

A qui sert l'intelligence collective ?

Julien CHARLES (CESEP/UCLouvain)

En décembre 2018, Peuple & Culture et Présence et Action Culturelles organisaient une université d'autonomie sous-titrée « Réflexions critiques sur l'émergence des pratiques managériales d'intelligence collective dans le monde de la culture et du social ». Cette analyse reprend l'essentiel de notre contribution à ces riches échanges.

Le texte annonçant cette formation posait un double constat : bien que mises en œuvre dans des « formes d'organisation du travail et de management » mises au service du capitalisme, les outils d'intelligence collective sont assimilés à un renouvellement « démocratique, participatif, inclusif ». Ces instruments sont fondés sur la thèse de la supériorité de la qualité des décisions prises collectivement et visent donc, pour des raisons d'efficacité, à susciter la participation de tous à la réalisation d'un objectif partagé. Ma sympathie à leur égard tient à l'affinité entre cette ambition et le projet démocratique : si ces dispositifs considèrent que les personnes concernées par une décision sont en devoir de la définir, s'ils sont fondés sur le principe d'égalité et s'ils contribuent à l'autonomie individuelle et collective¹, alors ils méritent toute notre attention parce qu'ils peuvent permettre aux travailleurs de se réapproprier certains pans de leur travail et lutter contre l'hétéronomie despotique qui caractérise nombre d'organisation de travail. Si, en outre, ils s'attaquent à l'inégalité des ressources dont nous disposons individuellement et collectivement pour exercer nos droits politiques² et qu'ils assument donc le caractère conflictuel de la démocratie³, ils sont même particulièrement nécessaires aujourd'hui. Mais, dans les situations que j'ai pu observer ou vivre, ces outils parviennent généralement assez mal à affronter les inégalités. Je fais l'hypothèse que, entre les théories globales dont ils se font l'écho (qu'elles soient issues de la physique, de la biologie ou de l'informatique) et les techniques de gestion des relations inter-individuelles qu'ils proposent, la case des institutions politiques – requises pour lutter contre ces inégalités – est souvent laissée vide, voire remplacée par une forme inquiétante de théologie politique⁴. Face à ces défauts, que j'étayerai dans un premier temps, je montrerai également que dans quelles circonstances les outils d'intelligence collective peuvent contribuer projet démocratique.

Pauvreté cognitive et politique

En novembre 2017, l'Agence wallonne pour l'Entreprise et l'Innovation (AEI) organisait un « Forum des coopératives », dans le cadre duquel se tenaient plusieurs ateliers. J'étais invité, avec trois autres personnes, à contribuer à l'un d'eux. Conformément aux règles imposées par un consultant en intelligence collective, chacun des intervenants disposait de trois minutes pour partager son regard sur la thématique. Dans la foulée de ces mirco-présentations, l'animateur de l'atelier a demandé à la vingtaine de participants rassemblés d'écrire sur trois post-it, en une minute et en lettres majuscules, trois réponses à la question « comment faire pour promouvoir le modèle coopératif aujourd'hui ? ». Nous nous sommes ensuite regroupés deux par deux pendant trois minutes pour sélectionner trois post-it parmi les six dont nous disposions. Par groupe de quatre, nous avons réitéré l'opération en cinq minutes. Nous aurions dû le faire à nouveau, durant sept minutes et à huit, puis voter tous ensemble pour retenir trois post-it. L'animateur,

¹ Cette conception de la démocratie est inspirée de Cornelius CASTORIADIS, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975.

² Sur la nécessité politique de prendre en charge la tension entre principe d'égalité et inégalités de faits, voir l'excellent ouvrage de Charlotte NORDMANN, *Bourdieu / Rancière. La politique entre sociologie et philosophie*, Paris, Editions Amsterdam, 2006.

³ Claude LEFORT, « La question de la démocratie », in *Essais sur le politique. XIXe – XXe siècle*, Paris, Seuil, 1986, p. 17-30.

⁴ C'est en tout cas ce que me porte à croire le vocabulaire mobilisé par ceux qui défendent ces idées (« leader libérateur », « c'est ma bible », « révélation », « j'y crois dur comme fer... ») et les iconographies qui soutiennent leurs propos (voir en particulier SIMMAT Benoist et BERCOVICI Philippe, *Les entreprises libérées*, Paris, Les arènes, 2016).

voyant nos mines déconfites et considérant que le script à suivre était insensé, a préféré proposer une synthèse des post-it ayant résisté aux deux premières vagues d'élagage.

Il était prévu que nous relançons ensuite la machine en identifiant chacun, en deux minutes et sur quatre post-it, quatre propositions d'actions (puis trois minutes à deux, quatre minutes à quatre et sept minutes à huit). Mais l'animateur a préféré faire place à un débat plus classique entre les personnes rassemblées et a ensuite proposé au groupe une synthèse des échanges sur ... quatre post-it. Il était en effet contraint de présenter sous cette forme, en séance plénière, les travaux réalisés dans le groupe.

En écrivant sur ces post-it, je me suis rapidement dit que mes réponses étaient d'une banalité affligeante. Si l'intention de la méthode était d'assurer une forme de confiance en soi, le tir est passé bien loin de la cible. Pire encore, au cours des échanges successifs entre participants, nous avons systématiquement gardé les propositions les plus simples à énoncer car nous manquions de temps pour expliciter les idées les plus originales, synthétisées par un ou deux mots sur les post-it. Ne sont donc ressorties de cet échange que des choses ordinaires et stéréotypiques, que toutes les personnes rassemblées connaissaient déjà. Avec les ressources dont nous disposions, il était impossible de faire place à la complexité des savoirs des participants et d'en produire de nouveaux. Sous couvert une animation d'intelligence collective se cachait donc de la bêtise collective. Pour paraphraser Bernard Stiegler, la participation « automatique » produit de la « prolétarisation cognitive »⁵.

La pauvreté était aussi politique⁶ : les participants, réduits au statut de fournisseurs d'information, sont rendus incapables de définir démocratiquement leur entreprise commune. J'avais déjà pu observer quelque chose de semblable quelques années auparavant, chez Caterpillar, où il était attendu des ouvriers qu'ils s'impliquent dans une dynamique d'amélioration continue de la production⁷. Un problème n'était recevable que si l'ouvrier montrait que sa résolution contribuerait à l'amélioration des indicateurs de performance définis par la direction mondiale du groupe Caterpillar, au service des intérêts des seuls actionnaires. Les *Continuous Improvement Cards*, qui remplaçaient ici les Post-it, ne faisaient donc aucune place aux questions salariales, aux relations avec chef d'équipe, à la répartition des profits, etc. Elles n'étaient pas conçues pour recevoir ce qui importe ou pose problème aux ouvriers, que ce soit dans le cours de leur activité ou dans leur relation d'emploi à Caterpillar. En remplissant les CI cards, ils doivent améliorer des indicateurs de performance et non construire démocratiquement un projet commun pour leur entreprise⁸.

Face à ces deux cas, les plus ardents défenseurs des outils d'intelligence collective argueront sans doute que j'ai mal choisi mes exemples, qu'ils représentent des mésusages plutôt que des références. Honnêtement, je ne sais pas quelle est leur représentativité statistique. Par contre, je suis certain qu'eux aussi devraient faire place à cette incertitude et admettre que ces outils ne sont pas intrinsèquement porteurs de démocratisation, qu'ils peuvent même être mis au service de fins qui n'ont rien de démocratiques. Pour qu'ils acceptent d'en faire autant, je propose maintenant de faire un pas dans leur direction pour examiner quelques situations dans lesquelles les références à l'intelligence collective produisent des effets plus positifs que ceux identifiés ci-dessus en termes de pauvreté cognitive et politique.

⁵ Bernard STIEGLER, *La société automatique, 1. L'avenir du travail*, Paris, Fayard, 2015.

⁶ James BOHMAN, « Délibérations, pauvreté politique et capacités », in *La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme*, Paris, Editions de l'EHESS, 2008, p. 215-237.

⁷ Julien CHARLES, « Réduction du travail aux indicateurs et écrasement de la critique », in Mateo ALALUF, Pierre DESMAREZ et Marcelle STROOBANTS (éd.), *Mesures et démesures du travail*, Editions de l'ULB., Bruxelles, 2013, p. 234-241.

⁸ Julien CHARLES, *La participation en actes. Entreprise, ville, association*, Paris, Desclée de Brouwer, 2016 ; Isabelle FERRERAS, *Gouverner le capitalisme?*, Paris, Presses Universitaires de France, 2012.

Reconstruire de règles discutables, disputables et appropriables collectivement

Je peux par exemple convoquer le cas de la mise en œuvre de la sociocratie dans un organisme para-public wallon⁹. Elle est allée de paire avec un discours et des pratiques favorisant la convivialité. On pourrait sourire de cette volonté de colorer positivement les interactions au travail. Dans un monde où nous devons nous tenir à la place qui nous est assignée, à la fonction qui nous est attribuée ou au rang qui est le nôtre, la connotation quasi festive de la convivialité contient donc un potentiel de suspension des hiérarchies, voire de transgression des limites¹⁰. Elle met en scène l'égalité et, par là, permet peut-être de raviver cette attente d'égalité qui prévaut dans nos sociétés démocratiques¹¹.

Mais comment peut-on dépasser cette imaginaire de l'égalité qui imprègne la convivialité ? Au cours de l'enquête que j'ai menée dans cet organisme public, j'ai pu constater qu'un important effort était fourni par l'instigateur du processus pour donner accès à tous les travailleurs aux principes qui soutiennent la démarche. Lui et ses alliés dans ce projet ont en outre, contrairement à ce qui prévaut dans le courant des entreprises libérées¹², établi des règles et les ont posées par écrit. Elles sont ainsi devenues des droits opposables par tous – y compris les personnes les plus critiques à l'égard de la sociocratie – contre ceux qui ne les respectaient pas – y compris les membres du Comité de direction.

Cette institution ne se contente donc pas d'un discours convivialiste qui nourrit une critique de la règle de droit, comme le fait par exemple Frédéric Laloux¹³. Quel en est le danger ? Le XIXe siècle nous a montré que, dans une économie capitaliste, l'absence de droit du travail va de pair avec l'absence de capacité collective à limiter le pouvoir exercé par les acteurs dominants sur les travailleurs. L'intuition d'égalité formalisée dans l'institution de règles pouvant être énoncées, contrôlées, contestées et révisées par les travailleurs constitue donc une condition nécessaire à la vitalité démocratique, à la lutte contre les abus de pouvoir et autres excès dans l'exercice de l'autorité.

Mais aussi démocratiquement établies qu'elles puissent l'être, les règles de participation peuvent être perçues par certains comme un fardeau, une charge trop lourde à porter¹⁴. C'est ce que j'ai pu observer dans une maison médicale créée au début des années 1970 par deux jeunes médecins qui entendaient contribuer à « l'avènement d'un socialisme d'autogestion (...), la médecine n'étant qu'un outil pour arriver à ce changement social »¹⁵. Ils construisent alors leur organisation base d'une égalité non seulement salariale mais aussi politique : chacun pèse le même poids dans les décisions concernant « l'orientation politique du travail, la ligne à donner, les choses à faire et puis la gestion des différents aspects du fonctionnement d'une équipe »¹⁶. Mais l'une des secrétaires-accueillantes engagée au début des années 1990 considère que l'obligation d'assister aux réunions régulières du Conseil d'Administration dépasse « ce pour quoi j'étais payée »¹⁷. Comme d'autres nouvelles recrues, elle se sent « harcelée » lorsque ses collègues lui demandent systématiquement son avis en réunion.

Face à ce problème (et d'autres qui se sont posés par la suite), l'organisation pratique une forme d'expérimentalisme démocratique : ses membres « enquêtent »¹⁸ sur les limites des arrangements organisationnels en vigueur pour travailler à la reconstruction de propositions qui répondent aux

⁹ Lionel CASTERMAN, Julien CHARLES, Christine DELHAYE et Isabelle FERRERAS, *Transition démocratique au travail. Défis et confusions*, Nivelles, CESEP, 2015.

¹⁰ Julien CHARLES et Myriam VAN DER BREMPT, « Pour une réappropriation critique de la participation citoyenne ».

¹¹ Julien CHARLES et Isabelle FERRERAS, « La citoyenneté au travail. Enjeu pour les organisations et la sociologie », in Matthieu DE NANTEUIL et Laura MERLA (éd.), *Travail et care comme expériences politiques*, Louvain-la-Neuve, Presses Universitaires de Louvain, 2017, p. 165-178.

¹² Julien CHARLES, « Quelques clarifications autour des "entreprises libérées" », *Causes Toujours*, 2018.

¹³ Frédéric LALOUX, *Reinventing organizations : Vers des communautés de travail inspirées*, Ed. or. 2014., Paris, Diateino, 2015.

¹⁴ Julien CHARLES, « Les charges de la participation », *SociologieS*, 2012, <http://sociologies.revues.org/4151>.

¹⁵ Extrait d'un article publié par l'un d'eux.

¹⁶ Extrait d'une note interne destinée à présenter l'historique de la maison médicale à un colloque.

¹⁷ Extrait d'un entretien réalisé le 09/06/2009.

¹⁸ John DEWEY, *Logique. La théorie de l'enquête*, Ed. or. 1938., Paris, Presses Universitaires de France, 1993.

problèmes identifiés. La prise en compte des « charges de la participation » n'a donc pas conduit l'équipe à abandonner les nouveaux au « seuil de la participation »¹⁹ mais plutôt à soutenir et consolider les « capacités collectives »²⁰ des travailleurs à participer démocratiquement. Ces capacités sont collectives au sens où elles dépendent de l'infrastructure organisationnelle communes et de ressources mise à disposition du collectif par le collectif lui-même : l'ouverture d'espaces et de temps de réunions confortables, la sécurité contractuelle à long terme, l'accès aux décisions d'investissement et de définition des stratégies de développement... Ce sont ces éléments qui permettent d'alléger les charges individuelles de la participation, au sens où ils donnent aux participants les moyens de se construire collectivement un avis et de l'exprimer.

*

En conclusion, je soutiens donc qu'aucun outil d'intelligence collective n'est en soi démocratique. Ils peuvent par contre contribuer, petitement ou grandement, à la démocratisation des entreprises et des associations lorsqu'ils attisent l'intuition d'égalité des travailleurs, lorsqu'ils inscrivent ces principes dans des structures organisationnelles légitimes aux yeux de ceux à qui elles s'imposent, lorsqu'ils donnent aux personnes les moyens d'exercer le pouvoir qui leur revient, lorsqu'ils sont mis au service de finalités et d'intérêts qui ne sont aux étrangers aux travailleurs, bref lorsqu'ils contribuent à contester la subordination qui caractérise non pas seulement l'exécutant du taylorisme, non seulement le travailleur du capitalisme, mais aussi plus généralement l'employé du salariat.

¹⁹ Mathieu BERGER et Julien CHARLES, « Persona non grata. Au seuil de la participation », *Participations*, 9-2, 2014, p. 5- 36.

²⁰ Isabelle FERRERAS, « De la dimension collective de la liberté individuelle. L'exemple des salariés à l'heure de l'économie des services », in *La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme*, De Munck J. et Zimmerman B., Paris, Editions de l'EHESS, coll.« Raisons Pratiques », n° 18, 2008, p. 281- 296 ; Julien CHARLES, Isabelle FERRERAS et Auriane LAMINE, *Pratiques et organisation du travail démocratique chez SMart*, Bruxelles, SMart / CriDIS / CESEP, 2018.