



REVUE DE L'ANALYSE DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES

## Compte rendu du séminaire GFAPP des 2 et 3 juin 2018 à Lyon : réflexions partagées sur l'intelligence collective en APP

**Céline Calmejane–Gauzins**

Enseignante, psychologue, Toulouse

[celine.calmejane@laposte.net](mailto:celine.calmejane@laposte.net)

Avec la collaboration de Rachel Aubert, Caroline Bell, Stéphanie Boissier, Blandine Bousquet, Jean Chocat, Anne–Marie Coste, Francis Kaftel, Michaela Knuchel–Bossel, Jean–Pierre Lenzi, Pierre Petignat, Patrick Robo et Marc Thiebaud

### *Résumé*

A l'image des précédents, le 11<sup>ème</sup> séminaire du réseau GFAPP (Groupe de Formation à et par l'Analyse de Pratiques Professionnelles) qui s'est tenu à Lyon les 2 et 3 juin 2018 a donné lieu à des réflexions et des échanges particulièrement stimulants et nourrissants. Cet article tente d'en rendre compte, tout en mettant l'accent dans sa seconde partie sur ce qui a constitué son principal objet de travail : l'intelligence collective. Comment la définir et la repérer ? Quel est son intérêt ? Qu'est–ce qui la fait naître et perdurer ? Qu'est ce qui l'entrave ou la limite ? Sans prétendre répondre à ces questions, ce texte propose quelques pistes élaborées collectivement au cours du séminaire.

### *Mots–clés*

groupe, intelligence collective, créativité, animation, dilemmes

### *Catégorie d'article*

Compte–rendu

### *Référencement*

Calmejane–Gauzins, C. (2018). Compte rendu du séminaire GFAPP des 2 et 3 juin 2018 à Lyon : réflexions partagées sur l'intelligence collective en APP. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 13, pp. 93–101. <http://www.analysedepratique.org/?p=3053>.

*Les articles de la revue de l'analyse de pratiques professionnelles paraissent uniquement en format électronique et sont en libre consultation sur le site internet [www.analysedepratique.org](http://www.analysedepratique.org). Ils sont sous licence Creative Common 3.0 « Paternité – pas de modification », ce qui signifie qu'ils peuvent être imprimés ou transmis librement à condition qu'ils ne soient pas modifiés et que soient mentionnés le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.*

La 11<sup>ème</sup> édition du séminaire du Groupe de Formation à et par l'analyse de pratiques professionnelles (GFAPP) s'est tenue à Lyon les 2 et 3 juin 2018. Elle a réuni 13 participants, habitués et nouveaux, venus de tous les coins de France et de Suisse romande. Ces deux journées ont permis de vivre deux analyses de pratiques professionnelles (APP) ainsi que de riches échanges. Elles ont été facilitées par un duo pétillant formé pour l'occasion par Jean-Pierre Lenzi et Caroline Bell. La thématique retenue, également au centre du numéro 13 de la Revue de l'analyse de pratiques professionnelles était tout aussi stimulante que complexe : « Intelligence collective du groupe dans la démarche d'analyse de pratiques professionnelles ».

La première partie de cet article présente donc brièvement les questions abordées lors des temps méta mis en place à l'issue de chaque séquence d'APP. La seconde partie met quant à elle en perspective ces éléments avec la thématique retenue pour le séminaire, à savoir celle de l'Intelligence collective.

## 1. De questions vives en réponses créatives

Ce séminaire a d'emblée été placé sous le signe de la créativité avec un procédé original et artistique de présentations unanimement apprécié : le recours à un très beau jeu de cartes<sup>1</sup>. Avant d'entreprendre une réflexion collective sur la thématique, deux temps de vécu d'APP en groupe ont été menés. Le premier a été animé par Jean Chocat, formateur à l'Institut de Formation en Soins infirmiers de Limoges, qui s'est inspiré du dispositif du GEASE<sup>2</sup>. Le second a été animé par Michaela Knuchel-Bossel, enseignante et formatrice à la Haute École Pédagogique BEJUNE (Berne, Jura, Neuchâtel) en Suisse, qui a mobilisé une approche d'analyse avec accompagnement centré sur l'exposant (voir Thiébaud, 2001). Ces deux APP ont donc permis de vivre des modalités différentes avec des styles d'animation singuliers. Les deux pratiques analysées étaient également extrêmement différentes. La première était liée à une situation qui posait un dilemme professionnel que l'une des participantes avait à cœur de voir éclairer par les participants avant de prendre une décision. La seconde, plus atypique, concernait une expérience créatrice insolite et réussie dans l'animation d'un groupe d'APP.

Au terme de chacune de ces deux APP, un temps de méta-analyse a permis de croiser et de confronter les choix opérés par chaque animateur. Il a fait émerger au sein du groupe de nombreux questionnements éthiques, axiologiques, méthodologiques, praxéologiques... qui sont autant de questions vives de l'APP. Ainsi plusieurs dilemmes auxquels est confronté l'animateur ont été soulevés. Des dilemmes qu'il est bien sûr impérieux de ne pas trancher a priori !

---

<sup>1</sup> Les cartes créatives Eurekaards ; voir Jaoui (2016).

<sup>2</sup> Groupe d'Entraînement à l'Analyse de Situations Educatives.

- *Des dilemmes liés à l'objet d'analyse, à sa nature et à son périmètre.* Est-ce une situation ? Une pratique ? De quelle nature ? Qui pose question ? Problème ? Qui soulève des difficultés ? Ou qui est réussie ? A quelle échelle s'effectue l'analyse : une pratique limitée dans le temps ? Ou plus longue ? Un choix ponctuel ? Ou de développement professionnel ?
- *Des dilemmes liés à l'objectif de l'analyse.* Est-elle mise au service de la personne qui expose ? Du groupe ? De l'intelligibilité d'une pratique ou d'une situation ou in fine, du savoir analyser ? Et à quelles conditions ?
- *Des dilemmes liés au choix de la pratique et de la situation analysée.* Sur quels critères peut-on s'appuyer (urgence, importance, intérêt pour le groupe...) ? Qui choisit in fine : le groupe, les volontaires ? L'animateur ? Les volontaires par co-délibération ? Dans ce cas est-elle publique ou se réalise-t-elle à l'écart du groupe ?
- *Des dilemmes liés à la manière d'assurer la sécurité.* Comment assurer la sécurité psychique et émotionnelle d'une part de l'exposant, et d'autre part de chaque participant au sein du groupe ?
- *Des dilemmes liés à l'adressage et à la proposition de cadre.* Comment le groupe parle-t-il de ou à l'exposant (usage de la deuxième personne « tu » ou de la troisième personne), de la manière de le désigner (par son prénom, sa fonction...) ? La responsabilité de la démarche est-elle confiée uniquement à l'animateur ? Et si oui, de quelle manière, par quels gestes professionnels peut-il garantir la démarche ? Quelle place et quel rôle joue le cadre ? Dans quelles circonstances et à quelles conditions doit-il être ferme ou au contraire plus souple ? Comment et par qui est-il posé ? Quel est le rôle du groupe<sup>3</sup> et comment l'intelligence collective peut-elle participer à maintenir cette sécurité ? Quelle place pour l'émotion de l'exposant et/ou des participants ? Peut-on encourager et sécuriser son expression ? Avec quels risques et quels bénéfices ?
- *Des dilemmes liés à la nature et au niveau d'intervention de l'animateur.* Sur quelles bases éthiques, axiologiques, fonde-t-il ses interventions ? Se borne-t-il à animer les échanges ? S'autorise-t-il à intervenir ? Et si oui, de quelle manière (reformulation, questions, émission d'hypothèses, synthèse des interventions, rappel du cadre ou demande de temps de respiration...) ? Quelle part l'animateur prend-il dans le processus d'analyse ? L'animateur est-il présent, comme une figure de proue ? Ou au contraire, tente-t-il de s'effacer au profit du travail du groupe ? Comment peut-il soutenir, encourager et enrichir la réflexivité, le travail d'analyse, dans sa richesse et la diversité des approches ?
- *Des dilemmes liés aux modalités de circulation de la parole dans le groupe.* L'animateur choisit-il d'instaurer un tour de parole, ou préfère-t-il laisser à chacun la liberté d'intervenir à sa guise dans les limites du respect des règles de l'échange en groupe ?

---

<sup>3</sup> Sur les effets du groupe en APP, voir l'article de Vacher (2018).

Quels sont les effets de ces différents choix sur la qualité de la réflexion et des interactions, la capacité à écouter et à surseoir à l'expression de sa pensée, l'émergence de l'intelligence collective ?

- *Des dilemmes liés à l'objectif de la méta-analyse.* Est-ce un retour sur le vécu de la séance, son contenu, le style d'animation, les pistes de réflexion ouvertes ? Comment peut-il être structuré ? Ou pas ?

Il paraît intéressant de mettre un focus sur l'expérience vécue lors de la seconde séance d'APP, inédite à plusieurs titres pour les participants : d'une part parce que l'APP était liée à un questionnement sur une pratique réussie et d'autre part, parce qu'elle était liée à une pratique novatrice de l'animation d'APP, ce qui constituait une mise en abîme de l'animation d'un groupe d'APP. L'exposant a en effet présenté l'animation d'une double APP parallèle sur deux situations proches, et selon des modalités particulières décidées sur le vif après cinq séances dans la même équipe. Cette séance a ouvert des perspectives de réflexion nombreuses et originales, notamment sur les possibilités d'innovation, de transformation, et donc d'expérimentation. Autrement dit, quelles sont les autorisations que l'animateur se donne, ou pas, à innover en APP ? Quelle est sa marge de créativité et à quelles conditions éthiques, méthodologiques et pratiques, peut-il l'exercer ? A quels besoins répond-t-il et quels objectifs se donne-t-il ? Sur quelles connaissances théoriques et/ou empiriques, sur quels savoirs de son expérience propre peut-il s'appuyer pour découvrir, innover, expérimenter en APP ? Quels en sont les effets sur le groupe, et sur les participants, collectivement et individuellement ? À quelles conditions le groupe devient-il apprenant ? Cette dernière question fait naturellement écho à la problématique qui était au cœur de ce onzième séminaire : l'intelligence collective.

## 2. De l'intelligence collective

Aux différentes questions soulevées, chacun, en tant qu'animateur de groupes d'analyse de pratiques professionnelles, est invité à répondre, individuellement et pour lui-même. Mais il ne saurait le faire sans les apports précieux des autres, avec lesquels il interagit au sein du groupe qu'il anime. Et c'est bien là toute la richesse de ce séminaire, qui pousse chacun à requestionner ses pratiques pour les faire évoluer – ou pas –, les enrichir, les diversifier ; et qui invite aussi à étayer et assumer un positionnement propre, renforçant la professionnalité.

Tout au long de ce séminaire, la question sous-jacente de la présence d'intelligence collective a traversé les échanges. Mais qu'est-ce que l'intelligence collective ? Est-il possible d'en donner une définition propre dans l'APP ? Est-elle d'ailleurs au service de l'APP, ou bien est-ce l'inverse ? Ou les deux ? À partir de quand, et selon quels indicateurs est-elle présente ? Qu'est-ce qui la stimule et qu'est-ce qui la bride ? Comment l'animateur

peut-il favoriser son émergence et son développement au sein du groupe ? Comment peut-il jouer sur le cadre ? Sur les modalités de travail ? Sur son style d'animation ?

Afin d'esquisser quelques éléments de réponse, deux groupes de travail ont été constitués : le premier a travaillé à partir d'éléments de définition pour explorer de manière déductive des caractéristiques d'intelligence collective qui ont pu être vécues dans les APP. Alors que le second a opté pour la démarche inverse consistant à tenter de dégager des processus mobilisés en intelligence collective à partir de l'analyse des deux séances vécues d'APP, selon une démarche inductive. Une mise en commun des réflexions des deux groupes s'en est suivie. Nous en tentons une synthèse dans les lignes suivantes.

## 2.1. Définitions

Le premier groupe a défini chacun des termes composant l'expression « intelligence collective » avant de chercher à éclairer leur articulation. Ainsi, l'intelligence, comme l'indique son étymologie (« intelligentia », de « intelligere » = connaître) recouvre l'ensemble des processus retrouvés dans des systèmes, plus ou moins complexes, vivants ou non, qui permettent de comprendre, d'apprendre ou de s'adapter à des situations nouvelles. Le terme collectif quant à lui, issu de « collectivus » signifiant « rassemblé » désigne ce qui est le fait de plusieurs personnes, qui concerne toutes les personnes d'un groupe déterminé, une collectivité quelconque et se dit des comportements manifestés par des personnes lorsqu'elles sont en groupe.

Ainsi, un assemblage de ces deux termes recouvrirait l'élaboration de compréhension(s) dans et grâce à un collectif permettant de construire des savoirs, des connaissances individuelles et collectives. Dans l'analyse de pratiques professionnelles, l'intelligence collective serait donc le moyen visant le développement d'une méta-compétence d'analyse de sa propre pratique (voir Robo, 2013). Il s'agit bien d'un processus, dont la labilité et la fragilité méritent d'être soulignées : ainsi, l'intelligence collective n'est jamais garantie, ou définitivement acquise au sein d'un groupe : elle peut émerger, ou pas, et quoi qu'il en soit, elle est amenée à évoluer et se transformer à travers différents mouvements relativement incertains et imprédictibles.

En suivant Zaïbet Greselle (2007), trois dimensions concomitantes peuvent être considérées comme entrant en jeu, sans que l'une soit prioritaire sur l'autre : la dimension cognitive (connaissances, compréhension, réflexion), la dimension relationnelle relative à la co-élaboration par la coopération des acteurs qui engagent leur autonomie et par la confiance et la sécurité, et enfin la dimension systémique comme l'ensemble des intelligences individuelles mises en relation, afin de s'engager dans une production.

## 2.2. Des processus dynamiques

Comment reconnaître l'intelligence collective lorsqu'elle advient ? Quels pourraient être les observables, les indicateurs qui permettent d'attester de son émergence et/ou de sa présence ? Question ardue, à laquelle il n'a pu être apporté que quelques éclairages au cours de ces deux jours de séminaire. Le critère de qualité, aussi bien en ce qui concerne les interactions que la production du groupe, pourrait constituer une ébauche de réponse qui mérite d'être creusée.

Le second groupe s'est attaché à identifier quelques processus en jeu, inférés à partir de l'expérience vécue. Il a constaté tout d'abord que les émotions vécues et partagées dans les APP le jour précédent participaient à l'intelligence collective, dans le sens où elles étaient tissées dans le travail de réflexion collective. Elles contribuaient à une forme de reliance : je donne de moi et je suis accueilli dans ce que je donne ; je suis là, présent au groupe ; ce que je vis fait écho chez d'autres et je me sens reconnu. Et plus tard, je me reconnais dans ce que d'autres expriment de leur vécu, de leur réflexion, et je peux plus facilement rebondir, construire de nouvelles réflexions avec eux. Le groupe s'est interrogé sur cette reliance. A quoi étions-nous reliés ? Au service de qui ? de quoi ? Relié à soi, à l'autre, au groupe. Il pourrait être pertinent de creuser le concept de « reliance ».<sup>4</sup>

Le groupe s'est questionné également sur la place de la controverse dans l'émergence d'intelligence collective. Les différences entre les participants génèrent de la nouveauté. Il est apparu que dans la mesure où la controverse est inscrite dans de la reliance et dans de l'empathie, elle contribue à la progression de la co-construction. Co-construction qui procède par spirale, de manière non linéaire, prenant appui successivement sur la présence à soi et aux autres, la communication et les analyses collectives déjà développées.

Un autre aspect a été également relevé dans le groupe, qui a trait aux régulations par l'animateur et aux co-régulations observées durant les APP. Ces dernières paraissent être un indicateur d'intelligence collective. Elles sont le signe d'une appropriation par le groupe des processus en cours et elles permettent l'émergence de nouvelles compétences. Dans la foulée, il a été constaté que les temps de pause, de respiration vécus sont susceptibles de

---

<sup>4</sup> La reliance s'inscrit en effet dans une vision systémique et complexe du monde en tant qu'elle envisage les rapports entre les individus eux-mêmes et au groupe ainsi que ceux de l'individu à lui-même, que ce soit en termes d'expériences, d'imaginaires ou de systèmes de croyance. Selon Bolle de Bal (2003), qui est le premier à avoir développé le concept, « *la reliance possède une double signification conceptuelle : l'acte de relier ou de se relier : la reliance agie, réalisée, c'est-à-dire l'acte de reliance ; et le résultat de cet acte : la reliance vécue, c'est-à-dire l'état de reliance.* »

faciliter cette capacité méta. Ils servent à des autorégulations (de la parole, des émotions). Ils permettent aux participants de décanter ce qui se passe, de prendre du recul, de réfléchir et de faire synthèse, puis de s'exprimer dans une perspective plus à même de relier et d'articuler ce qui a été exprimé et vécu dans le groupe d'APP.

Cela fait écho au caractère dynamique mis en avant par le premier groupe dans la définition de l'intelligence collective, qui n'est pas un produit, mais bien un ensemble de processus avec leur dimension systémique.

### **2.3 Des facteurs susceptibles de favoriser ou de freiner l'émergence d'intelligence collective**

Les participants, parallèlement, dans les deux groupes ont cherché à identifier quelques conditions nécessaires ou des préalables pour que l'intelligence collective advienne :

- La taille du groupe : elle est de préférence restreinte, pour permettre de se fédérer autour d'un même objectif de co-construction, nécessaire à former un espace protégé ;
- L'appropriation par chacun du cadre, et des valeurs qui le fondent, est une exigence préalable, tout comme la qualité d'écoute de chacun ; il est primordial que l'enveloppe<sup>5</sup> du groupe soit et demeure contenante ;
- La temporalité : se donner du temps pour apprendre à se connaître, à agir et à penser ensemble, en confrontant les représentations relatives à la situation évoquée et sa multidimensionnalité est un élément essentiel ;
- Un objectif et des références partagées : leur existence semble indispensable et suppose l'implication de chaque acteur autour d'objectif(s) commun(s), en toute bienveillance, ainsi que l'explicitation de références, de valeurs et d'un langage ;
- L'engagement volontaire : une envie, une disponibilité, une qualité de présence sont également nécessaires.

Mais une fois ces quelques éléments identifiés, il est pertinent de se demander si ces conditions sont des préalables ou si elles participent en tant que telles à l'émergence de l'intelligence collective. Par exemple, l'implication de chaque acteur vit une évolution au fil des séances d'APP et n'est jamais acquise une fois pour toute : comment, sachant qu'elle est aussi fragile et incertaine, en faire un préalable ? De même, l'objectif commun de co-construction n'est pas toujours présent au début de la vie du groupe : la compréhension de la nécessité de co-construction et sa mise en œuvre ne sont-elles pas déjà une forme de

---

<sup>5</sup> On peut considérer la notion d'enveloppe psychique comme une métaphore que la psychanalyse utilise pour définir une fonction de contenance. Celle-ci consiste à délimiter, à contenir et à symboliser ; elle permet aux individus de tenir ensemble au sein du groupe.

l'intelligence collective ? Apprendre à se connaître, à agir et à penser ensemble, n'est-ce pas déjà cet apprentissage qui serait un début d'intelligence collective, et non un préalable ?

Ce qui semble certain a contrario, c'est que différents facteurs peuvent venir faire obstacle ou limiter l'émergence de l'intelligence collective. Ainsi la présence de tensions, voire de conflits interindividuels ou collectifs, non résolus ou non dépassés, une injonction institutionnelle trop forte, l'insécurité vécue ou l'absence de confiance au sein du groupe, la présence d'un cadre trop contraignant, ou d'un leadership trop marqué peuvent être des freins. Autre obstacle majeur, l'absence de doute : en effet, l'intelligence collective émergerait bien plus dans les questions, qui ouvrent la réflexion, que dans les affirmations, qui la ferment et la bornent. Il faut qu'il y ait des « trous » dans la parole, que la parole ne soit pas experte et ne s'enferme pas dans des schémas explicatifs clos, il importe qu'elle laisse de la place au questionnement, à l'incertitude, à l'incomplétude.

Il est donc à retenir que l'émergence et le développement de l'intelligence collective sont rendus possibles par une multitude de facteurs inhérents à l'APP, facteurs qui eux-mêmes évoluent au fil des séances d'APP. De même, si l'absence de confiance ou le sentiment d'insécurité peuvent être présents dans le groupe à un moment donné et sont certes un frein au développement de l'intelligence collective, ils ne sont pas une donnée figée et leur dépassement peut contribuer à l'intelligence collective.

## 2.4 L'animation

L'ensemble des participants du séminaire ont également évoqué le fait que le rôle de l'animateur est prépondérant pour favoriser l'émergence de l'intelligence collective. La maîtrise d'un socle de connaissances et de compétences en APP et l'expérience de la gestion de groupes construits semblent des conditions nécessaires, tout comme le travail sur soi, dont l'animateur ne peut faire l'économie. Mais il doit en outre être capable de s'adapter au groupe en fonction de sa « texture », en respectant sa zone proximale de développement dans le cadre de l'APP, d'étayer la co-construction des compétences individuelles et collectives, d'"animer", c'est-à-dire donner, insuffler de la vie, insuffler de la vie et aider au cheminement du groupe par une posture d'accompagnant. Il est de sa responsabilité aussi de repérer les potentialités du groupe, de créer les conditions de leur libération afin qu'elles puissent s'actualiser.

## 2.5. Les participants

Chaque participant est partie prenante dans la co-construction de l'intelligence collective par son libre engagement, sa capacité à accepter et respecter le cadre négocié, à s'engager dans une coopération pour co-élaborer une production et à respecter ses pairs afin de permettre l'instauration de la confiance et de la sécurité.

## 2.6. Et l'inconscient ?

Enfin, la présence et le rôle des formations de l'inconscient<sup>6</sup> au sein du groupe ont été rappelés dans l'un des groupes de travail : ils n'ont pas pu être abordés, mais seraient très intéressants à creuser, tant l'inconscient traverse et transcende le groupe de sa naissance à sa mort.

### Références bibliographiques

- Bolle De Bal, M. (2003). Reliance, déliance, liance : émergence de trois notions sociologiques. *Sociétés*, 80 (2), 99-131.  
<https://www.cairn.info/revue-societes-2003-2-page-99.htm>.
- Jaoui, H. (2016). Les cartes créatives Eurekaards. GIMC4.  
<http://gimca.net/les-cartes-creatives-eurekaards>.
- Zaïbet Greselle, O. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Management & Avenir*, 14 (4).  
<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-4-page-41.htm>.
- Robo, P. (2013). Développer le « savoir analyser » pour analyser sa pratique professionnelle. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 1, 39-48.  
<http://www.analysedepratique.org/?p=435>.
- Thiébaud, M. (2001). Groupes d'analyse de pratiques professionnelles. Présentation résumée. <http://www.formation.ch/wp-content/uploads/thiebaud-groupe-analyse-de-pratiques-presentation-resumee.pdf>.
- Vacher, Y. (2018). 1+1 ça fait combien en APP ? Effets possibles du groupe sur la dynamique de l'analyse. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 12, 4-12.  
<http://www.analysedepratique.org/?p=2864>.

---

<sup>6</sup> Notamment ce qui, dans le discours, correspond à des irrptions involontaires (lapsus, mot d'esprit, oubli de nom) qui sont l'expression du désir inconscient.