ; adhérent ou salarié pour le cas de l'association. Ce type de démarche participe d'une dynamique de groupe à construire et à animer.

Dans le milieu des entreprises à but lucratif, l'intelligence collective est décrite comme un moyen au service de l'entreprise, via le mieux être des salariés. Les entretiens réalisés relatent l'injonction néolibérale de l'optimisation de soi, de chercher à être rapide, efficace, performant, de se révéler pour mieux servir l'entreprise. Les techniques de management

présentées exploitent le potentiel des salariés via des techniques de développement personnel. Les références théoriques données relèvent du champ de la psychologie et de la manipulation de la communication, ce qui nous semble s'apparenter à une assignation et une catégorisation, plutôt stigmatisante des personnes dans leur équipe. Nous identifions ici une forme de domination selon le type de capacités et de compétences (aptitude, talent, vocation) reconnus ou non à chaque employé. Les capacités des uns devenant légitime pour l'accès à tel ou tel poste de travail, ou l'exclure. Cette logique managériale assigne les salariés à des places hiérarchisées selon l'existence ou non de capacités (culturelles ou professionnelles).

Dans ce milieu, l'intelligence collective vise assez clairement la performance de l'entreprise. Elle devient un outil au service du manager-coach pour responsabiliser les membres de son équipe. Le mémoire de F (coach en ICC) traduit cette vision : *"Intelligence créative et coaching ; une conduite de changement pour une performance durable des entreprises"*. Cette déconstruction de la hiérarchie verticale, "militaire" (I), tend vers le modèle des entreprises libérés, des organisations opales. Du coup, en quoi ou comment ces méthodes assez outillées, réglées, paramétrées tiennent compte ou pas des relations de domination entre les individus ?

Chapitre 6 - De la Problématique

Nous avons commencé cette recherche en nous questionnant sur l'*intelligence collective*. Cette forme d'organisation collective, mise en avant par des acteurs associatifs de notre terrain, est présentée comme une alternative pour expérimenter d'autres manières de faire ensemble, d'être en relation, mais aussi pour questionner les rapports de pouvoir en jeu.

L'aller-retour entre notre terrain et les apports théoriques nous a amené à considérer les origines managériales de cette méthode tout en constatant la déclinaison protéiforme qui en est faite dans les associations pour s'inscrire davantage comme une démarche, une dynamique collective plutôt qu'un outil de la performance.

Ces projets tentent de rendre l'activité plus coopérative tout en répondant au besoin de prise d'initiatives et d'autonomie des individus au sein des groupes. Le désir d'horizontalité tente d'aplanir ou au moins amoindrir les hiérarchies.

Nous nous sommes aussi demandé comment s'articulent et se conjuguent les relations entre les individus et le collectif au-delà de l'attribution d'une fonction ou d'un statut. Qu'en est-il de la dynamique collective, des relations d'interdépendance et des rapports de domination ? Les entretiens réalisés nous montrent que la construction du commun n'est pas évidente. Que l'engagement peut être une motivation qui impose son paradoxe. De quelle intelligence s'agit-il ? Quelle est la part de non collectif dans ce type d'organisation ? Comment chacun peut être reconnu dans sa singularité et contribuer démocratiquement à la construction du commun ?

6.1 - Postulat et hypothèses

Certaines formes d'organisation transforment les fonctionnements et par conséquent les relations inter-individuelles. Nous adossons ce postulat aux travaux de Joseph Schumpeter qui pense un changement possible dans les relations sociales (moins d'inégalités) avec une gouvernance qui permet la participation des groupes exclus à la prise de décision.

En rencontrant des associations et des organisations tournées vers l'intelligence collective, nous attendions un discours autour des enjeux de cohésion d'équipe et de coopération. Étonnamment, tous parlent davantage de l'influence des leaders, des jeux de pouvoir qui se constituent entre eux malgré leur recherche d'horizontalité en vue de décentrer les fonctions du pouvoir et permettre davantage d'égalité entre les membres d'une structure. La forme ne suffit sans doute pas à modifier le fond.

Aussi, nous posons les deux hypothèses suivantes :

- Penser les rapports de dominations aiderait à révéler la nature des interactions ainsi que la nécessité de reconnaissance entre des individus en faveur du développement des rapports de réciprocité, estimés plus égalitaires.
- Ces expérimentations participent d'un changement de paradigme politique et augmentent la capacité socio-politique des individus.

6.2 - Problématique

Il est question des modalités d'organisation, d'association, de coopération, d'agencement, de fonctionnement collectif, de micropolitique qui ont en commun un intérêt, une motivation à différentes échelles, pour l'intelligence collective. Par là, nous tentons d'éclairer les forces d'influences et les rapports de dominations qui s'instituent et se désinstituent au sein d'un groupe. Une manière de (re)penser le politique à travers la question de l'agir collectif.

Pour formuler des éléments de réponses autour du travail du commun, nous nous sommes appuyé sur les travaux sociologiques de Pascal Nicolas-Le Strat. Pour mettre en perspective les rapports de domination, et par-là les rapports de réciprocité, nous esquissons une analyse avec la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth.

Certains concepts des auteurs précédemment cités, contribuent à l'analyse portée en vue d'éclairer les stratégies des acteurs associatifs rencontrés.

Chapitre 7 - Faire parler l'enquête

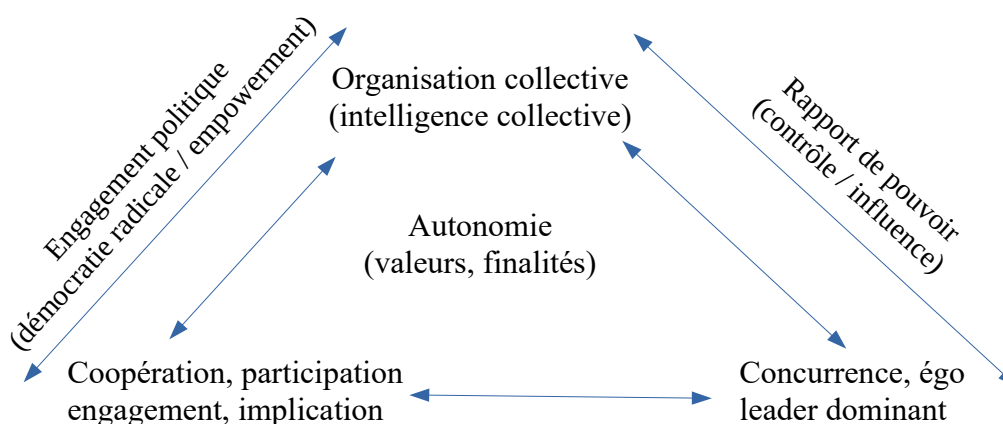
7.1 - Méthode d'analyse

Pour entrée dans la phase d'analyse, nous avons tout d'abord lu l'ensemble des sept entretiens en notant seulement quelques mots clés puis, nous avons écrit nos premières impressions. En croisant ces deux entrées de compréhension nous avons pu déterminer une liste des principaux thèmes abordés. Les échanges avec quelques uns de notre promo nous ont permis d'affiner la liste et de ne garder que les cinq sujets les plus saillants :

- Organisation collective, recherche d'horizontalité, mode de gouvernance
- Engagement, implication, participation, coopération, politique
- Communication, information / discours et parole
- Relations interpersonnelles, rapport de pouvoir, domination, leader
- Autonomie individuelle et collective, une finalité transversale

Ainsi, après avoir attribué un code couleur à chaque thème, nous procédons à une nouvelle lecture en surlignant les parties du texte référentes à chacun. Le surlignage coloré dans le texte, nous permet d'identifier la récurrente interaction (inter-relation) entre "organisation collective, horizontalité, etc." et "participation, coopération, etc." mais aussi entre "discours, communication, etc." et "relations interpersonnelles, rapport de pouvoir, etc.". C'est à dire que l'organisation collective s'attache à créer les conditions de la participation, et que la coopération demande de penser l'organisation collective. De même, la place du leader apparaît "contrarier" l'organisation collective dans sa recherche d'horizontalité qui doit alors se poser la question de son fonctionnement collectif. Autrement dit, l'un impacte l'autre. Et sous ces aspects pragmatiques, deux fortes tendances se frottent : l'engagement politique (pour garder les termes des entretiens) et les rapports de pouvoir. L'autonomie individuelle et sociale apparaît, quant à elle, comme une finalité recherchée afin de s'émanciper de la main mise du marché et de ses cadres de pensées.

Nous verrons plus précisément ce qu'il en est au regard de l'analyse théorique. Voici déjà, comment nous nous représentons cette dynamique d'interaction.



Ces thèmes définissent ainsi nos premiers axes d'analyse.

Aussi, pour terminer ce repérage, nous avons élaboré un tableau⁴² à double entrée portant les thèmes en ligne, le nom des entretenus en colonne et le numéro de la page de leurs verbatims dans une deuxième colonne. Cette grille de lecture, au sens propre et au sens figuré, nous a facilité la sélection des propos, par entrées thématiques. A ce stade, dans une nouvelle colonne du tableau, nous relevons quelques contradictions : "dedans-dehors", "actif-inactif", "novice-expert", "égaux-non égaux", "individu-collectif", etc. Ce travail nous permet de pointer des éléments en tensions et de continuer de nous approprier cette matière, assez dense.

C'est seulement après ce (fastidieux) travail que nous éprouvons le besoin d'entreprendre un descriptif des entretiens qui retrace pour chacun ses représentations, ses pratiques d'intelligence collective dans l'objectif de distinguer l'unité de l'ensemble. Nous avons fait le choix de placer ces descriptifs avec le chapitre "entretiens et méthodes" afin d'apporter du "dur", des éléments factuels un peu plus tôt dans la lecture du mémoire.

7.2 - Premières pistes

Nous notons ici nos premières observations, pour mémoire.

Les personnes enquêtées mènent une démarche réflexive par rapport à leur mode d'organisation et de fonctionnement. Une partie des entretiens donnent le point de vue d'individus membres d'un groupe ayant fait le choix d'expérimenter d'autres manières de faire ensemble, apparentées à des formes d'intelligence collective, puis une autre partie des entretiens donnent le point de vue d'individus qui forment et accompagnent des groupes, des collectifs à découvrir, construire, inventer des pratiques, des dynamiques d'intelligence collective.

En posant ouvertement la question "qu'est-ce que l'intelligence collective pour toi ?", nous nous attendions, en effet, à davantage de discours ou d'exemples sur les vertus des dispositifs coopératifs, participatifs ou même de cohésion d'équipe. Mais pas vraiment. Les personnes interrogées parlent bien de leurs modalités d'organisation choisies pour *horizontaliser* la prise de décision, répartir le pouvoir, déconstruire les hiérarchies mais relatent plus fréquemment la question des rapports de pouvoir, de leader, des situations de conflits ou de méses-time vécues, constatées.

Nous ne nous attendions pas non plus à entendre parler de l'individu, dans ses interactions avec le groupe, sur le plan de la psyché, de l'égo et des émotions. Chacun, depuis son point de vue (culture, éducation, fonction), évoque le travail nécessaire à mettre en place pour amener à décaler le groupe de ses représentations initiales. Ici, la mise en place d'outils et de dispositifs semble apporter une réponse aux difficultés rencontrées - une recherche d'équilibre entre raison et émotions ? Mais quelle place occupe réellement l'outil entre contrôle et médiation ? Cet angle ouvre un aspect psycho-social.

Pour le panel des associations, leur projet (vision) a démarré avec des proches, des amis, des personnes avec qui la *rencontre* (Herfray, 2008) donne un sens fondamental. Une façon d'entreprendre qui mêle les sphères individuelles et professionnelles favorisant la complicité mais aussi un autre type de conflits. Nous percevons quelques contradictions entre le discours et les actes, entre les intentions et ses effets. Des rivalités, des tensions, des dissonances, des divergences s'installent au fil du temps imposant un rapport de force dans lequel chacune des parties use de son pouvoir d'influence. A cet endroit, les enquêtés évoquent des formes de colère, de rancœur, de mépris, de forts ressentis. Une relation de dominant à dominé,

42 Document en annexe

symboliquement violente⁴³, semble prendre le dessus malgré la lutte contre ce type de construit social.

Les projets ou les structures en question existent depuis moins de cinq ans, parfois moins de trois ans, ce qui représente un temps relativement court pour apprécier (justement) la capacité critique et de résistance du groupe par rapport à ces imbroglios. Comme le dit A, "on est au tout début de la routine", il dit bien qu'il y a des trucs qui roulent mais il se demande aussi comment ils vont arriver à rester dynamique, créatif. Les conflits rencontrés parlent alors peut-être aussi de leurs premières grandes questions structurelles, en rapport au processus d'institutionnalisation. Quoi et comment devenir ?

Sur un autre plan, nous constatons que les individus interrogés font partie des membres fondateurs dont certains occupent une place de leader, soit par légitimité technique (I), soit par leur capacité d'entreprendre (C2 et F) ou encore par l'autorité accordée à leur vision du projet (A, C et D). La présence d'un leader ou d'un directeur suffisamment meneur, éclairé, prêt à aller de l'avant semble nécessaire à un moment donné ou un autre : au lancement d'un projet, pour fédérer le collectif, pour réguler une phase critique ou imposer une décision. Un aspect à explorer, déjà apparent dans l'entretien exploratoire.

Par ailleurs, le besoin d'expertise, de connaissances ou de capacités pour assurer certaines fonctions, marginalisent une partie des membres, devenant davantage "spectateur" (A). Un positionnement éloigné des intentions de départ en termes d'équité, d'implication. Quelle part de considération est alors accordée aux membres du groupe ? Nous observons un rapport de force entre capacité et compétence, entre des savoirs-faire issus de l'expérience et ceux attendus à un titre, un diplôme ou statut social. La volonté de décloisonner le rôle et la place des membres du groupe impactent la vie sociale des projets. Des principes d'autorité et de légitimité entrent en jeu.

Ces démarches, assez expérimentales, questionnent le rapport au pouvoir, l'agencement micropolitique des groupes. L'enjeu est de déconstruire les schémas d'organisation classiques induisant des relations de domination fortement instituées par notre système socio-économique libéral et de proposer, expérimenter des alternatives.

Axel Honneth (2016) écrit que "l'analyse du pouvoir permet de démasquer les mécanismes cachés de la domination". Ce regard théorique issu de la philosophie peut être une approche pour tirer les ficelles et mieux comprendre de quoi il s'agit.

J'entends aussi leur attachement et leur implication pour tenter collectivement de dépasser ces situations concrètes insatisfaisantes. Un défi, un travail qui oblige chacun à se questionner et à questionner sa place dans le groupe, dans le projet.

La parole (acte, rapport social) est un des aspects en question mais ne représente pas l'objet central de notre recherche. Elle nous sert de vecteur d'analyse en tant que "sous-aspect" relatif au pouvoir. Les auteurs abordés (linguiste et socio-linguiste) nous serviront peu car nous n'avons pas collecté de matériaux suffisamment précis pour décrypter de potentielles pistes socio-linguistiques.

Les acteurs associatifs rencontrés, tous inscrits dans une démarche d'éducation populaire, défendent l'autonomie au nom de l'émancipation des individus, de la désaliénation des pouvoirs de domination alors qu'au sein des entreprises la recherche d'autonomie s'oriente plutôt sur la valorisation de l'individu, son bien-être au travail en vue de concourir à la bonne santé de l'entreprise.

43 Expression choisie en référence au concept de violence symbolique défini par Pierre Bourdieu. "La domination selon Bourdieu est cachée, elle a un effet structurant sur les habitus.. (...) Elle est une violence symbolique, violence douce, insensible, invisible pour ses victimes mêmes, qui s'exerce pour l'essentiel par les voies purement symboliques de la communication et de la connaissance." (Blandine Voineau, 2018, p.20)

D'après ces acteurs, nous pouvons reconnaître trois dimensions spécifiques de l'intelligence collective : la convivialité, le pouvoir dans la prise de décision et un spectre plus vaste à éclaircir qui tourne autour de savoirs, connaissances, capacités-compétences.

La notion du commun, du travail du commun⁴⁴ plus exactement, pourra aussi être, d'un point de vue sociologique, une analyse théorique porteuse pour illustrer la complexité de l'action collective et les enjeux de chercher à vouloir faire autrement que le système dominant, qui sur-valorise, sur-responsabilise l'individu au détriment de la vie collective.

A priori, entre philosophie, philosophie politique et sociologie, nous pourrions confronter nos entretiens à la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth, celle du travail du commun de Pascal Nicolas-Le Strat et ouvrir des pistes d'analyse avec le collectif Manouchian, Bourdieu et d'autres au sujet des questions de domination.

L'analyse va porter sur les organisations et les pratiques associatives dites d'intelligence.s collective.s. Pour se faire, nous allons conjuguer concepts, théories et entretiens. Nous gardons pour le corpus principal, les entretiens réalisés avec C, A, D et J, acteurs associatifs.

44 Notion avancée en référence à Pascal Nicolas-Le Strat (2016)

Chapitre 8 - Agencement et micropolitique

Comme nous venons de le voir, ces structures entrevoient l'intelligence collective comme un moyen de penser et d'agir leurs modalités de fonctionnement et d'organisation en quête d'horizontalité, dans une perspective d'autonomie individuelle et sociale.

A l'aune de ces premières lectures d'entretien, l'intelligence collective se décrit comme la participation des membres d'un groupe au regard de ses capacités, valeurs, compétences, singularité, pouvant être partagés en faveur du commun.

"L'enjeu est de proposer un terrain qui permette d'inventer ensemble des formes singulières d'agencements collectifs, qui permettent à chacun, chacune d'exister juste dans sa puissance et sa singularité, tout en créant du commun. (D)"

8.1 - Critique du néolibéralisme : résister, transformer

Ces associations d'éducation populaire, par différents biais, expérimentent des projets de transformation sociale. Le désir nommer par chacun est de se réapproprier des techniques et des savoirs, de se donner plus d'autonomie, de s'émanciper des cadres de pensées capitalistes ou institutionnels. Ils portent en effet, une critique du néolibéralisme pour toutes les inégalités causés par le marché et l'État. L'intelligence collective est un moyen, parmi d'autres, pour ouvrir des espaces d'apprentissages, de réflexion, de délibération mais aussi des temps pour se (re)questionner sur ses pratiques, sa fonction, son rôle, sa place, individuellement et collectivement.

Dans la pensée de Cornelius Castoriadis (1975), nous avons abordé la notion de *magma imaginaire* qui structure nos représentations communes et donne une signification propre à nos sociétés. Ce magma de significations imaginaires relie les hommes et donnent sens à leurs actions. Il nous affecte. Cet imaginaire radical s'oppose au paradigme actuel, incapable de penser la création, pour indiquer le sens souhaitable de l'action. Ces significations imaginaires sociales ont un impact sur nos affects. Le langage est justement une institution qui incarne l'imaginaire collectif en tant que tissu de sens, sans lequel le social se déliterait.

Nos imaginaires, nos subjectivités alimentent l'expérimentation et la transformation du pouvoir politique, par nos actions collectives. Aussi, pour mettre en application cette notion d'imaginaire collectif, nous préférons parler d'agencement et de micropolitique - une manière de (re)donner du sens aux mots et leur permettre de réhabiliter toute leur dimension politique. Voyons à présent ce qu'il en est dans les associations choisies.

"Je suis pris dans une tension entre me dire, le système capitaliste et d'État, si je vais vite, est d'une puissance telle qu'on ne va jamais arriver à le déstabiliser. Et à la fois, se dire de toute façon il va se casser la gueule tout seul. Et là, on est en train de créer un peu ce truc de collapsologie (il rit). Qu'en gros de toute façon à un moment, il va se casser la gueule et que là on est en train, je dis on est en train de créer la suite mais non, on travaille dans l'ici et maintenant. Et du coup, on est en train de créer des ici et maintenant qui déjà participent d'un autre devenir mais aussi font que juste là maintenant on est en train de vivre autre chose que des modèles imposés." (D)

8.2 - Organisations en (con)quête d'horizontalité

La dynamique d'intelligence collective portée par ces acteurs révèle des formes coopératives traversées tantôt par des réussites, tantôt par des conflits, des tensions, des rapports de domination.

La volonté de désindividualiser le pouvoir permet de l'envisager plutôt comme une relation plus qu'un attribut individuel ou un dispositif, agrémenté d'outils à tendance normative. Ainsi, la relation de pouvoir s'inscrit dans le temps long des relations entre les individus, rendant chacun acteurs de la relation avec plus ou moins de puissance selon son pouvoir d'influence, de domination ou de soumission. Des agencements collectifs qui demandent à se renouveler, se questionner pour construire-déconstruire autant de fois que nécessaire les relations et les situations connexes qui pourraient se révéler compromettantes pour les pratiques collectives, le travail du commun, la qualité des relations entre individus et dans son rapport à soi pour estimer (évaluer) à sa juste valeur l'aspect émancipateur, d'estime de soi - et aussi, pour ne pas enfermer ses pratiques dans une réflexion qui s'auto-alimente.

Au fil du temps, le groupe devrait augmenter sa puissance en s'appuyant sur les effets vécus et les savoirs produits par ces expérimentations. Un moyen de ne pas tourner en rond.

"On est pas le groupe, on le devient. La possibilité de ce devenir est donc à construire." (Vercauteren, 2007, p.7).

Pour illustrer cette tendance, nous pouvons donner l'exemple du Cause Toujours. J nous raconte que l'intention du café culturel est de rendre acteur du lieu un maximum d'usagers. "Le café c'est vous, c'est nous" pour reprendre leur devise. L'idée est de vivre et animer ce café comme un lieu social et non comme un lieu de seule consommation. Leur démarche d'implication ouvre des temps de rencontre en direct avec les habitants de la ville en vue de faire connaître et reconnaître le projet, dans son utopie, son alternative. L'emballement de départ, au moment de la création, emmène une flopée d'adhésion. Les contraintes et la multiplicité des tâches, dans le contexte d'ouverture du café, va confronter l'équipe associative, bénévoles et administrateurs, à questionner leur organisation notamment en raison de l'essoufflement des commissions par rapport au volume d'activité largement au dessus des attendus. Arrive alors une nouvelle étape de remise en question. L'association de préfiguration, porteuse du projet en amont de l'ouverture du café, avait déjà connu un phénomène de ce type (démobilisation) qui l'avait poussé à se demander comment et avec qui continuer le projet de café culturel.

Aussi, à la suite d'une rencontre nationale des cafés culturels, l'équipe décide de faire évoluer son fonctionnement en collectif d'administration et commission de travail vers un CA ouvert dans la perspective de rapprocher les adhérents du collectif d'administration. Malgré ses doutes, J dit :

"(...) les gens qui rentrent dans l'association pour créer avec nous le projet, pour le faire vivre, sont appelés à rejoindre des commissions [*programmation, théâtre, musique, slam, enfant, etc.*]. Et cette commission est censée être représentée par un membre qui peut changer mais qui va jusqu'au CA. C'est un peu une pyramide et c'est ce fonctionnement là qui est un peu remis en cause par le fait d'aller vers des CA ouverts. Des gestions de CA ouvert qui permettent, peut-être, de dépasser ce passage un peu pyramidal."

Nous trouvons ici des éléments de réponse à notre question où est et comment agit le politique. Le collectif d'administration ouvert représente le lieu où peuvent être débattu collectivement toutes les questions relatives au fonctionnement et à l'animation du café. Cependant, les commissions demeurent et s'occupent de l'action plus concrète, par thème.

"Mais en fait, c'est quand même la commission qui reste le principe de base où on s'implique." (J)

La pratique du CA ouvert, vise à remobiliser et renouveler en quelque sorte les énergies pour relancer la dynamique associative et éviter que le portage s'enferme dans le CA.

"Mais c'est vrai que ce CA ouvert permet d'effacer la fracture qui existait en fait. Et qui nous enfermait un peu dans un cercle fermé, et qui laissait les autres adhérents un peu dubitatif, un peu sur l'expectative, un peu à l'extérieur. Là, ça permet aussi beaucoup de renouveler les membres du CA." (J)

Et comme J le précise :

"Le mode de gouvernance du CA, dès le début, c'est pas de président, de trésorier, de secrétaire mais un mode de gestion où on est tous administrateurs, tous responsables. Donc, ça c'est renforcé en fait par la gestion en collectif d'administration ouvert. (...) C'était déjà très important, en tout cas dans le CA, pour créer un groupe où tout le monde s'active et prenne des responsabilités."

J emploie très souvent le mot *gestion* qui se rapporte à une vision du groupe plutôt sous l'angle de la structuration, de la mise en ordre des espaces de fonctionnement mais semble tenir à distance ou occulter l'aspect animation qui participe pourtant tout autant de la stratégie de l'action et de la construction du groupe. Il ajoute :

"Après, le fonctionnement du café peut permettre de contrebalancer cet aspect de pouvoir personnel, d'influence personnelle grâce au CA ouvert et ces choses comme ça. Mais faut pas négliger les gens qui sont très forts. J2 est très fort pour amener aussi les gens dans la direction qu'il défend sincèrement."

Ces éléments apportés par J témoignent d'un groupe en devenir qui renouvelle autant que possible ses agencements. J apporte également l'idée qu'il y a d'autres forces en jeu au sein de l'association et que tout ne se joue pas sur la forme donnée au fonctionnement collectif.

Pour D, qui accompagne des collectifs, son utopie serait "qu'il y ait de la révolution permanente partout". C'est à dire que les individus soient en capacité de re-questionner leurs pratiques, leur fonction, leur place, celle de leur voisin, de sortir des places instituées, faire un pas de côté. Cette dynamique porte l'idée de mettre en mouvement le collectif quand les fonctionnements commencent à se figer, se scléroser. Créer des modes d'agencements collectifs, dans sa pratique, reviendrait à créer des manières d'être à plusieurs dans une recherche d'élaboration et de prise en compte des points de vue de chacun.

Aujourd'hui, lors de ses interventions, il s'appuie aussi sur la socianalyse, une méthode d'analyse institutionnelle. Ainsi, il part de la demande des individus et non de la commande faite par l'association. Disons plutôt, qu'il met au travail la tension qu'il peut y avoir entre la commande et la demande. Il la décrit comme une démarche radicale pour retravailler la question de l'institution et donne une citation. "Avant de penser à guérir les patients, il faut guérir l'hôpital." Cette méthode d'intervention a pour objectif de "faire monter de l'instituant, des forces rebelles, des forces nouvelles, qui viennent remettre en cause les formes instituées de société dans lesquelles on est tous empêtrés pour retravailler de la matière ensemble." (D)

Il croise cette discipline avec d'autres méthodes d'analyses comme l'entraînement mental. Ainsi, il dit "accompagner des personnes et des collectifs pour s'autoriser un devenir".

"Les valeurs (*de l'IC*) – pour moi ça retravaille les questions du pouvoir. Aller identifier où ça se joue et de retravailler la manière dont ça peut se répartir. Donc, je ne saurais pas trop dire à quelle(s) valeur(s) ça répond mais en tout cas il y a une question éthique et politique là-dedans. Ça revient travailler les questions de domination et de pouvoir et du coup, ça répond peut-être à une valeur d'égalité, qui ne

serait pas une valeur. (...) Et, distinguer égalité, d'identité. Du coup, retravailler la question à l'aune d'une valeur d'égalité, en affirmant les singularités." (D).

C, quant à elle parle souvent de dynamiques. Même si elle s'accroche beaucoup aux outils de la participation, elle se pose quand même le sens politique de leur usage. Son discours relève l'importance du changement, de l'évolution, de la transition, de la nécessité de transformer et de le faire ensemble, justement pour donner de l'importance aux dynamiques "révolutionnaires". Elle choisit ce terme en référence aux valeurs portés par le mouvement libertaire-anarchiste dans lequel elle se reconnaît. *Dynamique* porte l'idée de processus, du devenir possible alors que l'outil ou le dispositif instrumentalise davantage la démarche, en tout cas demande davantage de précaution dans son usage.

Le VAL fonctionne aussi en collégiale. Il y a un collectif d'administration élu mais toute personne qui le souhaite peut venir assister aux réunions du collectif d'administration, organisé une fois par mois. Par contre, la prise de parole se fait sous certaines conditions. Cet agencement dispose d'un noyau permanent, le CA, en interaction permanente avec ses membres mais aussi avec des personnes extérieures qui peuvent amener de nouveaux regards, techniques, expressions, avis, idées.

A précise que le CA n'a pas de compétences attribuées. "Le désir est dans faire tourner les tâches". Ils ont mis en place des groupes de travail à thèmes qui ramènent des infos au CA pour donner les éléments nécessaires à la prise de décision. L'agencement choisi est de ne pas s'enfermer dans un rôle. Beaucoup d'information circulent entre eux selon qu'ils sont membres d'un groupe ou curieux de suivre les travaux d'autres groupes de travail.

Pris par le temps, le volume d'informations, la quantité de mails et les tensions en CA, ils ont collectivement fait le choix de solliciter un accompagnateur pour les aider à questionner leur fonctionnement. Le rôle et la place de certains acteurs dans l'association les amène aussi à questionner leur micropolitique. Un.e intervenant.e en intelligence collective viendra les accompagner (temps réalisé après l'entretien).

Nous retrouvons là ce que David Vercauteren définit par *micro-politiques* (2007, p.56).

Le premier axe consiste à circonscrire les forces qui affaiblissent le corps d'un groupe et à conjurer les phénomènes de fermeture, de bureaucratisation ou autres petites peurs qui créent des formes de replis sur soi. Il s'agit aussi d'être vigilant avec les types de construction collective qui créent dans le langage, les attitudes, les positions ou les rôles des systèmes d'opposition binaires, de séparation clivante ou psychologisante. Porter un regard analytique sur ses modes d'agencements revient à questionner ses penchants idéologiques ou ses formes de pouvoir où se cultivent les affects tristes (haine, ressentiment, etc.).

Le deuxième axe concerne l'actualisation des potentialités, la valorisation des forces bloquées dans des rôles assignés ou de certains usages qui organisent le cadre matériel ou intellectuel du groupe. L'expérimentation d'agencements revient à tester des composantes qui n'était pas coutume jusque là. L'idée de s'ouvrir à l'extérieur, permet justement de s'inspirer et d'apporter de nouvelles manières de faire et de dire.

En somme, comment un collectif conscient des ses pratiques habitées par des logiques capitalistes peut se construire une protection collective et se donner les moyens de transformation qu'il serait capable d'activer ?

8.3 - Le travail du commun

En croisant une partie des travaux de recherches empiriques de Pascal Nicolas-Le Strat (PNLS), sociologue, avec les expérimentations de notre panel associatif, nous pourrions envisager concrètement la question de "la protection collective" et des "moyens de transformation". Le travail du commun (PNLS, 2016) nous permet de compléter cette lecture critique sous l'angle de la *micropolitique*.

Selon ses travaux, l'engagement pour le commun signe le refus de se laisser déposséder de nos aspirations tant par une gestion étatique lourdement bureaucratifiée, que par le fonctionnement arbitraire et inégalitaire du marché. Dans une visée émancipatrice et d'autonomie, il marque ainsi un fort désir politique de faire autrement, de concevoir des alternatives pour reprendre en main les questions qui nous concernent collectivement. (PNLS, 2016, pp.11,12).

8.3.1 - Le commun oppositionnel

Le commun (PNLS, 2016) se définit par ce que nous cherchons à construire ensemble. Son enjeu (triple) porte sur agir en commun (comment faire collectif), constituer un commun (ce qui nous unit) et travail du commun (comment agir sur ce commun, le développer, le déployer démocratiquement).

Pour PNLS, la densité politique et la portée critique du commun se rapportent aux pratiques de coopération, de communalisation ou encore de démocratie radicale.

"Le commun sera politique ou ne sera pas. Il sera rebelle ou ne sera pas. Il sera coopération ou ne sera pas."

Il écrit que le commun, dans le débat public, se réduit trop souvent à "une simple affaire de bon usage des ressources - l'administration responsable et soutenable des biens communs."

Pour lui, le commun ne se dissocie pas des pratiques collectives qui le constituent en commun, comme un commun. Un autre enjeu est celui ne pas le laisser rejoindre la panoplie des instruments politiques que l'État a réussi à technocratiser (démarches participatives, démocratie de proximité ou dynamiques de développement). Il définit alors le commun comme oppositionnel.

"L'idée de commun est indissociable de la capacité des hommes à faire expérience, à expérimenter ensemble et à innover en commun. (...) L'idée de *commun oppositionnel* permet de camper, sans réserve, les enjeux de communalisation du côté d'une parole politique fondamentalement incarnée dans une pratique sociale – une parole à forte densité expérientielle et existentielle –, et du côté d'une parole rebelle, discordante et dissonante, en rupture avec les formes institutionnelles dominantes."

8.3.2 - À l'épreuve de l'activité et de la vie quotidienne

Les associations auxquelles nous nous sommes intéressées pour ce travail illustrent la mise à l'œuvre et la mise à l'épreuve, dans son quotidien, de la constitution d'une alternative, de l'intérieur de la société et en opposition à elle.

"Ces collectifs expérimentent des formes ambitieuses d'autogestion, de micropolitiques « émancipatrices » de groupe et de communalisation. (...) Ces activités desinstitutionnent les normes dominantes. Comment tenir une auberge ou un bar sans reconduire à l'identique les formes classiques d'organisation du travail et sans devenir insidieusement un simple répétiteur des normes établies ? Comment développer une activité de maraîchage ou d'artisanat sans se laisser piéger par l'appel du marché et par une rentabilité exclusivement financière ? C'est à cet endroit spécifique, à l'endroit de cette tension ou de cette contradiction, que je tente de penser le « commun oppositionnel ». La quête et la conquête d'une autonomie de vie et d'activité

supposent, au quotidien, de défaire les emprises normatives dominantes, qui se rappellent à nous au moindre relâchement." (PNLS, 2016)

Pour donner des exemples, nous pouvons parler de A et de sa communauté d'usage (asso.).

"Les envies de l'asso. ? Vivre l'alternative, vivre plus autonome, vivre plus proche des choses qui nous entourent, savoir les maîtriser, donc savoir les construire, les réparer. (...)."

A continue de décrire les membres de l'association comme la bande d'alterno-autonomes, un petit peu anarchiste du coin, avant de préciser comment, lui, en est arrivé là.

"Une prise de conscience générale et globale qui me convient le mieux en termes d'éthique, de pensée, de mode de vie pour que je me sente à mon aise et en accord avec mes principes, c'est de me diriger vers plus d'autonomie, de moins dépendre d'un système qui me convient pas tel qu'il nous est proposé, de m'écarter de certains systèmes commerciaux qui me font vomir et de profiter de la vie avec toutes ces choses qu'on arrive à faire entre nous en s'écartant de ça."

Il précise quand même qu'il n'y a pas besoin d'être complètement *alterno* pour intégrer le collectif, et il cite le cas d'adhérents qu'il dit plus proche du moule mais qui sur certains aspects de leur vie, ont engagé un mode de vie plus alternatif, autonome, en marge du système dominant.

C, dans son récit de la création du Nousistan, reconnaît que ce qui participe à la construction d'un collectif, est l'idée de commun. Les rencontres et les débats ont été nombreux au cours des journées du CO. Cette étape fondatrice du projet leur a permis de déterminer ce qui les unit (constituer un commun) et comment agir sur ce commun (travail du commun). La question de comment faire collectif (agir en commun) est venue ensuite, pour donner une "enveloppe" (un tour) à ce commun. Là aussi, ils ont pris le temps de penser l'action pour décider collectivement de leur agencement et de leur micropolitique.

"La capacité d'un collectif à agir sur le commun est une expérience de co-création qui associe les personnes concernées par une situation, un contexte (habitants d'un quartier, ...). Le travail du commun valorise la capacité du collectif à agir sur son propre devenir et à explorer de nouvelles manières d'être en commun et de faire ensemble." (PNLS, 2016).

Au sujet de la coopération, C la dit non spontanée. Faire ensemble demande un vrai travail de co-construction, de coopération.

"L'intérêt commun n'existe pas au démarrage mais il émerge progressivement, par effet d'intéressement mutuel, au fur et à mesure de l'avancement des activités. Ce n'est donc ni un acquis, ni un préalable mais un construit." (PNLS, 2016).

Ainsi, nous pouvons apporter les premiers éléments de réponse à notre hypothèse sur le possible changement de paradigme politique. Ces expérimentations, non sans heurts, contribuent à la montée en puissance des capacités socio-politique des individus. L'engagement pour le commun marque le désir d'une autonomie de vie en opposition aux logiques dominantes (État et marché). Construire le commun, c'est se regrouper, coopérer, mutualiser, étayer, devenir - instituer nos capacités à faire autrement.

8.4 - Autonomie, valeur ou devoir ?

Pour penser la contradiction du concept d'autonomie, nous nous référons à Maela Paul (2016, pp.24-25), selon qui, dans notre contexte en mutation, nous serions tenté de comprendre la

recherche d'égalité comme une contestation des rapports de domination. Mais d'après elle, ce serait omettre l'injonction collective de notre société d'individus à devenir tous autonomes. Dans son idée, ces injonctions à l'autonomie et à la responsabilité devrait pouvoir être compensée par la présence "accompagnante" d'autrui.

En tenant compte de cet argument, nous analyserons la recherche d'autonomie individuelle et collective au sein de ces associations selon *La théorie de la reconnaissance* d'Axel Honneth. Cette théorie vise à rendre visible les membres du groupe aux uns et aux autres afin de faire émerger des mécanismes de réciprocité mutuelle, des systèmes de valeurs, des règles de conduite et de délibération.

Aussi, nous chercherons les éléments concrets pour répondre à notre hypothèse sur la nécessaire reconnaissance entre des individus afin de développer des rapports de réciprocité, estimés plus égalitaires.

Chapitre 9 - Coopération et reconnaissance

9.1 - La théorie de la reconnaissance selon Axel Honneth

La recherche d'horizontalité dans l'organisation collective demande de considérer le rôle et la place de chacun dans le groupe. Cette logique de pensée s'attache à donner de la puissance à chacun, à rendre possible son rôle d'acteur dans la réalisation du projet partagé et à prendre une place d'auteur dans la prise de décision.

Il s'agirait alors de rendre visible la part invisible de chacun, de le reconnaître autant dans sa subjectivité que dans ce qu'il peut mettre en commun, apporter au groupe, au projet.

Cette dialectique visible-invisible fait du lien avec l'épistémologie de la théorie critique de l'École de Francfort, notamment avec la *théorie de la reconnaissance* élaborée par Axel Honneth. Comme le fait remarquer Cynthia Fleury (2010), le processus d'invisibilité laisse la place aux volontés dominatrices et tend à organiser la mésestime de soi. Entre coopération et rapport de pouvoir qu'en est-il des relations sociales (inter-individuelles) ?

Dans une perspective de résister aux rapports de pouvoir inter-individuel, l'intelligence collective pourrait-elle être un moyen de refuser ces procédures de domination et ainsi favoriser la reconnaissance sociale dans une finalité d'émancipation individuelle et collective ?

Nous allons voir ce qu'il en est sur notre terrain d'étude après avoir présenté la *théorie de la reconnaissance* conceptualisée par Axel Honneth. Nous retenons ici deux titres de l'auteur, *La société du mépris* et *La lutte pour la reconnaissance*, qui appuie cette théorie.

9.1.1 - De la théorie critique à la théorie de la reconnaissance

Fondée en 1923, l'Institut de recherche sociale (IRS) de l'université de Francfort regroupe des intellectuels qui cherchent à établir une critique du capitalisme au regard des évolutions du vingtième siècle. Cette école de philosophie sociale développe le concept de *Théorie critique* qui allie la recherche empirique de la sociologie et les concepts fondamentaux de la philosophie (justice, vérité, ...) en résonance avec son temps. Cette démarche de pensée n'impose pas de valeurs normatives, elle procède en une analyse critique des savoirs produits par son époque en vue d'élaborer un projet d'émancipation individuel et collectif, une société d'individus libres. Le courant de pensée issue de ces travaux prend le nom d'*École de Francfort*. Horkeimer, Adorno, Marcuse, Lukacs, Habermas en sont quelques uns de ses membres. Axel Honneth, philosophe et sociologue, actuel directeur de l'IRS, est le théoricien de la reconnaissance sociale.

Dans *La société du mépris* (2008), Axel Honneth présente l'horizon de valeurs de la Théorie critique comme celui de la *liberté coopérative* ; une société où les hommes seraient le produit de leur organisation sociale pour autant qu'elle soit produite rationnellement en coopérant. Selon ce concept, agir ensemble tient à reconnaître les valeurs de chacun, en toutes activités.

Jürgen Habermas fait évoluer le concept vers la *Théorie communicationnel de l'agir*. Il oriente l'analyse critique vers les questions de la participation démocratique et les conditions culturelles, institutionnelles et psychologiques du débat public.

Axel Honneth, continue son analyse critique de la société en vue de saisir les mutations néolibérales du capitalisme, tout en pointant les dangers de ces processus qui se muent en idéologie et affectent nos conditions de vie politique et sociale. Il s'attache ainsi à identifier les relations sociales ou évolutions qui portent atteintes à la réalisation de soi, qu'il nomme

pathologies sociales⁴⁵. Par cette étude, dans une recherche de réponse pratique, il définit la *théorie de la reconnaissance*.

Selon Axel Honneth, la *reconnaissance* pose l'affirmation de l'autre, plus fort que la connaissance. Pour lui, le principe de reconnaissance est au cœur du social articulé selon trois sphères : l'amour (confiance en soi), le droit (juridique) et la solidarité (vie sociale). La reconnaissance passe aussi par le corps. Comme Pierre Bourdieu et Michel Foucault, Axel Honneth considère que l'agir social se manifeste dans la structure de l'espace matériel, du quotidien : l'aménagement d'une chambre, d'un environnement, d'un lieu public, etc.. Des indicateurs des relations de reconnaissance. Les formes de mépris sont aussi physiques. La prison indique comment les prisonniers sont maltraités et traduit la corporalité des échanges. Il donne aussi l'exemple des passages piétons qui reflètent le peu de considération apportée aux individus, au *capital social* qu'ils représentent.

Au regard des conséquences du chômage, l'expérience du travail rémunéré occupe une place centrale dans l'acquisition de la reconnaissance, que Axel Honneth appelle l'estime sociale. Le travail est d'un côté une forme de conscience émancipatoire, et de l'autre une forme d'expérience morale de reconnaissance. Si la formation de l'identité dépend de l'estime sociale que peut apporter le travail, il ne faut pas que celui-ci soit conçu de manière à écarter cette réalité psychique. Le travail est nécessaire à l'estime de soi pour la construction de l'identité individuelle, sinon les conséquences peuvent être fâcheuses, voire désastreuses.

Ce lien entre travail et reconnaissance rappelle le débat sur le féminisme. Axel Honneth fait allusion au travail ménager non rémunéré. Le travail est lié aux normes éthiques qui régulent le système de l'estime sociale. Par exemple, l'éducation des enfants, le travail ménager n'étaient pas considérés comme un travail social de valeur nécessaire à la société, d'où le dédain social, le mépris. Une révélation de notre culture dominée par des valeurs masculines donnant peu d'estime de soi au travail des femmes. L'organisation et l'appréciation du travail jouent un rôle central dans le système de reconnaissance.

Dans la lutte pour la reconnaissance, Axel Honneth part des formes de mépris, d'injustices sociales vécues, ressenties, et identifie certaines causes en lien avec les rapports sociaux de communication.

9.1.2 - La lutte pour la reconnaissance, une théorie

Axel Honneth (2015)⁴⁶, en s'appuyant sur la psychologie sociale de Mead, conçoit la personne en terme d'intersubjectivité. Ainsi, une relation harmonieuse à soi-même dépend de trois formes de reconnaissance : amour, droit et estime sociale.

A ces trois modes de reconnaissance correspondent trois types de mépris, qui par les réactions qu'ils suscitent chez l'individu, peuvent jouer un rôle dans la naissance des conflits sociaux. Ainsi, du point de vue d'une théorie de la reconnaissance, l'auteur esquisse une vision de la vie éthique. Cette philosophie considère le monde comme un système de rapports entre moyens et fin.

45 Axel Honneth définit comme pathologie sociale les comportements et activités apparus avec le capitalisme dès la fin du XVIIIème siècle dits aliénants : concurrence économique et sociale, division des tâches, soumission psychologique, endoctrinement, convoitise, orgueil, vanité, individualisme. D'après lui, les pathologies sociales détournent la société de sa capacité émancipatrice. Elles concernent les inégalités, les injustices, les pressions diverses qui ne restent pas étrangères au mental et au corps des individus mais au contraire les affectent en leur for intérieur et provoquent des troubles en rapport à soi et aux autres plus ou moins névrotiques (A. Honneth, *La société du mépris*, éd. La découverte, 2006).

46 Axel Honneth, *La lutte pour la reconnaissance*, éd. Folio essais 2015 (1992, 2000)

Avant propos

Dans ses travaux d'analyse critique en vue d'élaborer une théorie sociale émancipatrice, Axel Honneth reprend l'évolution de la philosophie sociale depuis Rousseau à Habermas en passant par Marx. Ces auteurs⁴⁷ procèdent à une critique de la société (chacun à son époque) et mettent en lumière les processus de domination ou d'aliénation empêchant la réalisation de soi, une vie bonne et réussie. L'auteur creuse ainsi ces observations en analysant l'évolution des civilisations (passé historique) et nomme les *pathologies sociales* de notre époque.

Dans son éthique, la théorie critique cherche à comprendre quelles sont les conditions qui peuvent garantir aux membres d'une société une forme inaltérée (désaliénée) de réalisation de soi. Elle prend ses racines dans la pensée critique de Marx (décloisonnement). En somme, ils interprètent les pathologies sociales qui détournent la société de sa capacité émancipatrice et tentent de répondre de manière pratique aux crises contemporaines.

L'idée première, la notion de conflit

Nous comprenons la notion de *conflit*, tirée de la philosophie de Hegel, comme un espace *d'interaction* et de *délibération* entre les individus. Il ne représente pas de volonté négative mais plutôt un temps de confrontation en vue d'une affirmation singulière des individus en vis-à-vis. Dans notre cas d'étude, nous sommes tentés de rapprocher cette idée à celle de Chantal Mouffe (2010) qui est de considérer l'autre comme un adversaire et non comme un ennemi qui serait à anéantir.

Machiavel (XV-XVIème), dans ses écrits politiques, dégagea d'abord l'idée selon laquelle les individus s'opposent constamment entre eux dans la défense d'intérêts concurrents. En présentant l'homme comme un être égocentrique, uniquement préoccupé de son propre intérêt. Cherchant à établir la meilleure manière dont une collectivité politique peut maintenir et étendre sa puissance, Machiavel fonde ses réflexions sur une ontologie sociale qui suppose un état permanent de rivalités et d'hostilités entre les sujets. L'orgueil les pousse à trouver de nouvelles stratégies de succès et sont donc unis par une relation de méfiance et de craintes mutuelles. Ces analyses désignent les présupposés d'un exercice efficace du pouvoir. La question suprême, dans les études de Machiavel, reste de savoir comment ce conflit incessant entre les hommes peut être exploité au profit du pouvoir en place.

Pour Hobbes (XVIIème), dans l'hypothèse où l'on affranchirait la vie sociale de tout contrôle politique, les rapports sociaux qui en résulteraient, présenteraient le caractère d'une guerre de tous contre tous. La soumission contractuelle de tous les sujets à un pouvoir souverain est donc la seule possibilité rationnelle de pondérer les intérêts de chacun. Le contrat politique, dans la théorie de Hobbes, est capable de mettre fin à cette guerre continuelle de tous contre tous. Hobbes finit par sacrifier les contenus libéraux de son contrat social à la forme autoritaire de leur application politique.

Hegel (XIXème), quant à lui, projette dans les formes de vie communicationnelles, un processus intersubjectif de reconnaissance (relation intersubjective), dans lequel le lien de complémentarité et donc de nécessaire solidarité des sujets opposés entre eux se trouve garanti par une reconnaissance mutuelle. Un sujet reconnu dans ses capacités et ses qualités se trouve réconcilié avec l'autre et pour autant découvre qu'il se distingue de celui-ci et s'oppose de nouveau à lui. Le mouvement de reconnaissance, qui fonde toute relation éthique entre sujets, se compose ainsi d'une succession de conflits et de réconciliations qui se résorbent les

47 Nous avons gardé seulement quelques théories d'auteurs pour éclairer l'architecture de cette pensée, d'un point de vue dialectique entre ce qu'elle pose, ce à quoi elle s'oppose, et ce qu'elle compose.

uns dans les autres. Il en ressort un principe de singularité et de reconnaissance mutuelle, voire contractuel (rapport de droit). En partant de la forme élémentaire de mépris, Hegel définit le concept de lutte. En spoliant autrui, le sujet porte volontairement atteinte à la forme générale de reconnaissance. Or le sujet atteint dans sa personne ne peut réagir qu'en se défendant activement contre son agresseur. Ainsi s'engage une lutte pour la reconnaissance de leurs exigences respectives et divergentes. Un individu est en mesure de s'identifier à lui-même que dans la mesure où ses particularités trouvent une approbation et un soutien dans les rapports d'interaction sociale. L'action communicationnelle procède de la confrontation pratique et théorique de l'individu avec son environnement. Les rapports sociaux sont des formes d'échange social et politique qui posent la question des droits et des devoirs entre les sujets interactifs. L'attente d'une reconnaissance de la part des autres sujets est intégrée dans la structure des relations humaines d'interaction, ne serait-ce que dans la mesure où l'individu s'attend implicitement à être pris en compte de manière positive dans les projets d'autrui. Le processus d'institutionnalisation sociale signifie que le désir de l'individu reçoit le droit de se manifester, c'est à dire d'être transformé dans l'expression d'un besoin dont chacun peut légitimement attendre satisfaction. L'accès à la reconnaissance permet à chaque individu de se comprendre à la fois comme personne autonome et comme membre social d'une communauté juridique.

La structure des relations de reconnaissance sociale

Axel Honneth (2015, p.115), en s'appuyant sur ce modèle hégélien de théorie de la reconnaissance pour définir une théorie sociale, affirme que nous nous trouvons confronté à trois tâches fondamentales :

- "C'est seulement quand chacun des deux individus se trouve confirmé dans son activité propre par son vis-à-vis qu'il parvient corrélativement à se comprendre lui-même comme un *je* individualisé agissant de façon autonome. C'est la mise en jeu des intelligences singulières".
- "[L'intersubjectivité] pose l'existence de différentes formes de reconnaissance réciproque, qui se distinguent entre elles par le degré d'autonomie qu'elles accordent au sujet."
- "A mesure que se forme leur identité, les sujets se trouvent contraints de s'engager dans le conflit intersubjectif correspondant au degré de socialisation, obtenant ainsi la reconnaissance des revendications d'autonomie."

John Dewey (pragmatisme) s'appuie sur l'idée que l'homme développe ses capacités cognitives à partir des situations où ses actes habituels deviennent soudain problématiques. Sur le modèle darwinien, quand plusieurs organismes interagissent, nous nous trouvons en présence d'un évènement qui, en cas de crise, exige de la part de tous les participants un retour réflexif sur leur propre manière de réagir. Il s'agit du rapport d'interaction avec autrui. Ces rapports demandent d'intégrer les normes sociales qui réglementent le système de coopération de la communauté. Ainsi, cette friction interne entre le *je* (personnalité) et le *moi* (image que se fait l'autre de moi) préfigure pour Mead le conflit qui doit selon lui pouvoir expliquer tant le développement moral des individus que celui des sociétés. Le *moi* incarne les normes conventionnelles, dont le sujet doit constamment essayer de relâcher l'emprise, afin de donner une expression sociale à l'impulsivité et à la créativité de son *je*.

Les exigences du *je* trouvent leur satisfaction soit dans le domaine de l'autonomie individuelle (liberté par rapport aux lois), soit dans le domaine de l'autoréalisation personnelle (réalisation de l'identité).

"Avec l'impulsivité inextinguible du *je*, c'est un facteur d'idéalisation normative qui s'introduit dans toute praxis sociale. Les sujets, en défendant leurs exigences spontanées, ne peuvent s'empêcher de rechercher la confirmation d'une collectivité hypothétique, qui leur accorderait de plus grandes libertés que le système de reconnaissance établi." (Honneth, 2015, p.141).

Cette thèse renferme la clé théorique d'une conception du développement social et suit la tendance d'un processus de "libération de l'individualité". Chaque membre d'une communauté gagne en autonomie personnelle par l'extension des droits qui lui sont accordés. Et, respecter l'autre dans sa particularité individuelle représente la forme la plus exigeante de reconnaissance mutuelle.

Aussi, les formes de mépris (offenses et humiliations) blessent ou détruisent le rapport à soi-même que l'individu développe dans l'échange intersubjectif. La confiance en soi permet de participer de façon autonome à la vie publique. L'individu a aussi besoin de l'estime sociale pour se rapporter positivement à ses capacités et ses qualités. Les rapports d'estime sociale sont, dans les sociétés modernes, l'enjeu d'une lutte permanente, dans laquelle les différents groupes s'efforcent sur le plan symbolique de valoriser les capacités liées à leur mode de vie particulier et de démontrer leur importance pour les fins communes.

L'expérience de la distinction sociale se rapporte à l'identité collective. C'est le groupe dans son ensemble qui, à travers lui, devient un objet de considération. L'individu, membre d'un groupe, apporte des contributions dont la valeur est reconnue par tous les autres membres. Ces formes d'interaction prennent le caractère de relation de solidarité, dans laquelle les sujets s'intéressent à l'itinéraire personnel de leur vis-à-vis, parce qu'ils ont établi entre eux des liens d'estime symétrique. Les qualités propres d'un sujet se développent parce que se ne sont pas celles de l'autre, et que leurs fins communes seront réalisées, sans se soumettre l'un et l'autre à l'expérience du mépris. Le statut d'une personne traduit le degré d'estime sociale.

Marx établit la reconnaissance comme présupposé de coopération au travail. Le capitalisme détruit les liens de reconnaissance par la médiation du travail (contrôle exercé par une seule classe sur les moyens de production). La possibilité des travailleurs de diriger leur activité de manière autonome présuppose qu'il peuvent se reconnaître comme des partenaires coopérants. C'est un enjeu d'émancipation au travail. Simmel, définit la fonction socialisante du conflit (sensibilité sociale à la différence).

Les trois formes de reconnaissance sont la confiance en soi (amour), le respect de soi (relation juridique) et l'estime de soi (rapport de solidarité). Elles permettent à une personne de se comprendre comme un être autonome et individualisé, de s'identifier à ses fins et à ses désirs.

9.1.3 - Imaginer des rapports de réciprocité

Il existe différentes interprétations du concept de *reconnaissance* : la confirmation de certaines qualités à des individus ou des groupes sociaux, l'attribution d'un statut positif, la signification cognitive d'identification ou, en référence à Wittgenstein, fonctionne aussi comme une réaction performative aux expressions d'autres personnes. (Honneth, 2008, p.252).

En suivant la pensée d'Axel Honneth (2008), nous abordons ici le concept de reconnaissance en tant qu'évènement quotidien, ancré dans le monde social. Voici quatre facteurs à explorer :

- l'affirmation de qualités positives de sujets humains ou de groupes sociaux
 - les actes de reconnaissance et non pas que des mots ou des expressions symboliques.
- Seuls les comportements correspondants lui donnent la crédibilité. Ces actes sont importants pour le sujet reconnu.

- l'expression d'une intention autonome (non intéressée) ; "que ce soit dans des gestes, des actes de langage ou des agencements institutionnels, ces expressions ou ces dispositions ne représentent un cas de reconnaissance que si leur finalité première est, d'une façon ou d'une autre, de s'orienter de manière affirmative vers l'existence de l'autre personne ou de l'autre groupe." (Honneth, 2008, p.253)
- la *reconnaissance* représente un concept générique englobant différentes sous-variantes. Ainsi, les attitudes de l'amour, du respect juridique et de l'estime sociale sont autant de déclinaison de ce concept.

Ces différentes formes et pratiques posent l'affirmation du partenaire d'interaction. Une démarche qui invite à connaître son ou ses partenaires et à le *re*-connaître dans son altérité, sa subjectivité. Se serait comme avoir de l'attention sans intention.

Après avoir évoqué la théorie de la reconnaissance et son principe de réciprocité, voyons ce qu'il en est des formes et des pratiques dans les associations d'éducation populaire, en quête d'alternatives sociales.

9.2 - Des pratiques d'acteurs en Drôme

Nous avons vu que l'épistémologie de la reconnaissance se construit autour de la dialectique visible-invisible. Dans notre cas concret, les membres actifs investis dans les espaces de décision (CA ouvert, commissions) sont rendus plus visibles aux yeux des adhérents et du public que tout autre personne investit sur le projet de façon plus occasionnelle ou dans d'autres espaces de la dynamique associative.

La dimension convivialité prêtée à l'intelligence collective peut correspondre à une marque de reconnaissance par des actes de valorisation de toutes les parts d'implication, quelles qu'elles soient, en vue justement de ne pas mettre d'échelle de valeur entre la préparation d'un budget et la sonorisation d'une soirée.

Toujours dans cette idée, le CA ouvert peut être l'opportunité de poser publiquement un questionnement stratégique, opérationnel ou une recherche de compétence spécifique pour ainsi permettre à un individu non (rendu) visible, de se faire connaître (se rendre visible), puis dans l'action, se faire reconnaître (ou pas).

"Et puis on a des membres actifs qui ne veulent pas porter les choses sur leurs épaules. R, qui a mis en place toute la matériauthèque, n'est pas membre du collectif. C'est une des bénévoles les plus actives qui a rapporté le plus de choses à l'association. Mais vraiment incroyable. Et bien, elle n'est pas membre du collectif." (A)

Dans ces associations, qui s'inventent, se dés-inventent et se réinventent, la reconnaissance porte aussi sur la considération de la pluralité des points de vue, dans leur singularité ; qui parle et d'où il parle ? Et à l'autre, en interaction, d'écouter et d'entendre. Dans ce rapport de réciprocité, la délibération peu s'engager, sans dévaloriser les membres de la discussion mais plutôt chercher à rester centré sur l'objet. Une manière aussi de ne pas amplifier les temps d'énerverment ou de conflit, et de reconnaître les divergences.

Ces espaces-temps déconstruisent les chemins traditionnels de "repérage" nécessaire aux besoins de l'action. Cette manière de faire évite d'avoir un rapport de "réification" à l'autre (cet inconnu).

Le concept positif de visibilité, rend visible à la perception d'une personne les qualités adéquates à une situation et la capacité de l'autre à les identifier (Honneth, 2008). Et, comme

nous l'avons théoriquement vu, la reconnaissance peut être un présupposé de la coopération au travail (Honneth, 2015).

"(*L'intelligence collective, ce serait*) une tentative de prendre en compte la pluralité des points de vue et de faire une tambouille avec tout ça. C'est-à-dire pas juste reconnaître qu'il y a une pluralité de point de vue mais à un moment créer du commun. (...) et qu'en même temps ça permette à chacun chacune d'affirmer à sa puissance et sa singularité" (D).

Ici, D se réfère à sa conception politique de l'éducation populaire : contestation et élaboration, et attire notre attention sur une approche qui se voudrait trop collective (collectiviste).

"Une approche que je nommerai collectiviste, qui met trop l'accent sur une approche collective, risque de nier la richesse des subjectivités. Je trouve ça dangereux et dommage même pour la forme collective qui va être créée". (D).

En croisant le terrain et la théorie d'Axel Honneth, nous relevons une dialectique entre égalité et identité. Quelque chose qui cherche à concrétiser le principe d'égalité mais qui serait davantage comment se situer par rapport à soi et à l'autre. S'individualiser, (oser⁴⁸) s'affirmer et être reconnu par le groupe social qui nous relie. Être soi, dans son style (D), augmenter la puissance de son "Je" aussi par l'estime sociale.

Reconnaître une *qualité* à quelqu'un ne relève pas forcément de l'expertise "certifiée". Elle peut se situer dans le champ du savoir-faire ou du savoir-être. D dit de sa pratique :

" (...) l'intention c'est cette idée de rejouer, enfin de déjouer le rapport à l'expertise et de remettre le travail au sein du groupe; (...) l'intelligence collective c'est repartir de l'expertise des gens, (...) elle permet de convoquer l'expertise d'expérience des gens situés dans leur position."

Dans l'exemple des conflits, C dit organiser des temps de travail avec son collectif pour échanger sur leur rapport au conflit. L'envie de C est de pourvoir faire le point de temps en temps avec ses collègues sur la dynamique du groupe, créer les occasions pour que chacun puisse parler de son ressenti, de sa posture avec les autres membres. Ils se concertent régulièrement et intègrent une démarche de reconnaissance dans la construction de leur socle commun.

Selon Axel Honneth l'absence de formes positives d'expressions empathiques cause une invisibilité sociale. Les gestes du visage sont une interaction sociale, le symbole d'une action de reconnaissance. Le sourire et l'empathie sont des gestes pré-linguistiques (Honneth, 2008, p.233).

Ainsi, un regard, un salut, un geste de la main pour signifier l'arrivée d'une personne dans un groupe est une marque de reconnaissance. Elle n'est pas invisible au groupe.

Ou inversement, les gestes et les postures peuvent marquer (traduire) un manque de reconnaissance, une forme de mépris, de moindre considération de son vis-à-vis. Sans être dans la bienveillance (douceuse). Il s'agit d'attention et de considération, même quand ça ne plaît pas.

"Là, je trouve que la situation n'est plus bienveillante, est-ce que tu pourrais parler un petit peu moins énervé parce que du coup ça monte la pression pour tout le monde. [On l'appelle le gardien des paillettes]. Garde les paillettes dans tes yeux, quand tu causes." (A).

Même si A qualifie ce rôle de bienveillance, l'intention est bien de ne pas en arriver à mépriser les individus présents par des gestes ou des paroles humiliantes.

48 En référence à la notion de *courage* de Cynthia Fleury ; "refuser les procédures de domination".

Pour rester dans ce même ordre d'idée, C évoque le soutien réciproque et la coopération en parlant de ses collègues. Une forme d'actes de parole coopératifs, relatif au concept aussi développé par Majo Hansotte. Plutôt que d'entretenir des actes de paroles compétitifs qui disqualifient, intimident, menacent, dénie, surévalue, entre en scène l'altérité, la considération de l'autre, des autres, des groupes, des choses, des lieux. Ces situations concrètes (matérialistes) mettent en acte la lutte pour la reconnaissance, telle que définie par Axel Honneth (2008 et 2015).

Ces contextes, dans la durée peuvent créer des schémas de domination, la prise de position des uns sur les autres. Nous le verrons en continuant dans ce mémoire, en abordant les rapports de pouvoir dans les prises de parole. Didier Anzieu décrit dans *La dynamique des groupes restreints* (2017), les phénomènes de groupes, les rôles qui s'instituent et les places auxquelles certains individus se retrouvent assignés.

"Quand on fonctionne en groupe, est-ce qu'on est dans des rapports de domination les uns avec les autres, ou pas ? Si on souhaite fonctionner sans mettre en place de domination, comment fait-on pour l'éviter parce que ça arrive des fois sans qu'on le veuille. Si ça arrive comment on réagit (elle grimace) et puis surtout comment on fonctionne, comment on trouve des fonctionnements qui soient efficaces, sans se dominer les uns les autres." (C).

A ces interrogations, nous pouvons avancer le point de vue d'Axel Honneth.

"Les qualités propres d'un sujet se développent parce que ce ne sont pas celles de l'autre, et que leurs fins communes seront réalisées, sans se soumettre l'un et l'autre à l'expérience du mépris." (Honneth, 2015).

Le principe de reconnaissance, sous l'angle de la solidarité, permet d'affirmer sa place mais demandent à chaque individu de cultiver ses capacités relationnelles pour coopérer, ou autrement dit, pour ne pas s'imposer à l'autre. L'ambition serait de se défaire de la "toute-puissance d'un vouloir sur l'autre, de faire le deuil de la tentation d'un pouvoir pour ou sur l'autre " (Maela Paul, 2016, p.92).

9.3 - Reconnaissance, participation et idéologie.s

La participation étant un élément fondateur de l'intelligence collective, nous l'envisageons ici sous l'angle d'une potentielle reconnaissance politique.

9.3.1 - Regards sur la participation citoyenne

Au sujet de la participation citoyenne, il y a à cet endroit une partie politique importante en termes d'engagement, d'implication dans la vie de la Cité, de prendre part aux choses qui nous concernent. Un espace où faire jouer une reconnaissance politique mais avec qui, sur quoi et comment ?

C nous raconte le mouvement des villes en transition mais aussitôt, dit perdre sa naïveté aujourd'hui. Elle rêvait d'une municipalité citoyenne et c'est ce qui a motivé son engagement citoyen sur les journées CO. Le cas de Saillans la questionne. Elle a envie de croire à ce type de perspectives.

"J'avais envie de contribuer à ce que tous les gens qui se sentent dans une perspective de transition dans cette région de Romans se sentent appartenir à un mouvement cohérent (...), qui a l'espoir de vraiment peser dans la vie de la Cité."

Mais, elle met un grand mais. Elle sent que ces initiatives ne sont pas bien venues, qu'elles ne servent à rien. Elle insiste sur la difficile mise en œuvre de ce type d'initiative, la lenteur, la question de faire connaître et reconnaître. Elle a un ton de discussion fatigué, désabusé. C témoigne de la dispersion des investissements de chacun, sans prêter attention à celle du voisin qui participe pourtant au même mouvement. Elle se dit démobilisée. Mais, encore, revient sur la qualité des projets qui ont émergés de la dynamique collective des *journées CO*. Ce passage interroge le poids et la place des initiatives citoyennes dans l'espace public, comment elles communiquent entre elles, se montrent et activent un changement de comportement citoyen, ou pas. Ça demande du temps de travail, du temps d'investissement long, d'y croire et d'avoir envie. C utilise fréquemment ces mots. Elle interroge l'interdépendance des dynamiques collectives.

En fin d'entretien, C se confie ; elle donne son avis très tranché sur la place et le rôle des centres sociaux dans la dynamique du territoire. Elle leur reconnaît une très forte influence, une légitimité dans la participation citoyenne à R mais elle leur assigne un rôle contre-productif. Elle en parle comme de gros acteurs qui empêchent les petites initiatives d'être représentatives de cette dynamique. De son point de vue, la posture institutionnelle des centres sociaux, du fait de leurs financements publics, les empêche de faire de la politique au sens citoyen. Elle confronte cette réalité à son idéal d'éducation populaire révolutionnaire.

"Ils (les financiers) sont vraiment en train de nous déposséder de toutes les dimensions de notre vie et si on ne voit pas ça, si on le nomme pas, et si on ne se défend pas de ça, en quoi on est de l'éducation populaire ?".

Pour finir sur ces alternatives citoyennes, elle se pose la question de ce qui est politique ou pas. Elle décrit les aspects négatifs de certaines actions - domination, manque de solidarité, problème de coopération, de catastrophes humaines - qui ne sont pas meilleures que le reste. Si elle devait s'engager sur un projet politique citoyen au niveau de la commune, elle dit ne rien avoir de meilleur à proposer. A l'échelle d'un village peut-être mais les enjeux des grosses villes ne sont pas les mêmes.

"(...) économiquement, politiquement, tu rentres tout de suite dans de grandes machines, tu peux te faire broyer".

Elle se sent vivre dans une bulle et même si ce n'est pas une solution pour le monde, c'est ce qui la fait vibrer.

En parlant des Centres sociaux, C aborde la notion d'institutionnalisation des structures, de ces démarches citoyennes tournées vers la conscientisation et la participation des habitants qui se figent ou sortent de leur rôle de contre-pouvoir. C fait partie d'un mouvement émergent, encore jeune, qui se confronte à la réalité politique locale en voie de libéralisation [évolution des politiques publiques en "*nouveau management public* (NMP)"]. Le désengagement de l'État de la vie publique inquiète.

Nous constatons la discordance entre son idéal et la réalité vécue dans ses expériences collectives. Dans ces moments là, le ton de sa voix change, devient plus monocorde, plus sombre et, parle certainement de sa déception, de sa désillusion. De ce qui ne marche pas. De notre vulnérabilité face à la grosse machine du système.

En fin d'entretien elle reconnaît vivre dans une bulle. C'est son sentiment et pourtant elle continue de s'investir dans la vie politique citoyenne, en cultivant un idéal de transition. Dans son idéologie, la conduite du changement ne viendra pas du gouvernement influencé par les grandes entreprises qui prônent la croissance. Il peut venir des citoyens, qui inventent de nouvelles solidarités et coopérations entre acteurs d'un territoire.

D, quant à lui, nous parle de sa posture critique par rapport au terme citoyen, de son détournement, de son utilisation pour *la* politique et non plus pour *le* politique. Il le raccroche à l'injonction d'aller aux urnes, au geste citoyen dicté de l'État. Et pourtant, il retient dans ce terme la dimension politique de l'intelligence collective. Il fait alors référence au *citoyennisme*, une idéologie libertaire, proche des idées de C.

Pour définir le *citoyennisme*, c'est "une idéologie dont les traits principaux sont :

- la croyance en la démocratie comme pouvant s'opposer au capitalisme,
- le projet d'un renforcement de l'État (des États) pour mettre en place cette politique,
- les citoyens comme base active de cette politique."

Le but avoué du *citoyennisme* est d'humaniser le capitalisme, de le rendre plus juste, de lui donner, en quelque sorte, un supplément d'âme. La lutte des classes est ici remplacée par la participation politique des citoyens, qui doivent non seulement élire des représentants, mais agir constamment pour faire pression sur eux afin qu'ils appliquent ce pour quoi ils sont élus. Les citoyens ne doivent naturellement en aucun cas se substituer aux pouvoirs publics. Ils peuvent de temps en temps pratiquer ce qu'Ignacio Ramonet a appelé la "désobéissance civique" (et non plus "civile", qui rappelle trop fâcheusement la "guerre civile"), pour contraindre les pouvoirs publics à changer de politique." (*En attendant*⁴⁹, 2007)

Par ces deux points de vue, la participation pourrait contribuer à un idéal de reconnaissance politique mais la réalité s'avère plus complexe et ambiguë. Que se soit à l'échelle territoriale ou du groupe, elle est souvent considérée comme une évidence. Chacun veut, peut et doit participer. Ce n'est pas sans rappeler l'échelle de valeur tracée par Sherry Arnstein. Nous pouvons ainsi nommer une dialectique de la participation entre concertation et décision en tenant compte de ce qui relèverait de l'injonction et des valeurs. Un peu comme Maela Paul le soulève pour l'autonomie.

Dans cette dialectique, comment la participation influence-t-elle (réellement) la prise de décision ? Et, quelle part de reconnaissance sociale, individuelle et collective, produit-elle ?

9.3.2 - Reconnaissance et participation : seuil critique

Selon Axel Honneth, le *paradoxe normatif* fait que les idées développées peuvent créer des fonctionnements contre leur *contenu normatif*. Nous rapprochons ce concept de celui d'Ivan Illich qu'il nomme *seuil critique de complexité* ; c'est à dire que le collectif (la communauté) institutionnalise un moyen (outil, mécanisme ou organisation) afin d'atteindre un but, et ce moyen tend à croître jusqu'à dépasser un seuil où il devient dysfonctionnel et dessert le but fixé.

Dans notre cas d'étude, la vigilance porte sur les moyens de l'action. La participation, dans l'intelligence collective, invente de la coopération, de la résistance aux inégalités identifiées, mais ces moyens ne peuvent être *institutionnaliser* au point d'en faire une finalité. Un moyen ne peut se transformer en objectif et un objectif n'est pas une finalité, au risque d'instrumentaliser la situation. La participation n'est pas une finalité en soi.

Pour les acteurs rencontrés, l'intelligence collective est perçue comme un moyen censé servir l'autonomie (finalité). Mais, nous percevons au travers des entretiens (associations et entreprises confondues) que ce n'est pas toujours le cas, elle devient parfois un objectif imposant ses "ordres". Pour éclairer davantage cette idée, nous nous rapprochons de la notion de *dispositif* donnée par Michel Foucault (1975). Un dispositif est un ensemble de pratiques et

49 brochure libertaire

de mécanismes, il porte une dimension instrumentale. Il évoque la démesure du pouvoir que l'on peut attribuer à un dispositif. Agamben ajoute :

"Le dispositif a la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, intercepter, modeler, contrôler et assurer les gestes, les conduites et les discours des êtres vivants."

Si le *dispositif* donne une représentation du monde, il ouvre une instrumentalisation possible. Aussi, en tant qu'acteurs associatifs, il nous appartient de savoir quelle logique il sert ou quelle idéologie.

C, au cours de l'entretien, répète souvent le mot outil. D également évoque la boîte à outils de l'intelligence participative, il pare même de dispositif de parole. Jusqu'où ces dispositifs et ces outils, dits de la participation, risquent d'instrumentaliser la relation ? Notre pensée s'appuie également sur la recherche-action de Damien Gouëry (2016) qui explique que la tentation de l'outillage oriente notre regard sur la situation. Pour illustrer ce point de vue, il cite le proverbe japonais "si mon seul outil est un marteau, tous mes problèmes sont des clous." Ainsi, l'outil sert à produire mais il peut aussi être contre-productif.

Et, dans cette échelle de la participation, il y a une marge de manœuvre conséquente entre se concerter et décider. Participer n'est pas décider. Une part des conflits vécus au sein de ces associations ne viendrait-il pas (aussi) de la confusion entre le rôle et la place de chacun ? Qui se et est reconnu dans quoi ?

Dans les moments de crise racontés par A et J, la volonté de décider tous ensemble (espaces décloisonnés) peut peut-être, un temps, laisser la place à une parole individuelle (un leader) qui pourra ensuite devenir une parole et un agir collectif.

Nous constatons que ces périodes critiques en association font se confronter bien des affects et des motivations rationnelles. Collectivement, la convivialité et la réalisation du projet se trouve bousculées, et sur le plan individuel, il arrive que l'estime sociale de certains baisse.

9.3.3 - Critique de l'idéologie de la reconnaissance

La théorie de la reconnaissance est une théorie critique⁵⁰ qui cherche à produire des savoirs immanents et non à imposer une morale sociale normative. Elle traduit les causes et les raisons d'être propre aux individus. Et comme toute théorie, elle paraît juste jusqu'à ce qu'une controverse la contredise. Un conflit de point de vue qui continuera d'alimenter la production de connaissances dans une finalité de désaliénation, d'autonomie individuelle et collective.

Même si l'approche ci-dessous est plutôt à l'échelle macroscopique (société), il nous paraît intéressant de nous intéresser aux phénomènes d'idéologie dans leur construction et leurs motivations.

En effet, il existe un scepticisme théorique quant au potentiel critique de la théorie de la reconnaissance. Axel Honneth (2008) prend en considération ces doutes tout en les appréciant au regard de l'évolution de nos sociétés depuis les années 90. En effet, il remarque que "la reconnaissance sociale semble apparemment servir à la production de représentations conformes au système". L'idée attenante serait celle de pratiques de reconnaissance qui alimentent l'assujettissement des sujets sociaux plus que l'augmentation de leur pouvoir (puissance). Cette tendance au conformisme nuirait à l'autonomie durable des individus.

"Le fait d'être officiellement couvert d'éloges pour certaines qualités ou certaines compétences semble être devenu un instrument de politique symbolique, dont la fonction sous-jacente est d'intégrer des individus ou des groupes sociaux dans l'ordre

50 En référence à l'École de Francfort

social dominant en leur offrant une image positive d'eux-mêmes." (Honneth, 2008, p.245)

Ainsi, le processus de reconnaissance mutuelle nous contraindrait à adopter un rapport à soi qui nous demanderait d'assumer de plein gré les tâches et les devoirs servant à la société. Ces réflexions proches du philosophe marxiste Althusser classent la reconnaissance dans la catégorie des idéologies. Pour ce théoricien, la pratique de la reconnaissance publique serait le mécanisme standard de toute idéologie, particulièrement dans la politique des appareils d'État. Il n'envisage pas que les sujets sociaux accèdent à une grande autonomie dans leurs actions et leurs décisions. D'après lui, un être humain devient un sujet social en étant assujettis par la reconnaissance publique à un ensemble de règles sociales. Cette conviction ne laisse aucune place à l'autonomie individuelle.

Pour éclairer cette controverse, Axel Honneth précise que le concept althusserien d'idéologie ne prend en compte que les formes de reconnaissance qui produisent une image de soi conforme à la société, servant ainsi de moyens de domination pour reproduire les relations de dominations établies (selon les contextes socio-culturels de chaque époque). Un processus à comprendre comme une soumission volontaire.

Judith Butler reprendra par la suite ces idées, pour les reconstruire en y intégrant la psychanalyse de Lacan.

"La conscience fait de nous tous des sujets". (Butler, 2002)

Ce regard théorique met l'accent sur le principe de reconnaissance au regard de l'idéologie qui peut en être fait ou de celle qu'il peut servir. Il y a dans cette approche quelque chose qui relève de la séduction, sous la forme de se plaire à soi-même en s'imaginant correspondre au modèle attendu et plaire aux autres car les comportements, attitudes et pratiques appliquées reflètent bien le code, les normes établies par le système dans lequel nous évoluons. Un processus qui enlève les possibles marges de manœuvre à l'autonomie individuelle et la reconnaissance de la subjectivité des individus.

Nous avons bien vu au cours des entretiens avec la coach en intelligence créative (E6) et le responsable système chez Thalès (E9) que la reconnaissance des compétences, du potentiel ou des valeurs de tel ou tel salarié au sein de l'entreprise, au cœur d'une équipe-projet, a pour finalité les intérêts productifs et économiques de l'organisation et non ceux de la personne. Dans ces deux cas, l'enjeu du bien-être individuel représente un facteur source de production. L'objectif évaluatif de valoriser l'individu augmente potentiellement son estime sociale à condition que ces valeurs reconnues publiquement soient jugées par lui comme positives et crédibles. Cette recherche de bien-être en réponse aux besoins ou aux attentes des salariés, parfois appelée émancipation (I, E9), développe une forme d'autonomie en tant que moyen, qu'il serait sans doute plus pertinent d'appeler responsabilisation.

F (E6), quant à elle, décrit l'autonomie comme un cycle.

"L'autonomie c'est un cycle. Tu dis pas je m'auto-proclame autonome. Avant d'être à l'autonomie tu as des phases préalables. La phase de dépendance, la phase de contre-dépendance, la phase d'indépendance et c'est seulement quand tu arrives à l'inter-dépendance que tu es autonome" (F, E6).

De son côté I (E9), travaille sur l'autonomie de ses équipes mais garde un système de contrôle via le leader-coach.

"La condition est de vérifier que les décisions qu'elle (*l'équipe*) va prendre ne vas pas, en fait, gêner la vie des autres à côté. (...) Le coach doit coacher son équipe, donc il doit vérifier qu'à chaque prise de décision, l'équipe a bien sollicité toutes les parties prenantes".

Dans ces grands groupes industriels ou de services, l'individu-salarié peut exercer une part d'autonomie dans un périmètre d'actions délimité, mais ne peut que se conformer au système établi, plus ou moins directif, plus ou moins participatif. Dans ces entretiens, bouger les relations de domination n'apparaît pas comme un objectif. Le pouvoir est assimilé au Graal (I, E9), et s'attribue d'abord en récompense d'une compétence, d'une qualité professionnelle. Une logique d'attribution qui fonctionne comme une procédure d'assignation à des places hiérarchisés.

Coach ou chef de projet, en alliance avec les directeurs ou chefs de service, cherchent comment impliquer l'ensemble des salariés concernés par une tâche, une mission, un projet pour gagner leur adhésion, leur engagement au mieux de leur "forme" et par là, implicitement créer ce rapport à soi qui incite à assumer des charges de travail de plus en plus importantes.

"L'entreprise doit être performante pour exister, ce point est acquis. La santé de l'entreprise est une préoccupation quotidienne et récurrente de tout dirigeant d'entreprise mais aussi des managers et des salariés. Mais contrairement aux idées reçues, le nerf de la performance de l'entreprise n'est pas la marge nette, mais sa capacité à faire fructifier sa véritable richesse, son capital humain. Plus l'entreprise est en confiance des ressources humaines dont elle dispose, (...) plus les potentiels de l'entreprise se développent". F (E6).

Nous pouvons apporter une dernière précision à cette polémique en termes de littératures managériale contemporaine qui assimilent de plus en plus les salariés à des travailleurs-entrepreneurs.

"On répond aux besoins croissants de réalisation de soi dans la sphère du travail en nivelant les hiérarchies, en augmentant l'autonomie des groupes et en accroissant les marges de manœuvre, qui permettent d'envisager l'activité professionnelle comme une expression autonome de compétences apprises. (...) Les sujets ne doivent plus tellement comprendre leurs activités comme l'exercice d'une nécessité mais comme l'épanouissement d'une *vocation*. (...) Les transformations néo-libérales du capitalisme exigent des capacités de se transformer soi-même en marchandise à des fins productives, que la dénomination valorisante d'*entrepreneur de soi-même* contribue précisément à créer (Honneth A., 2008)."

Ce point de vue semble répondre néanmoins au besoin d'autonomisation dans le travail.

"(*autonomiser un petit peu chaque cellule*). Ça c'est les principes de l'agilité aussi qui commence à fleurir dans tous les sens. Une équipe agile par définition elle est autonome sur son périmètre d'intervention. Normalement elle sait ce sur quoi elle doit intervenir et normalement elle a les pleins pouvoirs sur son périmètre, à condition de vérifier que les décisions qu'elle va prendre ne vas pas, en fait, gâcher la vie des autres à côté". I (E9).

Pour revenir à notre panel associatif, force est de constater que la réalité de travail n'est pas soumise au même contexte, ni aux mêmes enjeux. Les quatre associations retenues se reconnaissent dans les valeurs de l'éducation populaire. Cette démarche de pensée et d'action laisse chaque individu choisir son positionnement et adhérer ou pas aux valeurs et finalités du projet. De plus, une démarche d'éducation populaire revendique l'apprentissage d'une réflexion libre et autonome. Donc a priori, loin des systèmes institutionnalisés et idéologiques.

La finalité de la théorie de la reconnaissance selon Axel Honneth est l'émancipation des individus, elle n'est en aucun cas un moyen de domination, ni croisée avec un autre intérêt.

Chapitre 10 - Capacités et pouvoir

Les acteurs associatifs rencontrés, conscients et critiques de la réalité économique, socio-politique et environnementale contemporaine, expérimentent, co-construisent des alternatives qui puissent à la fois tenir compte des singularités, de l'altérité, de la subjectivité des membres engagés dans l'association, des besoins de l'activité et, autant que possible, éclairer et désamorcer les rapports de force, les rapports de pouvoir en jeu qui affectent autant les individus que la vie du groupe dans son projet.

Pour continuer de développer l'aspect (socio)politique, nous nous intéressons à présent, plus en détail, à l'analyse des pouvoirs d'influences au sein des groupes en vue de décrypter le.s type.s de domination qui s'auto-constitue.nt dans et par l'action collective.

L'enjeu, la finalité reste l'autonomie individuelle et collective (l'émancipation). Aussi, penser ces rapports sociaux au sein des groupes permet de développer ce que Pascal Nicolas-Le Strat appelle la *capacitation*. C'est à dire, la montée collective en capacité (empowerment). En cherchant à développer la puissance socio-politique (pouvoir d'agir) des acteurs, il convient, dialectiquement parlant, de penser les impuissances à agir (âge, genre, classe, savoirs, etc.).

Pascal Nicolas-Le Strat (2016) parle de *fabrication institutionnelle des impuissances à agir*. Pour reprendre le registre de vocabulaire de I ("je suis ton PAIR"), il est aussi nécessaire de penser "le côté obscur de la force" pour augmenter la *capacitation* des possibles. Quel type ou quelle forme prennent alors ces empêchements ?

"Il relève pleinement et centralement d'un travail du commun, tel que nous tentons de le conceptualiser. Si nous ne parvenons pas collectivement à défaire la fabrication institutionnelle des "impuissances à agir", comment progresser en termes de capacités sur le terrain de nos luttes et de nos engagements ? Cette cible politique est décisive. Aucun processus de *capacitation* / d'*empowerment* ne saurait se déployer en faisant l'impasse sur une confrontation inaugurale et radicale avec les fonctionnements institutionnels disqualifiants et incapacitants." (PNLS, 2016)

Précédemment, nous avons questionné l'intelligence collective plutôt dans la forme, dans ses *agencements* (organisation, horizontalité) mais aussi, pointé sa *micropolitique*. Si le choix d'organisation ne crée pas la transformation mécaniquement, elle permet des choses mais en induit d'autres.

10.1 - Les rapports de domination

Pour penser la complexité de cette question, en complément des éléments théoriques avancées dans le chapitre quatre, nous apportons une approche systémique matérialiste élaborée par le collectif Manouchian⁵¹ (2012). Cette grille de lecture nous donne des éléments de pensée pour mieux comprendre les rapports de pouvoir (pouvoir d'influence) racontés lors des entretiens, et tenter de les sortir d'une vision individualisée, psychologisante. L'approche systémique nous oblige à penser les rapports de domination au regards de la situation (dans son architecture), de son contexte, de ses contraintes, de ses obligations et en considérant les "mécanismes" appris, incorporés, ce que Bourdieu nomme les *habitus* et ce que Foucault appelle *assujettissement*. Partant du fait que l'action révèle les rapports sociaux, quels sont les schémas de domination qui nous traversent, qu'est-ce qui s'auto-construit, s'institutionnalise au sein du groupe, dans l'action et dans la relation ?

51 Nous utiliserons les initiales CM pour désigner la référence au collectif Manouchian et à ses citations.

Selon le collectif Manouchian (2012), toutes les sociétés de l'humanité connaissent des rapports sociaux de domination. Et, toutes rencontrent les luttes des dominés pour abolir ces rapports de domination qui les assignent à des places sociales, des fonctions ou des statuts caractérisés par des désavantages sociaux, économiques ou matériels.

"La domination peut se définir par l'exercice d'une contrainte directe ou indirecte, physique et/ou morale et/ou psychologique et/ou symbolique, etc., visible ou invisible, imposée par la force brute ou par l'*intériorisation*, prenant une forme personnelle (comme dans le rapport social esclavagiste) ou impersonnelle et systémique (comme dans le rapport social capitaliste)." (CM, 2012, p.11).

Cette approche matérialiste considère la domination comme un rapport social ayant des effets sociaux concrets comme l'appropriation du corps, du travail, du temps, de l'espace d'un groupe social par un autre. La domination induit un processus de réification. Cette chosification du dominé par le dominant se concrétise dans les rapports interindividuels et occupe une fonction sociale et matérielle. Cette conception matérialiste s'oppose aux idéologies faisant de la domination la conséquence de comportements individuels, de mentalités, d'éducation ou de méconnaissance. Il est nécessaire de prendre en compte les causes et les conséquences de ces rapports de domination, et non d'inverser le processus.

Par exemple, les mentalités racistes se reproduisent parce que la discrimination raciste a un intérêt concret de répartition des avantages aux uns et des désavantages aux autres, et non l'inverse. Les dominations se transforment et gardent leur dimension systémique au service des dominants.

"La disparition des formes de domination ne signifie pas la disparition de la domination. Les rapports sociaux de domination s'adaptent aux rapports de forces et aux contextes." (CM, 2012, p.12).

Avec ce regard, nous pouvons nous interroger sur le degré d'impact de ces schémas de domination, au sein d'un groupe dans sa micropolitique. Pour le collectif Manouchian (2012), le développement de la puissance d'agir des dominés est le résultat d'un processus de lutte, d'une résistance au pouvoir des dominants. Ainsi définie, cette démarche apporte une lecture complémentaire pour interpréter les conflits que les acteurs associatifs de notre étude rencontrent. Ces conflits ne relèveraient pas du seul débat d'idées. Selon les enjeux de la situation, les facteurs sexe, race, classe donneraient, de prime abord, une habilitation implicitement plus reconnue pour intervenir, entreprendre, dire mieux qu'un autre.

Avec un agencement horizontalisé du pouvoir, les rapports de domination se situent ailleurs que dans les statuts (salarié, bénévole, administrateur) ou les fonctions (animateur, formateur) des individus. Les entretiens nous révèlent les (en)jeux d'influence autour des prises de paroles, de la hiérarchie des savoirs, des connaissances ou des compétences, et, de la place du ou des leader.

Pour faire un écho à Bourdieu, en nommant la *domination symbolique*, lui aussi décrit les dominations qui agissent sur la subjectivité ou la conscience des dominés. La *violence symbolique* produit une domination en imposant des significations et des rapports sociaux qui renforcent alors les inégalités sociales. Cette violence symbolique conditionne les individus (habitus inconscient) par un système de dispositions à penser et agir d'une certaine façon, ce qui en fait un processus socialement intériorisé.

Aussi, qu'en est-il des habitus, de cette *violence symbolique*, au sein de ces associations qui cherchent à déconstruire les rapports de domination. Que deviennent-ils, quelle place occupent-ils dans la construction du commun ?

Pour répondre, nous analysons les prises de parole et la domination par *capacité*.

10.2 - Prise.s de parole

Comme nous l'avons évoqué plus tôt, la parole a occupé une place importante dans notre recherche. En tant que vecteur d'analyse des rapports de domination, nous présentons notre travail en lien avec l'aspect discursif (pensée et expression) de l'intelligence collective.

Commençons par une définition.

"Parole : élément de langage parlé - discours, propos - action de parler, de prendre la parole, d'interrompre, d'intervenir par la parole - droit de délibération dans une assemblée". (universalis⁵²)

Au début de notre travail de recherche, nous avons élaboré un schéma de pensée autour de la parole⁵³ (2017). Il définit cinq grands axes d'observations et d'analyse. Le dialogue, l'écoute, le silence, les mots et le corps.

Avec le dialogue, engageant une discussion entre au moins deux personnes en vue d'une communication ou d'une prise de décision, nous pouvons poser le concept de *délibération* tel que le définit Majo Hansotte (2008). C'est un acte de co-construction, un acte coopératif. La délibération laisse la place aux questions, à l'affirmation des valeurs, à l'expression des divergences et des convergences et, prends du temps. C'est bien dans cet espace de délibération que les singularités et les subjectivités s'expriment, et que la reconnaissance des autres se met aussi en acte.

Avec l'écoute, nous avons accrocher le verbe entendre, c'est à dire de chercher à comprendre l'autre, de situer son point de vue. Une étape interdépendante de la délibération.

Les mots sont constitutifs des discours, des représentations et des interprétations de chacun.

Avec le corps, nous englobons les gestes, les attitudes et les postures. Comment l'énonciateur occupe l'espace et quels sont les réactions provoquées.

Le silence est aussi un acte. Laisser dire, laisser paraître, donner une place pour une pause ou parole plus longue à venir.

Inspiré par Pascal Nicolas-Le Strat (2017), nous avons aussi essayé de signifier dans ce schéma les interactions en micro, au sein du groupe (convivialité, coopération, interaction, conflit) et les rapports en macro (mécanismes de domination, plus en lien avec nos habitus) et tenter de voir comment les deux interagissent, comment ils permettent ou pas de changer nos manières d'être, individuelle et collective, et nos manières de faire.

Toujours est-il que nous relevons l'importance de la délibération collective, autant pour la vie du groupe que celle du projet. Et ces relations intersubjectives participent de l'autonomie individuelle.

Comment donc se donne et se prend la parole ? Quel est son pouvoir d'influence ainsi que celui de son énonciateur ?

10.2.1 - Délibération, énonciation

Comment se vit la délibération au sein des groupes et en quoi l'intelligence collective la favorise-t-elle ou pas ?

D nous faire part de sa vision et de son vécu. D'après lui, l'intelligence collective est un entraînement permanent à la prise de parole, à la pensée, au (re)questionnement. Sans être une

52 <https://www.universalis.fr/> (dictionnaire)

53 Document en annexe

recette, elle permet justement de réguler la prise de parole des personnes les plus influentes. Pour se faire, il dit s'appuyer sur l'entraînement mental mais ne nie pas l'utilisation des "outils de la participation". Des outils qui définissent des codes et des normes d'accès à la parole (accès de tous à la parole, temps imparti, etc.). Des outils qui peuvent tout autant favoriser l'expression que la contrôler.

"Je vois bien comment, des fois, poser des dispositifs de parole, les gens parlent beaucoup mais du coup qu'est-ce qui s'élabore et qu'est-ce qu'il se pense au milieu ?

Ça, c'est une autre question." (D)

L'intelligence collective, n'est pas la solution miracle, chaque acteur selon sa pratique et ses besoins module à sa sauce. Comme l'avait défini D, c'est une démarche, un processus.

Au sujet de la parole, il ajoute un critère qualité à la parole. Il évoque les effets de censure, les paroles empêchées.

"Ça parle mais c'est pas la personne qui parle, c'est sa fonction." (D).

Cet aspect rejoint la notion d'*énonciation* avancée par Majo Hansotte, le *Je* parlant, sujet de l'énonciation. Le *Je* dans son individualité ou le *Je* derrière sa fonction ? Le pouvoir d'influence ne sera pas de même "nature" et n'aura probablement pas la même approbation. La prise de parole en tant que relation sociale engage les locuteurs. Dans le cas des associations étudiées, la recherche de consensus demande de prendre le temps de la délibération et de se poser la question des rapports de domination qui peuvent se manifester par des prises de parole autoritaire, invective, humiliante, disqualifiante. L'éloquence ou la maîtrise du vocabulaire technique impose une autre forme de domination. Dans ces associations, en quête d'horizontalité, la prise de parole demande la coopération des acteurs. De plus, la prise de parole demande de l'aisance, d'avoir suffisamment confiance en soi et en les autres pour exprimer un point de vue, un opinion - être reconnu.

A plusieurs reprises, D parle du silence. De la place qu'il lui accorde de plus en plus et de comment ça change dans sa pratique.

"Les silences autorisent une autre parole, peut-être plus ancrée. Je ne sais pas comment l'appeler mais la différence entre ça parle et je parle." (D).

Selon un principe démocratique, un processus de délibération précède la décision.

Dans le cadre de l'association de A, un processus d'échanges d'informations (par mails ou de visu), plus ou moins long (jours ou semaines), précède la prise de décision. Dans cette association, au moins deux espaces sont rendus visibles. Celui des commissions, où les décisions se prennent en petit groupe pour les besoins de l'activité, et les décisions plus impliquantes prises en CA en présence des administrateurs qui portent une voie décisionnaire en cas de conflit non résolu par consensus.

Les acteurs rencontrés témoignent de CA houleux, d'ambiances conflictuelles, de tensions violentes, de refus d'autorité ou de pouvoir.

"Alors il y a eu des tensions et certaines personnes ont exprimé le fait, le sentiment de n'être pas entendu, que leur parole n'était pas prise en compte. Il y avait une difficulté à tous de s'exprimer de façon égale. Et c'est une des raisons qui ont fait éclater le CA".

(J)

J reconnaît que le projet n'aurait pas existé sans l'énergie et la faculté de convaincre de certaines personnes. De fortes personnalités autour desquelles s'est jouée une lutte de personnes sur des positions relatives au pouvoir. Un affrontement symbolisé entre le politique et l'économique.

A cet endroit, reconnaître le rôle et la place de certaines personnes permet de révéler les conflits latents qui trouvent toujours un chemin ou un prétexte pour éclater. Didier Anzieu

(1999) évoque le leadership quant à ce phénomène de groupe. Selon l'auteur, le leadership serait un processus clé dans le fonctionnement et la progression du groupe. Il fait remarquer que le leader spontané, porte-parole de la résistance du groupe, demande à être identifié et reconnu comme tel sinon sa fantasmagorie reste refoulée et son évolution bloquée. La reconnaissance devient un enjeu.

Dans l'association de A, le choix est de faire tourner les rôles, au moins au cours des CA (parole, paillettes, compte-rendu, etc.). Comme dit A, "pour l'instant ils jouent comme ça."

"On a beau vouloir faire des choses complètement horizontales et bien, c'est très compliqué. Parce que derrière il y a des enjeux, de l'humain, du professionnel, du financier des fois. Et du coup, il y a des gens qui peuvent se permettre parfois de hausser beaucoup plus haut le ton que d'autres. Et pour être égal là-dedans, c'est très, très, très compliqué." (A).

Ces affrontements délibératifs font appel aux capacités d'auto-régulation des membres selon une éthique démocratique (délibération démocratique). La recherche de consensus prime sur le vote et apparaît comme un espace d'expérimentation de *démocratie délibérative*. Dans cette optique, le conflit s'anime.

"La culture de la parole affirme la reconnaissance de la division et du conflit comme fondements paradoxaux de l'unité." (Hansotte, 2008, p.49).

10.2.2 - Univers vocabulaire

Dans notre schéma sur la parole, nous avons posé un axe autour des mots, que nous avons fini par appeler *univers vocabulaire*. Il regroupe les termes, les mots employés par les personnes entretenues, pour représenter ou décrire leur organisation. Un discours qui traduit un mode de pensée, un imaginaire, qui produit des effets. Ferdinand de Saussure (2016, p.69) décrit le langage comme "un instrument de la pensée. Le langage a un côté individuel et un côté social." Le langage véhicule des idées, une symbolique, un imaginaire.

Par exemple, A associe le vote aux mots "urgence, déclencher une procédure, dériver sur, soupape de sécurité". Y aurait-il un danger à voter ? Est-ce mal ? Il distingue dans le conseil collégial les "élus, les engagés et les spectateurs". Y aurait-il un spectacle ou du spectacle ? Ou une hiérarchie invisible ? Quant aux groupes, "on laisse la possibilité de faire une erreur, on a mis des gardes-fous". Doute de confiance, folie ? Quelle pourrait être la considération implicite des individus engagés ? Quel imaginaire véhiculent ces propos qui portent des significations quelque peu en contradiction avec les intentions.

Pour conclure cette partie, nous nous référons à Majo Hansotte (2008) qui soutient l'idée de citoyens auteurs d'opinions et acteurs d'initiatives. L'espace public garantit la liberté d'expression et la critique de l'État. C'est dans cet instance énonciative que se jouent le pouvoir des citoyens et leur capacité d'auto-organisation. L'espace public forme un mode de participation à l'espace politique commun.

10.3 - Agencement des savoirs

L'expertise ou la complexité de certaines situations (recrutement, comptabilité et gestion financière, choix des activités et de leur fonctionnement, etc.) demande des compétences. Dans ces associations, aux agencements et aux micropolitiques horizontalisés, l'intention politique est d'ouvrir les espaces de pouvoir, de prise de décision, de les multiplier, les déconcentrer. Ainsi, ce n'est plus le statut ou la fonction qui légitime le pouvoir puisque tous les membres sont invités à participer, à prendre part. Ce choix politique, dans son principe et

son éthique, joue en faveur de la puissance collective (empowerment), du développement collectif des capacités. Une plus grande place est faite à ceux qui disposent du savoir-faire et des capacités. Mais, dans les propos des acteurs que nous avons rencontrés, nous percevons une rivalité entre les capacités liées à un *capital culturel* (statut social, niveau scolaire qui confère un pouvoir d'influence dominant) et les capacités issues de l'expérience des individus socialement plus invisibles, moins valorisés. Cette tendance, dans son rapport au pouvoir, reproduit des inégalités que ces groupes cherchent pourtant à effacer. La différence de culture ou de savoirs semble poser une différence de capacité. Qu'en est-il alors concrètement du principe égalitaire au sein de ces groupes ?

"Le terme de *capacité* est un des invariants de tous les discours de légitimation de la domination. Ses synonymes peuvent être *vocation, disposition, aptitude, talent, etc.* et définissent ce à quoi un individu est bon ou propre, à quoi il peut être convenablement employé". (CM, 2012, p.75)

Nous abordons cet aspect culturel relatif à l'intelligence collective dans son rapport aux savoirs et aux connaissances.

Pascal Nicolas-Le Strat, évoque l'idée d'*écosystème hiérarchisé des savoirs*, une manière de faire "politique des savoirs". (PNLS, 2006)

"Une expertise se présente avant tout comme un agencement, à la constitution complexe puisqu'il mixte des méthodes, des postures, des enjeux de notoriété et de spécialité, des concepts et des cadres d'analyses mais également des rapports de reconnaissance et de disqualification. Toute expertise doit donc être appréhendée à cette échelle-là, à la mesure des questions politiques et épistémiques qu'elle soulève. En effet, c'est bien l'agencement en tant que tel qui devient productif (de sens et de connaissance), au-delà de la simple association des savoirs ou de la simple cohabitation des discours." (PNLS, 2006)

Pour exemple, au sujet d'assumer les responsabilités d'employeur, J spécifie qu'il faut des personnes qui s'impliquent et que changer le nom de la commission gestion en commission "sous-sous" ne changera rien à l'importance de la tâche.

"C'est une petite asso, qui est devenue beaucoup plus grande, et à partir de ce moment là, on a vécu des choses, notamment au niveau des salariés, des décisions qui ont été difficiles à prendre. On a vite vu des gens refusaient d'être patron collectif mais d'être patron quand même et de prendre des décisions. (...) Certains ont botté en touche systématiquement, en s'abstenant sur des décisions importantes, qui n'arrivaient pas à assumer ce rôle de dirigeant". (J).

Cette situation met en jeu la capacité collective des membres de l'association à s'emparer de ce pilier interdépendant avec le choix politique du café culturel associatif. Depuis, ils ont fait le choix d'ouvrir les CA, de les décloisonner. Outre l'intention de dé-personnifier le pouvoir et de rendre encore plus réel la devise, "le café c'est vous, c'est nous", cet agencement produit des élans d'implication. Avoir du pouvoir demande à prendre et assumer des responsabilités mais ce n'est pas de la sorcellerie, et l'expertise ne sort pas que d'un savoir académique.

"Les gens participent au CA ouvert et se rendent compte que c'est concret. (...) Les gens peuvent constater ce que c'est et rentrer dedans [CA] avec moins d'appréhension, et se dire qu'ils sont capables.(...)." (J)

Pour J et d'autres membres, la commission gestion doit être particulièrement soignée, c'est-à-dire, dans une intention de désacraliser les représentations par rapport au pouvoir, permettre à d'autres de s'emparer de ces tâches sans être disqualifiés.

"Le fait de ne pas enfermer les aspects entrepreneuriaux dans un groupe de sachant mais que tout le monde puisse devenir sachant, et donc participer, rentrer et se former, s'autoformer, enfin se former dans le groupe et à prendre des responsabilités". (J).

Dans ses propos, J témoigne de la responsabilité financière d'abord confiée à des "sachant" et des enjeux qui se sont cristallisés autour de cette question. Les membres de cette commission s'emparaient d'un pouvoir sans penser le relai, la transmission ou le renouvellement des membres alors que le projet politique du café culturel est aussi de rendre accessible et participatif cet axe du pouvoir.

"D'ordinaire, la compétence est définie comme une qualité, une propriété ou une capacité que détient ou exerce une personne, en regard de son statut, de sa discipline ou de sa qualification, et qui l'identifie au regard des autres. Ce type de définition fait valoir une perspective tout à la fois identitaire (la compétence comme facteur d'appartenance et de reconnaissance professionnelles) et individualisante (la compétence comme attribut de la personne). Dans cette visée, chacun se voit assigné à sa compétence – la compétence de l'artiste, du sociologue, de l'architecte, de l'enseignant – et les différentes compétences se font face, chacune adossée à sa position sociale ou à son territoire disciplinaire. Elles se font face et se rendent mutuellement inaccessibles. Elles se font face et surjouent leur spécificité. Elles se font face et entrent en concurrence de légitimité. Chacune reste forcément cantonnée dans son savoir ou son savoir-faire. Comment dépasser cette conception qui isole le professionnel dans un quant à soi capacitaire et identitaire ?" (PNLS, 2008)

La théorie de la reconnaissance, dans son principe de réciprocité, permet de considérer autrement ses partenaires d'interaction et d'envisager autrement le devenir des projets. Une force dans la construction du commun et l'institution d'alternatives sociales.

Un possible auquel nous pouvons associer le processus de *capacitation*, c'est-à-dire de la montée collective en capacité (PNLS, 2017).

Dans cette logique capacitaire ou de responsabilisation, les acteurs associatifs rencontrés tentent d'ouvrir des espaces de collaboration, de coopération ou encore d'apprentissage, pour résoudre collectivement les situations problème qui s'imposent à eux. Les compétences sont nécessaires mais les individus mobilisent une variété d'autres ressources.

Comme nous pouvons le voir, ces associations d'éducation populaire mettent en œuvre des démarches (processus) d'apprentissage, de formation, de prise de recul par rapport à leurs pratiques dans la perspective de rendre toujours plus accessible les savoirs et les espaces de pouvoir.

Dans son association et lors des accompagnements, C relève les enjeux d'apprentissage, de formation, du partage de connaissances, au sein d'un collectif, de la mise en commun pour avancer, pour structurer une organisation interne. Entre eux, ils se donnent les moyens de travailler cette part d'égalité et d'expérimenter des méthodes d'intelligence collective. Ils ne se considèrent pas experts mais plutôt en recherche, en cours de formation.

"L'intelligence collective c'est repartir de l'expertise des gens. L'organisation a à gagner. (...) Elle permet de convoquer l'expertise d'expérience des gens située dans leur position, que se soit dans leur position de travail dans l'entreprise, dans l'association ou dans leur position d'habitant dans un quartier, et ça, ça ne peut pas être pensé d'en haut. Si il y a un en haut. Et du coup rien que ça en fait, c'est énorme ce truc de déjouer la place de l'expertise, [qui vient] du coup rejouer la question du savoir et derrière, rejouer la question du pouvoir." (D)

Conclusion

Cette recherche-action questionne le sens et les pratiques d'intelligence collective mises en œuvre par quelques entreprises et associations de la Drôme, en quête d'horizontalité. L'étude comparée nous permet dans un premier temps de relever divers enjeux notamment autour de la participation et de son idéologie.

L'analyse se fixe ensuite sur quatre associations d'éducation populaire de notre terrain d'action qui expérimentent des alternatives sociales.

Dans ce contexte, notre présupposé de départ imagine que certaines formes d'organisation peuvent transformer les fonctionnements et par conséquent lutter contre les inégalités au sein des relations inter-individuelles.

Nous attendions un discours autour des vertus de la coopération mais les entretiens réalisés nous obligent à penser les rapports de pouvoir. Le fond dépasse la forme et une question se pose. Où est et comment agit le politique ?

Les agencements choisis et les micropolitiques qui se co-construisent au sein de ces associations, nous amènent vers les travaux de recherche empiriques de Pascal Nicolas-Le Strat sur le *travail du commun* ainsi que vers la *théorie de la reconnaissance* d'Axel Honneth pour rendre visible les rapports de réciprocité. Nous ouvrons enfin deux axes d'analyse sur les rapports de domination, l'un par la *parole* et l'autre par la *capacité*.

A l'issue de cette recherche, pour la joindre à l'action, nous envisageons deux axes de travail possibles à mettre en œuvre dans notre pratique professionnelle. Le premier implique d'ouvrir des espaces de rencontre et de formation autour des rapports de domination dans la perspective de mieux connaître et comprendre ses effets dans nos associations, et le deuxième serait de valoriser tous types d'expérimentations qui participent à leur échelle au changement de paradigme politique et au développement de la capacité socio-politique des individus et des groupes.

Bibliographie

LIVRES

- Alinsky, S. (1976). *Manuel de l'animateur social, une action directe non violente*. Seuil
- Anzieu, D. (1999) *Le groupe et l'inconscient*. Dunod
- Anzieu, D., & Martin, J-Y. (1968). *La dynamique des groupes restreints*. (Quadrige Manuels). PUF
- Balazard, H. (2015). *Agir en démocratie*. Les éditions de l'atelier
- Benasayag, M., & Del Rey, A. (2011). *De l'engagement dans une époque obscure*. Le passager clandestin
- Blanchet, P. (2016). *Discrimination : combattre la glottophobie*. Textuel
- Bourdieu, P. (2014). *Langage et pouvoir symbolique*. Essai poche
- Butler, J. (2002). *L'assujettissement selon Althusser*, dans *La vie psychique du pouvoir : l'assujettissement en théories*. Léo Scheer
- Caillé, A. (2007). *La quête de reconnaissance*. La découverte
- Collectif Manouchian. (2012). *Dictionnaire des dominations*. Syllepses
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil
- De Gauléjac, V. (1991). *Névrose de classe*. Hommes et groupes éditeurs
- De Saussure, F. (2016). *Cours de linguistique générale*. Payot et rivages, Paris
- De la Boétie, E. (2002). *Discours sur la servitude volontaire ou le Contr'un*. Payot
- Deloro, C. (2009). *L'autre. Petit traité de narcissisme intelligent*. Larousse
- Detienne, M., & Vernant J-P. (1993). *Les ruses de l'intelligence : La Métis des Grecs*. Flammarion
- Fleury, C. (2010). *La fin du courage*. Fayard
- Gaudin, J-P. (2007). *La démocratie participative*. Armand Colin
- Gouëry, D. (2018). *Questionner des pratiques sociales et éducatives*. Crefad documents
- Hansotte, M. (2008). *Les intelligences citoyennes, comment se prend et s'invente la parole collective*. De Boeck
- Herfray, C. (2008). *Les figures d'autorité*. Erès
- Honneth, A. (2008). *La société du mépris, vers une nouvelle théorie critique*. La découverte
- Honneth, A. (2015). *La lutte pour la reconnaissance*. Folio essais
- Honneth, A. (2016). *Critique du pouvoir*. La découverte
- Ion, J. (2012). *S'engager dans une société d'individus*. Armand Colin
- Kaufmann, J-C. (2011). *L'entretien compréhensif* Armand Colin
- Le Garrec, M. (2010). *Apprendre à philosopher avec Deleuze*. Ellipses
- Lewis, E., & Slitine, R. (2016). *Le coup d'État citoyen*. La découverte
- Lièvre, P. (1998). *Le manuel d'initiation à la recherche en travail social*. ENSP
- Lordon, F. (2016). *Les affects de la politique*. Seuil
- Masseport, J. (1960). *Le comportement politique du massif du Diois. Essai d'interprétation géographique*. https://www.persee.fr/doc/rga_0035-1121_1960_num_48_1_1857

- Nicolas-Le Strat, P. (2017). *Agir le commun*. Du commun
- Nicolas-Le Strat, P. (2015). *Arts de faire micropolitiques*. (Les Éditions Intervention).
<https://id.erudit.org/iderudit/77835ac>
- Paul, M. (2016). *La démarche d'accompagnement*. De boeck
- Pignarre, P., & Stengers, I. (2007). *La sorcellerie capitaliste, pratiques de désenchantement*. La découverte
- Rancière, J. (2009). *Et tant pis pour les gens fatigués*. Amsterdam
- Séguier, M. (1999). *Construire des actions collectives, développer des solidarités*. Chronique Sociale
- Vander Borgh, C. (2016). *Travailler ensemble en institution*. Fabert
- Vercauteren, D. (2007). *Micropolitiques des groupes*. HB
- Veyne, P. (2008). *Foucault. Sa pensée, sa personne*. Le livre de poche
- Voineau, B., Duray, C., & Lamy C. (2018). *Ce que le monde associatif nous apprend des leaders* Crefad documents.
- Weber, F. et Beaud, S. (2010). *Guide de l'enquête de terrain*. La découverte
- Weber, M. (2015). *La domination*. La découverte

ARTICLES, REVUES, RAPPORTS, BROCHURES

- Arnstein, SR. (1969). A ladder of citizen participation (Une échelle de la participation citoyenne)
- Bourdieu, P. (1982). Ce que parler veut dire. Entretien de Eribon D., à l'occasion de la publication de Ce que parler veut dire (1982), in *Libération*, 19 octobre 1982, p.28. Dans *Hyperbourdieu : "Dévoiler les ressorts du pouvoir. Le fétichisme politique."*
- Blondiaux, L. (2007). La démocratie participative, sous conditions et malgré tout.
<https://www.cairn.info/revue-mouvements-2007-2-page-118.htm>
- Caillé, A. (2014). L'engagement associatif, moteur de la société. *La vie associative*, n°22
- Castoriadis, C. (2007). L'imaginaire au fondement des sociétés. *Sciences-humaines*, n°185
- Garibay, F., & Séguier, M. (2009). *Pratiques émancipatrices. Actualités de Paulo Freire*. Syllepse
- Généreux, J. (2001). *Manifeste pour l'économie humaine*.
<http://esprit.presse.fr/archive/review/article.php2>
- Gréselle-Zaïbet, O. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Revue Management & Avenir*, 2007/4 n°14
- Grosdemouge, P. (2015). Participation, empowerment, activation, contribution, points de repères, *Rapport p/o Grand Lyon la métropole*
- Guillard, A., Levêque, B., & Giraud, L. (2017). Réinventer le leadership. (dir. Frimousse, S., & Le Bihan, Y.). *EMS éditions*, 2017, chap.54, p.569, in *La transformation du leader par l'intelligence collective*
- Jaquet, C. (2014). Transclasses : L'ascension sociale n'est pas une aventure solitaire.
<http://www.regards.fr/web/transclasses-l-ascension-sociale-n,7871>
- L'impasse citoyenniste, Contribution à une critique du citoyennisme. (2007). *En attendant*.
https://infokiosques.net/IMG/pdf/impasse_citoyenniste.pdf

- Martins, PH. (2008). Démocratie participative et fondements symboliques de la vie associative. *Revue du Mauss*, 2008/2
- Mélice, A. (2009). Un concept lévi-straussien déconstruit : le « bricolage ». *Les temps modernes*
- Mouffe, C. (2010). Politique et agonisme. *Rue Descartes*, 2010-1
- Nicolas-Le Strat, P. (2006-2019). <https://pnls.fr/cat/le-travail-du-commun/>
- Nicolas-Le Strat, P. (2006-2019). <https://pnls.fr/cat/rapport-de-au-savoir/>

DICTIONNAIRES ET ENCYCLOPÉDIES

- <https://www.cnrtl.fr>
- <https://www.universalis.fr>
- <https://fr.wikipedia.org>
- <https://www.insee.fr>

AUTRES RESSOURCES INERNET

- <http://www.valenceromansagglo.fr>
- <https://www.archer.fr/>
- <https://www.collectivites-locales.gouv.fr>
- <http://universite-du-nous.org>

RÉFÉRENCE CITATIONS ET BIBLIOGRAPHIE

- Debret, J. (2020). *Les normes APA françaises : Guide officiel de Scribbr basé sur la septième édition (2019) des normes APA*. Scribbr. <https://www.scribbr.fr/manuel-normes-apa/>

Table des matières

Sommaire.....	4
PARTIE 1. Ancrage de la recherche-action.....	5
Chapitre 1 - L'actrice-chercheuse.....	6
1.1 - Apprendre en marchant.....	6
1.2 - Faire un pas de côté.....	11
Chapitre 2 - Terrain d'engagement.....	13
2.1 - Aspects socio-politiques, des dynamiques de territoire.....	13
2.1.1 - Saillans en Biovallée.....	14
2.1.2 - Valence-Romans l'agglomération.....	15
2.2 - Le terrain sous l'angle de la participation.....	17
2.2.1 - Démocratie et participation des habitants : histoire institutionnelle.....	17
2.2.2 - Enjeux de la participation.....	18
2.2.3 - Quelle mise en pratique.....	19
2.2.4 - Paradigme de l'intelligence collective.....	21
2.2.5 - Une philosophie politique de l'engagement associatif.....	27
2.3 - Des acteurs et des alternatives.....	28
2.3.1 - Expériences d'implication dans des associations locales.....	28
2.3.2 - Notre représentations de l'IC dans les associations.....	30
2.4 - Ce que nous apprend notre terrain d'engagement.....	31
Chapitre 3 - Question.s de recherche.....	32
PARTIE 2. La Recherche.....	33
Chapitre 4 - Des actions en réflexion et vice-versa.....	34
4.1 - Mettre en mot le mépris.....	34
4.2 - Caractères de l'intelligence.....	36
4.2.1 - Compréhension.....	36
4.2.2 - Expression.....	37
4.3 - Entre horizontalité et rapports de pouvoir.....	41
4.3.1 - Des agencements collectifs d'institution.....	41
4.3.2 - Les rapports de/au pouvoir.....	41
4.4 - La transformation sociale en action-expérimentation.....	44
4.4.1 - Agir le Commun.....	44
4.4.2 - Autonomie et imaginaire politique.....	45
4.4.3 - Inter-actions entre groupes et société, et intra-groupe.....	46
Chapitre 5 - Entretiens et méthode.....	48
5.1 - Évolution du thème de recherche.....	48
5.2 - Choix et identification des entretiens.....	49
5.3 - Méthode et démarche.....	51
5.3.1 - Choix de méthode pour les entretiens.....	51
5.3.2 - Conditions de réalisation : posture et démarche.....	52
5.4 - Descriptif des entretiens.....	53

5.4.1 - Intelligence collective en association.....	53
5.4.2 - Intelligence collective dans d'autres organisations.....	59
5.4.3 - Comparer, distinguer.....	65
Chapitre 6 - De la Problématique.....	67
6.1 - Postulat et hypothèses.....	67
6.2 - Problématique.....	67
Chapitre 7 - Faire parler l'enquête.....	69
7.1 - Méthode d'analyse.....	69
7.2 - Premières pistes.....	70
Chapitre 8 - Agencement et micropolitique.....	73
8.1 - Critique du néolibéralisme : résister, transformer.....	73
8.2 - Organisations en (con)quête d'horizontalité.....	74
8.3 - Le travail du commun.....	77
8.3.1 - Le commun oppositionnel.....	77
8.3.2 - À l'épreuve de l'activité et de la vie quotidienne.....	77
8.4 - Autonomie, valeur ou devoir ?.....	78
Chapitre 9 - Coopération et reconnaissance.....	80
9.1 - La théorie de la reconnaissance selon Axel Honneth.....	80
9.1.1 - De la théorie critique à la théorie de la reconnaissance.....	80
9.1.2 - La lutte pour la reconnaissance, une théorie.....	81
9.1.3 - Imaginer des rapports de réciprocité.....	84
9.2 - Des pratiques d'acteurs en Drôme.....	85
9.3 - Reconnaissance, participation et idéologie.s.....	87
9.3.1 - Regards sur la participation citoyenne.....	87
9.3.2 - Reconnaissance et participation : seuil critique.....	89
9.3.3 - Critique de l'idéologie de la reconnaissance.....	90
Chapitre 10 - Capacité.s et pouvoir.....	93
10.1 - Les rapports de domination.....	93
10.2 - Prise.s de parole.....	95
10.2.1 - Délibération, énonciation.....	95
10.2.2 - Univers vocabulaire.....	97
10.3 - Agencement des savoirs.....	97
Conclusion.....	100
Bibliographie.....	101

Mots clés

intelligence collective - le commun - agencement - micropolitique
démocratie - participation - rapport de pouvoir - autonomie - reconnaissance

*collective intelligence - the common - collective organization - micropolitics
democracy - participation - power relations - autonomy - recognition*
