

Quelques réflexions en vue du 6^{ème} séminaire GFAPP - 9 et 10 juillet 2011

Réflexivité et intelligence collective en APP

Marc Thiébaud

Au cours des récentes années, j'ai de plus en plus porté, en tant qu'animateur, mon attention à l'ensemble du groupe plutôt qu'à la seule personne qui expose. En d'autres termes, je propose de développer la compétence, non seulement individuelle, mais collective à analyser la pratique (à partir de ce qui est exposé).

C'est quelque chose qui est clairement explicité dès le contrat de départ. J'ai constaté que la personne qui expose ne se sentait pas préférentielle, et qu'il était toujours possible de lui accorder des moments privilégiés dans le cours de l'APP selon besoin.

Ainsi, je favorise en premier l'expression de la personne qui expose en lui demandant d'exprimer (avant le groupe) comment elle analyse les choses, quelles hypothèses ou explications elle formule... tout en m'attachant à faciliter un processus de groupe et le développement d'une capacité collective d'analyse par la synergie des apports des participants.

Progressivement, par l'entraînement, le groupe devient de plus en plus capable ensemble de prendre du recul et de gérer collectivement le travail d'analyse.

Plusieurs éléments me semblent susceptibles de favoriser cela, notamment :

- le fait que les participants interviennent pour apposer et non opposer leurs analyses (c'est quelque chose que je clarifie aussi dès le départ)
- le fait que je les invite à s'interroger sur leur lecture en même temps que sur celles des autres personnes (dans un but d'enrichissement et de développement de la capacité réflexive de chacun et chacune)
- l'appel à multiplier les lectures, les points de vue (par exemple lectures à différents niveaux, en se mettant à la place de différentes personnes, etc.)
- l'invitation à une écoute en creux, autrement dit, à être attentif à ce qui n'est pas évoqué, qui est mis de côté
- la recherche des récurrences, de similitudes (entre plusieurs niveaux et processus) au sein du groupe,
- l'invitation à faire des liens, à chercher les cohérences et incohérences, à faire émerger de nouvelles analyses à partir des éléments premiers d'analyse
- la mobilisation des membres du groupe pour se concerter sur le processus de travail (durée de chaque étape, variantes éventuelles dans le déroulement, etc.)
- la capacité à observer le processus de travail collectif, à suspendre les idées préconçues pour être attentif à ce qui peut émerger d'un tel travail de recherche collective
- etc.

Le développement de cette capacité renvoie à la notion *d'intelligence collective*.

On utilise parfois l'analogie avec un groupe de jazz, dans lequel chaque musicien perçoit la mélodie d'ensemble en temps réel et adapte son jeu musical, de manière tantôt improvisée, tantôt prédéterminée.

Jean-François Nobel (2004) propose sept caractéristiques principales de l'intelligence collective :

- 1. Un Tout émergent** : chaque groupe d'APP a une vie propre.
- 2. Un espace "holoptique"** : selon Nobel « la proximité spatiale offre à chaque participant une perception complète et sans cesse réactualisée de ce Tout. Chacun, grâce à son expérience et expertise, s'y réfère pour anticiper ses actions, les ajuster et les coordonner avec celles des autres. Il existe donc un aller-retour incessant, qui fonctionne comme un miroir, entre les niveaux individuel et collectif. Nous nommerons **holoptisme** l'ensemble de ces propriétés, à savoir la transparence "horizontale" (perception des autres participants) à laquelle s'ajoute la communication "verticale" avec le Tout émergent du collectif. »
Dans un groupe d'APP, le développement de l'attention à soi, aux autres personnes et au collectif favorise cette caractéristique.
- 3. Un contrat social** : il porte notamment sur le dispositif, le sens du travail collectif d'APP, les valeurs, les règles du groupe.
- 4. Une architecture polymorphe** : « la cartographie des relations entre les participants se réactualise sans cesse en fonction des circonstances, des expertises, de la perception de chacun, des tâches à accomplir, des règles définies ».
Dans un groupe d'APP, les apports de chacun sont valorisés différemment à divers moments, de manière fluide.
- 5. Un objet-lien en circulation** : l'intelligence collective se construit dans la convergence des attentions individuelles vers un objet symbolique: l'accompagnement de l'exposant avec une recherche collective de prise de recul, d'analyse, de réflexivité par rapport à la pratique exposée, qui ouvre à :
 - la prise de recul par chaque individu par rapport à sa propre pratique,
 - la prise de recul par le groupe par rapport au processus collectif d'analyse.
- 6. Une organisation apprenante** : l'apprentissage est à la fois individuel et collectif, il porte sur le contenu et les processus de groupe.
- 7. Une économie du don** : on donne d'abord, de l'écoute, de l'attention, de la décentration ; on reçoit en retour à mesure que le travail d'analyse se développe.

*

L'intelligence collective catalyse la capacité des individus à élaborer l'analyse de leur pratique. Elle démultiplie les possibles, par la synergie des différents apports ; elle aide chaque personne à accepter de mettre en cause ses pratiques et favoriser l'émergence de nouvelles pratiques.

Elle « libère » aussi l'animateur d'une « responsabilité de l'analyse » et facilite sa propre prise de recul.

Par ailleurs, le développement de *la réflexivité du groupe sur lui-même* constitue pour moi un facteur amplificateur de cette intelligence collective... et réciproquement.

J'y attache de plus en plus d'importance en favorisant notamment des moments durant lesquels le travail d'analyse est suspendu pour une réflexion sur les processus de groupe en cours. À cet effet, j'invite les participants à un moment de silence au terme d'une ou l'autre des étapes en leur demandant par exemple de se remémorer le processus vécu ; je leur demande de verbaliser ce qu'ils observent au niveau des relations ou dans les lectures / éclairages élaborés au sein du groupe (parfois des personnes choisissent d'entrée de jeu de rester observatrices durant tout ou partie du travail d'APP).

Ceci aide la prise de recul et permet souvent de conscientiser des isomorphismes entre la pratique exposée / analysée et la pratique du groupe en train de mener l'analyse. Je constate que ces temps « d'arrêt », loin de perturber le travail en cours, le dynamisent le plus souvent. Ils fonctionnent comme une mise en relief et permettent de nommer des échos et résonances vécues, ce qui développe en retour les relations au sein du groupe et soutient et stimule l'implication de chaque personne.

Le développement de la capacité réflexive de la personne qui expose, de celle de tous les participants, et de celle du groupe sur ses propres processus se renforcent mutuellement.

Ces temps sont aussi souvent vécus comme une respiration et aident à ralentir et approfondir le travail individuel et collectif. En ce sens, en tant qu'animateur, je me considère (et me déclare) souvent comme un ralentisseur, à l'image de ces gendarmes couchés que l'on trouve sur les routes à l'abord des villages.

*

L'intelligence collective comme la réflexivité du groupe se construisent dans la durée. En tant qu'animateur, je cherche à les valoriser dès les premiers instants de constitution du groupe et tout au cours de son travail. Mon attention se porte particulièrement sur ces aspects et mes interventions mettent souvent en lien les apports de chaque personne et les processus de groupe observés.

Par ailleurs, je réserve un temps assez conséquent (entre 15 minutes et plus d'une heure selon les groupes) au bilan du travail effectué par le groupe. Les participants sont invités à partager leurs observations, faire des liens entre leurs propres prises de conscience et celles des autres participants, repérer des caractéristiques du fonctionnement du groupe et ses évolutions.

Avec le temps, le groupe développe *des compétences collectives* non seulement à l'analyse des pratiques professionnelles, mais encore à la coopération, au travail en synergie et à la régulation de ses propres processus en APP.

*

Référence citée :

Noubel, Jean-François (2004). Intelligence Collective, la révolution invisible.
http://www.thetransitioner.org/Collective_Intelligence_Invisible_Revolution_JFNoubel.pdf