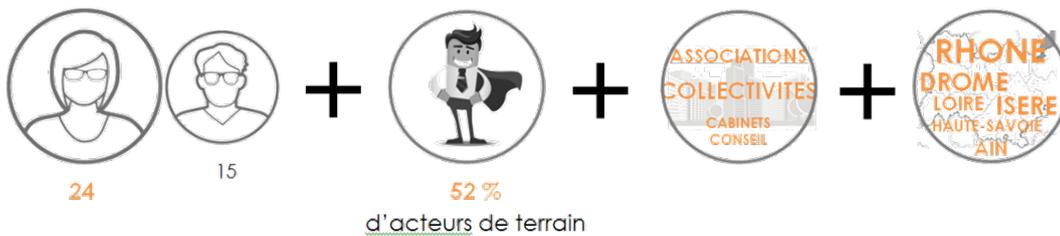


# Les Journées de l'ingénierie territoriale

Retour sur la 2<sup>ème</sup> édition  
Du 5 novembre 2015

Aradel, Cap Rural, le Ciedel et le CR.DSU se sont associés le 5 novembre 2015 pour proposer aux professionnels la 2<sup>ème</sup> édition des journées de l'ingénierie territoriale sur le thème : « Intelligence collective : sport d'équipe ou sport de combat ? »

L'intelligence collective fait partie de chacun d'entre nous et l'enjeu est que nous devons la démultiplier pour parvenir à faire bouger les lignes en profondeur sur les territoires.



Chaque acteur territorial, qu'il soit développeur, chef de projet, agent de développement local... doit, dans sa vie professionnelle, mener des projets en travail collectif, collaboratif et essayer de mobiliser autour de lui des partenaires, des ressources, des initiatives ; tout ceci de façon formelle ou informelle. Demain, ce travail collectif sera une réalité et il sera favorisé par l'émergence de nouveaux porteurs de projet, nécessitant de mobiliser autour d'eux des acteurs, des partenaires de plus en plus variés.

Mais que met-on derrière le mot intelligence collective ? Est-ce une mode ou une nouvelle façon d'agir, porteuse de réelles promesses de plus de solidarité et de coopération ? Peut-on la repérer facilement ? Comment la favoriser, la soutenir et la faire grandir dans nos organisations pour dynamiser le développement local, co-construire ensemble des projets ?

Un après-midi de travail pour expérimenter l'esprit, l'approche et quelques outils de l'intelligence collective ainsi que pour partager son expérience avec d'autres.

## MOTS CLES :

Travailler ensemble – Coopérer sur le plan intellectuel – Créer – Innover – Inventer – Intégrer – Savoir – Relier – Comprendre – Progresser – S'appropriier – Lâcher prise – Tenir les paradoxes – Savoir raconter les bonnes nouvelles



## Des extraits de Mots Paumés

...

L'ingénierie territoriale,

C'est avant tout, cette journée en est témoin,

Un déjeuner du terroir

Alors à l'heure de la digestion collective,

Espérons que l'intelligence

Ne soit pas un sport de lutte contre soi-même,

Mais une direction collective.

Alors ?

Sport d'équipe



"Texte de Mots Paumés, impressions et expressions saisies au vol, en direct. Écriture spontanée et instantanée à l'écoute des échanges. Texte volontairement non retouché après l'événement, à relire à voix haute."

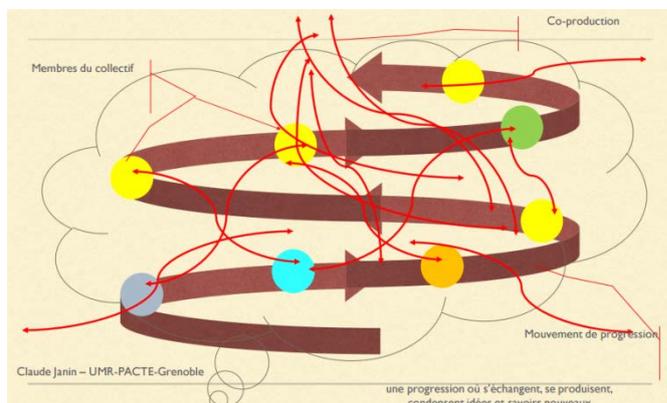
Mots Paumés  
<http://motspaumes.com>

## Dénicher l'intelligence collective

Claude Janin, géographe, chercheur associé à Pacte Territoires et chargé de la prospective au Centre de ressources pour l'agriculture de qualité et de montagne (Ceraq), nous a apporté quelques **notions et exemples pour repérer l'intelligence collective** dans les territoires et la favoriser.

L'intelligence permet de comprendre les choses et les faits, de s'adapter à des situations nouvelles. C'est aussi l'aptitude à lier les éléments entre eux : savoir mettre en lien, comprendre, conceptualiser, capitaliser individuellement ou collectivement.

La notion d'intelligence collective, quant à elle, émerge depuis quelques années dans nos champs professionnels dans un contexte où l'aide à la décision et la production de connaissances sont souvent l'affaire d'experts (faisant fi des démarches participatives et de l'émergence de nouveaux acteurs), où les problèmes sont complexes et où il y a une prise de conscience que les évolutions en cours (climat, globalisation et mondialisation) soulèvent la question des changements de paradigmes. Il est ainsi nécessaire de repenser la co-construction des problématiques, des connaissances et des pratiques. L'intelligence collective, qui se caractérise par le **« travailler ensemble »** et la **capacité humaine de coopérer sur le plan intellectuel pour créer, innover, inventer**, prend alors une importance fondamentale.



Emailant son propos d'exemples (observatoire foncier **partenarial de l'Isère**, différents living labs, festival cultur'eco – l'économie à portée de tous en Chartreuse), Claude Janin repère trois figures d'intelligence collective : informative (mise en commun de connaissances), utilitaire (mutualisation de savoirs, d'expériences pour l'action) et créative (co-construction de savoirs pour l'innovation). Dans tous les cas, ce qui semble caractériser l'intelligence collective, c'est **une progression où s'échangent, se produisent, se condensent idées et savoirs nouveaux**.

Convaincu qu'il n'y a pas de recette pour l'intelligence collective, qui est avant tout une histoire de cuisine, Claude Janin suggère aux participants deux ingrédients : la diversité des savoirs (expérientiel, technique, scientifique) et des acteurs (praticiens/usagers, professionnels, chercheurs) ; et la mise en œuvre de processus collaboratifs (co-construction de connaissances, de lisibilité, de problématisation, de solutions ; co-capitalisation de savoirs, de référentiels, de solutions).



## Des extraits de Mots Paumés

...

« Intelligence collective  
Inter-lie les gens  
Entre-nouer des connectiques  
S'adopter entre nous  
Pour s'adapter entre acteur  
En tracteur ou en tramway  
Qu'est-ce qui nous fait transpirer en commun ? »

« Partenaires et partenaires  
Dépasser les apparences pour s'appartenir  
Que faire pour tenir les rênes d'un territoire ?  
Comment émerger :  
De marges en marges de manœuvre  
À la fois nouer des liens et délier des nœuds.  
Qu'avons-nous en commun ?  
Qu'avons-nous comme mains prêtes à se serrer ?  
Qu'avons-nous en commune ?  
Dans une économie globale,  
Pour sortir la tête du bocal,  
Rouvrir des locaux  
Recourir au local. »

« Dépasser les us et coutumes  
Les vieux os usés  
Les usagers  
Inventer, innover en tous sens,  
Sortir la tête du sas  
Se déplacer.  
Co-crée  
Mais comment qu'on crée ?  
La réalité co-créée  
C'est de ça qu'on traite ! »

« De compréhension en controverse ;  
Pas de recette mais de la cuisine !  
Pour ne pas capituler  
Récapituler ensemble  
Les compétences et capacités que nous avons capitalisées. »

« Lâcher prise !  
Pour prendre le large ensemble,  
Prendre le temps  
Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin !  
Quand les projets s'usent  
Lire entre les lignes des processus  
Prendre le temps d'assaut comme on prend un temple  
Prendre le temps »

## L'intelligence collective, déclencheur de nouvelles solidarités

Olivier Frérot, ingénieur des Ponts et Chaussées, Vice-Recteur en charge du développement au sein de l'Université Catholique de Lyon, propose une **lecture des défis que l'intelligence collective peut relever**.

Pour lui, « nos institutions publiques se sont édifiées sur les fondations philosophiques de la science et de la raison. En ce début de XXIème siècle, elles se fissurent sous les effets conjugués de l'effondrement de la croyance au progrès, des catastrophes environnementales, de l'observation quotidienne de leurs dysfonctionnements, elles sont devenues incapables de **proposer une vision nouvelle et des réponses concrètes à nos sociétés en métamorphose**. Celles-ci se retrouvent de moins en moins dans une conception toute-puissante de la technique, du droit et de la finance incarnée par ces institutions. Le processus de modélisation qui s'est imposé et imprègne les politiques publiques, technicise et donc dévitalise tout. »

Pourtant le système marchait bien il n'y a pas si longtemps. Mais avec une disjonction croissante entre les institutions et le vivant, avec des injonctions paradoxales intenable - gérer, innover, mutualiser - il ne peut plus convaincre.



L'intelligence, *inter-ligere*- signifie « mettre ensemble ». Nous savons le faire sur le plan conceptuel, mais nous sommes beaucoup moins doués pour **l'intelligence relationnelle et émotionnelle**, alors que c'est là que se joue l'essentiel aujourd'hui. Il faut chercher, regarder, du côté des « émergences » basées sur l'ouverture, le partage, la solidarité. Les sociétés sont vivantes et montrent de la créativité, du courage collectif, des solidarités actives et positives, des lieux de vitalité qui renouvellent les possibles. Les **valeurs de l'horizontalité**, de la **reconnaissance réciproque** doivent prendre le pas sur celles de l'expertise ou de la domination.

Certes il n'est pas facile de créer du collectif avec des gens qui bougent beaucoup et tout le temps. Mais il est à **construire** avec du désir, de la confiance, de la fraternité, dans une atténuation des frontières, **avec des énergies différentes et du décroissement**. « À nous de tenir les paradoxes dedans-dehors », de chercher – créer des lieux passerelles, de savoir se raconter les bonnes nouvelles, de savoir lâcher prise : accepter que ça ne marche pas, accepter l'inconfort, les tensions, les conflits, les temps morts, **accepter l'incertitude, les risques, l'imprévisible...**



## Des extraits de Mots Paumés

...

« Entre injonctions paradoxales et injections d'intox,

Quand le vieux monde, figé sur ses souvenirs périssables,

Crispé sur ses modèles obsolètes,

Quand le vieux monde fait la pluie et le botox

Comment se régénérer d'énergies différentes ; »

« Creuser les sillons ; débroussailler de nouveaux sentiers

Saisir les coups d'essai

Les coups d'éclats assaillants ;

Oscillant pas à pas

Entre prise de risque et avancées à tâtons ;

Sortir les doigts de la méprise

De l'entreprise sectaire ;

De l'institution vieillissante ;

Entendre les tendances ; »

« Si les systèmes n'ont pas les capacités de se penser ;

Que faire ?

Continuer de poser des pansements sur les roues carrées des institutions ;

Ou

Investir dans les interstices ;

Miser dans les failles et les fissures ;

Peut-être : instables,

Peut-être : châteaux de sable

Mais peut-être : passeurs !

Passerelles

Pour dépasser le réel

Relier le présent et l'avenir »

« Entre litiges et légitimités accepter le vertige d'inventer

Au-delà des vestiges antiques

Au-delà des doctrines en kit...

Accéder à de nouvelles libertés

Être entier

Reconnecter l'intellect avec l'émotionnel ;

Accéder à nos sensibilités...

Ouvrir les vases clos ;

Et explorer le vaste océan des possibles. »



# Les Journées de l'ingénierie territoriale

## Paroles des participants

### Le développeur territorial, façonneur d'intelligence collective

« L'intelligence collective se niche souvent là où on ne l'attend pas ! » Alors, comment la repérer ou la susciter ? Le développeur territorial doit « mobiliser une variété d'acteurs », d'expertises, et le cas échéant, composer avec des « parties prenantes inattendues ». Cela permet de s'extraire des circuits de réflexion parfois fermés, en « considérant tous les savoirs au même niveau d'importance, à égale dignité ».

Le développeur territorial doit semer des « tempêtes de cerveaux » pour récolter un regard commun sur une problématique, « créer des complémentarités » pour élaborer des solutions. Pour cela, il doit proposer un « cadre favorable à la créativité », autour d'un support réel, un projet ou un « objectif concret », qui donne du sens à l'action collective. Il doit veiller au processus de « décision » qui, s'il n'est pas maîtrisé par le groupe, peut être contre-productif ou démotivant.

Il doit enfin accepter la dimension perfectible du processus, croire en la « constante progression » du groupe, savoir questionner sa propre posture, jusqu'à requalifier s'il faut, le problème ou l'objet de travail. Voilà à quel prix le développeur territorial peut « faire bouger les lignes » et créer de l'intelligence collective.



## Et demain ?

Cette 2<sup>ème</sup> journée organisée en commun par nos quatre réseaux confirme une nouvelle fois, la nécessité et l'intérêt du décloisonnement des métiers, des approches du développement territorial et des idées.

Pour développer de l'intelligence collective et en faire un sport d'équipe, nous devons :

- trouver la bonne posture d'acteur de l'intelligence collective en intégrant de nouveaux regards sur notre métier, notre environnement, nos relations pour agir au bon niveau ;
- prendre du recul sur les situations paradoxales ;
- développer les compétences pour gérer des processus de groupe qui permettent la performance collective, la coopération, la responsabilisation... et *in fine* l'intelligence collective ;
- comprendre et appréhender la complexité des systèmes.

Merci à tous d'être venus participer à ces échanges.

Nous entendons continuer cette coopération inter-réseaux, notamment à l'occasion d'une nouvelle journée prévue à l'automne 2016 au cours de laquelle nous privilégierons la mise en situation d'intelligence collective au service des territoires.