



dossier

Savoirs cachés et pratiques professionnelles invisibles

encadrement

Développer l'intelligence collective dans le travail d'équipe

Liliane MATA
Puéricultrice, ancienne
coordinatrice petite enfance

c/o Métiers de la petite
enfance, Elsevier Masson,
92442 Issy-les-Moulineaux
cedex, France

Note

¹ Selon Offa Zaïbet-Greselle, maître de conférence en science de gestion, spécialisée dans le management et chercheur à l'université de Nice Sophia Antipolis.

Références

- [1] Nouveau Larousse universel; 1978.
- [2] Zaïbet-Greselle O. Vers l'intelligence collective des équipes de travail : étude de cas. Management et avenir. 2007;4:41-59.
- [3] Lévy P. L'intelligence collective. Paris : La découverte; 1994.
- [4] Durand S, Zara O. Management de l'intelligence collective. 7 idées pour comprendre le bonheur au travail sous l'angle de l'absentéisme. Novembre 2015. www.blog.axiopole.info/2015/11/25/bonheur-au-travail-absentéisme/
- [5] Bolland E, Zara O. Management de l'intelligence collective. L'intelligence collective, le chausse-pied du bien-être au travail ? Décembre 2015. www.blog.axiopole.info/2015/12/12/absentéisme-bonheur-au-travail/
- [6] Zara O. Le management de l'intelligence collective. Vers une nouvelle gouvernance. Paris : M21 Éditions; 2008.

Adresse e-mail :
lilianemata@hotmail.fr
(L. Mata).

L'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté. Facteur important d'efficacité au travail, elle résulte des interactions multiples entre les membres d'une équipe et fait partie des "compétences invisibles". Elle est un enjeu important pour le bon fonctionnement des organisations, en permettant de répondre aux questions posées par les professionnels, tout en les accompagnant dans leur mission d'accueil.

© 2016 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés

Mots clés - collaboration ; compétence ; équipe ; intelligence collective ; partage ; synergie

L'intelligence collective est essentielle dans l'accompagnement des tout-petits comme dans celui des professionnels. Elle permet une réflexion sur les pratiques : comment s'adapter aux situations, trouver des solutions appropriées, mettre en synergie les compétences et les savoirs individuels ? Elle aide chaque professionnel à trouver un bénéfice à collaborer pour développer, en toute confiance, sa propre performance au sein d'un groupe.

Définitions

♦ **Le mot "intelligence"** vient du latin *intelligentia* : la faculté de comprendre et la capacité de lier des éléments entre eux. Le dictionnaire la définit comme la capacité à comprendre et distingue trois sortes d'intelligence [1] :

- **l'intelligence abstraite ou conceptuelle**, avec l'aptitude à utiliser le matériel verbal et symbolique ;
- **l'intelligence pratique**, concrète, utile lorsqu'il faut manipuler des objets ;
- **l'intelligence sociale**, qui permet la compréhension des êtres humains et la facilité à s'entendre avec eux.

♦ **L'intelligence collective** rassemble des facultés mentales permettant de comprendre les choses, de découvrir les relations entre elles et d'aboutir à une connaissance conceptuelle et rationnelle, par opposition à la sensation et à l'intuition. C'est l'art, face à un nouveau problème, de trouver une solution appropriée, une anticipation utile pour adapter des moyens à des fins.

♦ **Il existe cinq composantes de l'intelligence nécessaires** pour mémoriser (apprendre), analyser (comprendre) et communiquer (partager) les informations :

- **l'attention**, qui permet d'observer et de distinguer des actions ou des actes ;
- **la concentration**, qui sert à évaluer les distances, à se représenter les volumes et les mouvements ;
- **la conscience**, essentielle pour comprendre les actes et les problèmes ;

- **le raisonnement ou la pensée**, qui donnent la faculté de planifier et de créer ;
- **l'humour**, qui permet de s'adapter socialement.

L'intelligence d'une communauté

L'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant d'interactions multiples entre ses membres, dans le travail collaboratif (encadré 1). Les formes d'intelligence collective sont très diverses, plus ou moins sophistiquées, selon les types de communauté et les membres qu'elles réunissent [2]¹. Par la combinaison et la mise en interaction des connaissances, des idées, des opinions, des questionnements, des doutes de plusieurs personnes est générée une valeur supérieure à ce qui serait obtenu par la simple juxtaposition des connaissances et des idées de chacun. Les êtres ne sont pas interchangeables mais singuliers, nomades, et en apprentissage permanent. La diversité des qualités humaines est ainsi valorisée, car chaque membre est porteur d'une richesse qui lui assure une place et une contribution unique au sein du collectif intelligent.

♦ **Pour le sociologue Pierre Lévy**, « *Le collectif humain a pour richesse centrale l'humain lui-même. L'intelligence collective n'est pas un concept théorique ou philosophique. Elle sous-entend une nouvelle organisation sociale effective et efficace basée sur les compétences, le savoir et les connaissances. [...] La valeur de l'intelligence collective dépend beaucoup du contexte et de sa culture. Elle travaille à établir de manière douce et pacifique, une facilité de langage pour représenter une réalité et transmettre les connaissances humaines. Elle favorise la puissance plutôt que le pouvoir. Elle est ouverte, ce qui est préférable au cloisonnement, à l'isolement des intelligences et à l'uniformité bien pensante.* » [3].

♦ **Dans certains fonctionnements** faisant appel à des idéologies éducatives autoritaires, fermées, avec une absence de procédures claires, par crainte de



s'exprimer sincèrement en toute sécurité, l'individu peut être plus intelligent que le groupe, car il conserve sa pensée critique sans être influencé. Enfin, certains groupes professionnels peuvent également s'organiser pour répondre à leurs propres intérêts en oubliant la finalité de leur mission : fournir un accueil de qualité pour les enfants et les familles. Lorsque les organisations sont fermées, conformistes et résistantes à toute évolution, sont constatés un renouvellement plus important des professionnels et de l'absentéisme.

Le plaisir au travail

L'intelligence collective constitue un facteur important d'efficacité, d'organisation et de plaisir au travail. Elle n'est pas seulement une méthode pour aider à manager, devenir un leader et faciliter les changements ou les transformations, elle est aussi un enjeu important pour le bon fonctionnement de l'équipe.

◆ **Le concept d'intelligence collective peut, au-delà de la motivation individuelle, créer un engagement collectif durable :**

- **en aidant le pilote à mieux gérer la complexité croissante des organisations** et à s'approprier de nouvelles modalités de co-construction pour exercer son *leadership* ;
- **en permettant aux professionnels de terrain d'être plus agiles et autonomes** dans la gestion des risques liés à une prise de décision.

◆ **L'absentéisme et le bonheur au travail sont souvent liés**, d'après Olivier Zara, consultant en management [4-6]. L'absentéisme peut être l'une des modalités du désengagement des professionnels, une réponse de retrait. Il reflète des stratégies d'adaptation mises en œuvre par un individu pour se soustraire du monde du travail, lorsqu'il est incapable de réconcilier son système de valeurs et de croyances avec les injonctions de l'entreprise ou de l'administration. Il s'agit d'un ressenti d'inadaptation et de perte de sens. Dans les organisations qui dysfonctionnent, c'est souvent un symptôme de souffrance au travail.

Sur le terrain

Passer du "penser seul" au "réfléchir ensemble" au sein d'une équipe, pour favoriser une dynamique autour d'un projet dans un cadre imposé, demande de pouvoir partager ses expériences, ses difficultés et ses réussites au quotidien.

◆ **Une conscience collective professionnelle dans les milieux de la petite enfance** se construit au fil des expériences. Elle suscite la confiance mutuelle et favorise l'adaptation de façon appropriée aux situations nouvelles. Savoir que l'on va trouver du soutien, de l'accompagnement dans le cadre de son travail, savoir que toutes les questions peuvent être posées sans se sentir

Encadré 1. Caractéristiques, conditions et limites de l'intelligence collective

Dans le collectif de travail des établissements d'accueil de la petite enfance, nous pouvons constater que certaines organisations sont plus performantes et efficaces que d'autres, à partir de caractéristiques, conditions et limites.

◆ **Caractéristiques bénéfiques :**

- un pilote utilisant un management participatif et collaboratif ;
- une information locale et spécifique à un groupe restreint de personnes ;
- Un ensemble de règles simples par rapport à un système global ;
- des interactions sociales où chaque individu est en relation avec une ou plusieurs personnes du groupe ;
- une structure émergente utile à la collectivité.

◆ **Conditions favorables :**

- une organisation dynamique en mode projet ;
- un but commun avec des efforts coordonnés et une cohésion d'équipe ;
- une confiance commune où les expériences et les pratiques sont partagées avec un respect mutuel, de l'empathie, de l'intégrité et de la fiabilité ;
- des règles identiques dans un collectif restreint lié au contexte de travail ;
- des outils de coopération tels qu'un réseau de communication avec des espaces de parole ;
- des procédures et des normes adaptées et évolutives ;
- un accès à l'information et à la formation continue ;
- une gestion collective où chacun est responsable de sa propre action ;
- des stratégies fondées sur le consensus, après avoir posé des questions et recherché des réponses débouchant sur des décisions ;
- des processus d'apprentissage avec un système d'évaluation, de régulation, de contrôle, d'optimisation, de correction des erreurs et de réajustement, pour constituer un corps de connaissances.

◆ **Facteurs négatifs, limites personnelles ou liées à l'environnement :**

- ne pas dire ce que l'on pense ;
- accepter passivement les choix ;
- avoir des discussions qui ne mènent à rien ;
- accepter sans réflexion l'avis des experts ou des pilotes ;
- être sous la responsabilité d'un pilote directif qui prend seul les décisions, ne valorise pas le travail, crée des frustrations, une mauvaise estime de soi et de la souffrance professionnelle.

stigmatisé ou rejeté mais écouté, rend plus sûr, motivé et impliqué. Aucun individu n'a la science infuse. Chaque compétence se construit au fil d'une carrière, des expériences, des échanges et des formations continues.

Conclusion

Il faut du temps pour apprendre à se connaître en équipe, agir et penser ensemble. Il peut exister des conflits où les membres doivent confronter leurs représentations de la situation et de leurs intérêts.

L'intelligence collective n'est pas l'addition des intelligences individuelles ni leur simple combinaison, mais elle est propre à un collectif de travail constitué, restreint, qui a tissé des liens, pour faire face aux situations en valorisant les qualités humaines. L'intelligence collective est alors un moteur, un véritable levier professionnel au service de l'accueil du jeune enfant. ▽

Pour en savoir plus

- Lenhardt V, Bernard B. L'intelligence collective en action. Montreuil : Pearson éducation France; 2005.
- Lévy P. Cyberdémocratie. Paris : Odile Jacob; 2002.
- Marsan C, Simon M, Lavens J et al. L'intelligence collective. Co-créons en conscience le monde de demain. Collection Société civile. Paris: Yves Michel; 2014.

Déclaration de liens d'intérêts
 L'auteur déclare ne pas avoir de liens d'intérêts.