



**RC11**

**REGARDS CROISÉS**

PROFESSIONS DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

**INTELLIGENCE  
COLLECTIVE (1)**

## ÉDITO

### 1 *Un atout pour les territoires*

---

## QUATRE VOIX

### 2 *Se mettre en mouvement*

Avec **Nathalie Janin**, consultante en ingénierie des territoires, **Colette Roussel**, salariée, vacataire dans l'enseignement et consultante en gestion, **Marie Mallet**, conseillère territoriale Sud Isère à la chambre d'agriculture de l'Isère, animatrice de SITADEL, et **Stéphanie Devernay**, directrice du CFPPA de Die.

---

## EXPERTS EN COIN

### 8 *En quête de modèle*

Avec **Claude Janin**, **Éric Grasset**, **Dany Lapostolle**, **Pierre-Antoine Landel** et **Agnès Bergeret**, chercheurs du projet Sagacité (PSDR 4).

### 10 *Replacer l'humain au centre*

Avec **Christelle Tornikoski**, enseignante chercheure à Grenoble École de Management.

---

## L'ÉCHO DE CAP RURAL

### 12 *Renforcer le potentiel des dynamiques collectives*

---

## RESSOURCES

### 14 *L'intelligence collective : de quoi parle-t-on ?*

### 15 *Bibliographie*

## Un atout pour les territoires

---

Nous le constatons au fil de ces pages, depuis quelques années, le développement local n'est plus l'apanage des seules collectivités territoriales et structures institutionnelles. En 2015, le numéro 7 de *Regards croisés* se consacrait déjà à « l'autre ingénierie », plus particulièrement à ces acteurs de la société civile qui, sans le revendiquer ni même parfois le savoir, agissent pourtant dans le champ du développement local.

Nous avons souhaité revenir sur ce « versant immergé » de la vie des territoires, sous l'angle de l'intelligence collective. Comment ces acteurs s'organisent-ils pour parvenir à leurs fins ? Quelles sont leurs motivations et à quelles difficultés doivent-ils faire face ? Quels rapports entretiennent-ils avec les collectivités locales ? L'enjeu, pour les territoires, est de reconnaître leur existence. Ils doivent être en mesure de comprendre leur mode d'action et, éventuellement, de les soutenir... sachant que, par ailleurs, les personnes que nous avons interrogées ne cachent pas leur volonté de conserver leur indépendance vis-à-vis des institutions !

Pour Cap Rural, il est donc important de décrypter l'émergence et le fonctionnement de tels mouvements. D'où notre rôle de référent acteurs dans le projet Sagacité, sur l'intelligence collective, du programme de recherche Pour et sur le développement régional (PSDR 4). Notre objectif est de proposer – aux professionnels du développement comme aux porteurs de projet impliqués dans des mouvements citoyens – des outils et des actions spécifiques afin de favoriser ces dynamiques collectives. Car nous sommes persuadés qu'en étant source d'activités, d'innovations et de liens sociaux, elles ont toute leur place dans la vie des territoires.

Avec ce 11<sup>e</sup> numéro de *Regards croisés*, nous entrons dans la cinquième année de cette petite aventure éditoriale lancée en 2012. Depuis, au rythme de deux publications par an, nous nous intéressons aux métiers du développement en nous appuyant sur l'expérience des acteurs de terrain. Il était temps de faire évoluer cette revue, qui voit ainsi son contenu légèrement modifié pour apporter de nouveaux éclairages et accroître son caractère opérationnel. La maquette graphique a également été modifiée. Autre changement : *Regards croisés* paraît désormais en mars et en septembre (à l'occasion d'Innov'Rural).

Bonne lecture et n'hésitez pas à nous faire part de vos réactions sur cette formule renouvelée !

*L'équipe de Cap Rural*

## Se mettre en mouvement

Ces quatre témoignages sont issus d'acteurs engagés dans des dynamiques collaboratives qui participent au projet Sagacité (PSDR 4) sur l'intelligence collective. Ils soulignent, chacun à leur manière, le rôle essentiel que joue la motivation individuelle, mais également la capacité de se mettre en mouvement pour agir sans passer nécessairement par un cadre formalisé ou institutionnel. Des expériences qui interpellent les acteurs « classiques » du développement, qu'ils soient élus ou techniciens.

### Parcours

**N. Janin** : J'ai démarré mon parcours professionnel dans des sociétés d'économie mixte d'aménagement du territoire, surtout en milieu urbain. J'allais à la rencontre des habitants pour que les projets de rénovation tiennent compte de l'histoire de leur quartier. Ensuite, j'ai travaillé dans des services de l'État sur les premières procédures de la politique de la ville, puis dans un consulat à l'étranger sur des missions de développement, avant d'être directrice de services en collectivité, toujours dans les champs des poli-

**C. Roussel** : J'ai grandi dans un milieu paysan, avec des parents agriculteurs. J'ai d'abord été responsable administrative d'une association d'insertion sociale et professionnelle. Puis, j'ai dirigé une agence d'intérim pendant une dizaine d'années, avant de connaître des problèmes familiaux qui ont entraîné une grosse coupure professionnelle.

C'est au cours de cette période difficile que j'ai rencontré les personnes qui allaient créer l'association Vivre bio

**M. Mallet** : J'ai commencé à travailler à la chambre d'agriculture de l'Isère il y a dix ans, sur un poste de conseil en développement local dans le Nord Isère, dans le cadre d'un remplacement pour congé maternité. On m'a alors proposé

**S. Devernay** : Après une formation dans le développement agricole et un DEA en écologie, j'ai effectué plusieurs missions à l'étranger : au service culturel de l'ambassade de France en Jordanie, dans la mise en place d'une exploi-

tiques contractuelles, des Agenda 21, de l'emploi, etc. J'ai également été responsable d'une Maison de l'emploi.

Aujourd'hui, je suis consultante en management territorial et en économie de la création. Depuis peu, j'ai rejoint un groupement, Les développeurs associés, qui réunit des professionnels du développement territorial sous la forme d'une entreprise réseau.

en Roannais, dans laquelle je me suis investie en devenant secrétaire.

Cet engagement associatif m'a permis de me reconstruire et de reprendre confiance en moi. Aujourd'hui, je me suis reconvertie dans le coaching et j'occupe plusieurs emplois : un CDI, un CDD et une vacation à l'IUT de Roanne. J'ai aussi le statut d'auto-entrepreneur pour du conseil en gestion et comptabilité.

un poste vacant dans le Sud Isère, que j'ai occupé jusqu'à aujourd'hui. Depuis peu, je suis de retour dans le Nord Isère, où je suis chargée de développer l'agriculture biologique pour préserver la qualité de l'eau.

tation maraîchère en Tanzanie, etc. Revenue en France, j'ai travaillé dans une organisation de producteurs, avant d'intégrer InVivo, un grand groupe coopératif. Depuis, 2010, je suis directrice du CFPPA de Die.

**Nathalie Janin**

48 ans

**CONSULTANTE EN INGÉNIERIE DES TERRITOIRES, ÉCONOMIE DE PROJET ET ÉCONOMIE DE LA CRÉATION (ANTÉOR ÉCO-CRÉA, LES DÉVELOPPEURS ASSOCIÉS-LDA) - Beaujolais (Rhône)**

**Colette Roussel**

50 ans

**SALARIÉE, VACATAIRE DANS L'ENSEIGNEMENT ET CONSULTANTE EN GESTION - Roannais (Loire)**

**Marie Mallet**

33 ans

**CONSEILLÈRE TERRITORIALE À LA CHAMBRE D'AGRICULTURE DE L'ISÈRE, ANIMATRICE SITADEL (SUD ISÈRE TERRITOIRE AGRICOLE ET DÉVELOPPEMENT LOCAL)**

**Stéphanie Devernay**

44 ans

**DIRECTRICE DU CFPPA (CENTRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE PROMOTION AGRICOLE) DE DIE - Territoire de Biovallée (Drôme)**

## Projet

**N. Janin** : Il s'agit plutôt d'un processus. Je dirais que le projet est de mettre en place des processus de développement qui garantissent une certaine autonomie au territoire. C'est une réflexion qui vise à favoriser ces processus de création, d'incubation et d'innovation que l'on observe parfois en

**C. Roussel** : Notre objectif est de sensibiliser la population à l'agriculture biologique. Nous essayons de faire prendre conscience aux gens qu'il est important de manger sainement, pour leur santé, mais aussi pour maintenir une activité agricole autour des villes.

Nous intervenons dans les écoles et, en lien avec le centre communal d'action sociale, auprès des personnes en situation de précarité pour les inciter à mieux se nourrir

**M. Mallet** : À l'initiative d'une éleveuse élue à la chambre d'agriculture, nous avons organisé début 2016 une réunion à destination des producteurs laitiers du territoire. L'objectif était de présenter la conjoncture de la filière lait et ses perspectives, après l'arrêt des quotas laitiers, et de réfléchir aux marges de manœuvre des élevages locaux. Une vingtaine d'éleveurs sur soixante-dix sont venus, ce qui est beaucoup ! Ils ont avant tout retenu l'idée de travailler sur leurs coûts de production et sur l'autonomie de leur exploitation en foin, paille et fertilisants.

**S. Devernay** : Notre objectif est de dynamiser le développement de l'agroécologie sur le territoire de la Biovallée. Un gros travail a été fait pour aboutir à une vision partagée de l'agroécologie. Nous la considérons comme un ensemble de pratiques agricoles qui reposent sur un changement de paradigme dans la façon d'être au monde et de considérer les rapports entre la société et l'environnement.

milieu rural. Parmi ces initiatives sociales et économiques, beaucoup sont susceptibles d'être modélisées et essayées. Inversement, ces actions se mettent en place parce qu'elles profitent d'expériences qui ont été menées ailleurs. L'échange est donc très important.

avec le dispositif Familles à alimentation positive. Chaque année, nous organisons les Estivales, une importante manifestation avec les producteurs pour faire connaître leurs produits. Nous animons aussi des soirées thématiques, par exemple sur les pesticides. L'association est par ailleurs partenaire, avec d'autres acteurs locaux, d'un espace test agricole qui vient d'être créé sur la commune d'Ouches.

Depuis l'automne dernier, ils s'intéressent aussi à l'aval de la filière, en imaginant des leviers pour mieux valoriser leur production. En septembre, un éleveur nous a informés que, selon les périodes de l'année, la collecte de lait était acheminée à Gap, et non vers le Nord Isère. Ce constat a été un point de basculement pour le projet. C'est ainsi que, à la demande des éleveurs, notre réflexion s'est élargie à l'échelle d'un bassin laitier qui pourrait réunir le Sud Isère et les Hautes-Alpes.

Concrètement, à l'échelle du collectif, nous organisons des événements, journées publiques ou forums, pour nourrir cette réflexion sur la transition vers l'agroécologie. Beaucoup d'actions sont nées d'une meilleure connaissance entre nous. Des membres du collectif nouent aussi entre eux des partenariats spécifiques sur des actions de développement agricole, de formation d'agriculteurs, de communication sur des innovations, de capitalisation, etc.

## Contexte

---

**N. Janin** : Ce mouvement est né de plusieurs habitants qui, en 2014, se sont opposés à un projet de carrière. Ils défendaient une vision du développement qui part de la valorisation des ressources pour les besoins locaux, dans un esprit d'économie circulaire et de proximité, et pas de leur vente à de grandes entreprises privées absentes de ce processus. Une association (Longeval art, nature et patrimoine en Beaujolais) a alors été créée pour porter, sur le site concerné, un projet alternatif de centre d'interprétation art et nature.

**C. Roussel** : En 2012, une réunion publique a été organisée par des agriculteurs bio qui s'élevaient contre un projet de création d'une zone commerciale à Bonvert, sur de très belles terres alluvionnaires. Leur idée était de préserver ce secteur agricole de l'urbanisation, en créant une ferme pédagogique et en implantant des activités environnementales et de maraîchage. Près de quatre cents personnes

**M. Mallet** : Le Sud Isère fait partie des rares territoires de montagne où la production de lait ne bénéficie d'aucun label de qualité ou de marque territoriale. Il n'y a pas non plus de filière fromagère, comme en Savoie ou en Auvergne, par exemple. Le lait rejoint le circuit banalisé, où il est fortement pénalisé par ses coûts de production élevés.

Lors de la crise laitière de 2009, la mobilisation nationale des éleveurs avait abouti à une augmentation du prix d'achat du lait. Localement, plusieurs pistes avaient été évoquées, comme la mise en place d'une collecte de lait bio, mais aucun projet collectif n'avait émergé de ces réflexions.

**S. Devernay** : Notre démarche est née dans le cadre du projet Biovallée, qui cherchait à promouvoir et à mettre en place des pratiques de développement durable pour les collectivités, les entreprises et les habitants. En 2014, nous nous sommes retrouvés à plusieurs acteurs de Biovallée autour de l'envie de développer une dynamique autour de l'agroécologie : l'Université de l'avenir, les

Je faisais partie du bureau de cette association. Dès le début, il y avait déjà en germe cette question de l'intelligence collective. Nous avons conscience que nous ne pouvons y arriver qu'en nous regroupant et en montant en compétences pour pouvoir décrire ces processus de développement et, du coup, les mettre en œuvre. Nous avons sollicité la SCIC\* de développement rural ÉRARE\*, afin de nous inscrire dans la démarche sur l'intelligence collective du PSDR 4.

ont assisté à cette rencontre, qui a débouché sur la création de Vivre bio en Roannais.

Cela n'a pas empêché la réalisation de la zone commerciale, mais l'association a continué son action de promotion de l'agriculture biologique grâce à l'énergie de ses deux coprésidentes, elles-mêmes agricultrices.

En 2015, une nouvelle chute des prix, liée à la suppression des quotas laitiers, a remis ces questions à l'ordre du jour. Cette fois, la collecte de lait bio a vu le jour grâce à l'implication d'un éleveur du territoire et d'un collecteur, avec le soutien de SITADEL, de la chambre d'agriculture, de l'ADABIO\* et du contrôle laitier. En parallèle, d'autres pistes méritaient d'être étudiées pour mieux valoriser les quinze millions de litres de lait conventionnel produits dans le territoire. La réunion organisée début 2016 a permis d'enclencher cette réflexion locale sur les devenir de la filière lait.

Amanins, les Compagnons de la Terre, l'École pratique de la nature et des savoirs, l'IRSTEA\*, le CFPPA, des exploitations agricoles, Domélio, qui est une structure d'ingénierie privée, etc. Cet intérêt commun est à l'origine de notre collectif, qui reste très ouvert et assez mouvant. Certaines structures interviennent plus régulièrement que d'autres.

## Implication dans le projet

---

**N. Janin** : J'ai une culture très urbaine. Quand je me suis installée dans le Beaujolais, il y a une quinzaine d'années, je souhaitais retrouver le même type de lien social que l'on trouve en ville, avec des réseaux ouverts qui se nourrissent de ce qui se passe à l'extérieur. Il y avait ici des mouvements de ce type, avec des habitants qui mobilisaient des réseaux extrêmement larges pour mettre en place des poulaillers coopératifs, un système de codéplacements

**C. Roussel** : J'ai toujours été impliquée dans la vie associative. Il y a une part de moi qui a besoin de donner... Mes racines paysannes font que je suis par ailleurs très attache

entre les familles, une offre culturelle, etc. J'y ai participé très rapidement...

Aujourd'hui, j'apporte à ces initiatives mes compétences d'habitante, mais également de professionnelle. J'interviens en effet au nom des Développeurs associés. C'est un engagement bénévole, la seule contrepartie étant l'enrichissement professionnel des membres de ce groupement.

chée à une alimentation saine et de proximité. Le projet de Vivre bio en Roannais touche donc à des valeurs fondamentales chez moi. C'est un réel plaisir de se retrouver, de

partager et d'être fer de lance pour plein de choses ! Cela représente par contre un investissement énorme. Depuis janvier dernier, j'ai laissé le secrétariat de l'association pour devenir trésorière, ce qui me demande moins de temps et me laisse la possibilité de me lancer dans un autre

**M. Mallet** : En tant qu'animatrice de SITADEL, association de développement agricole local à laquelle adhèrent une cinquantaine de membres, dont une majorité d'agriculteurs, je me suis investie dans l'émergence de ce projet. Cela implique d'établir une relation de confiance avec les éleveurs et les partenaires et d'entretenir un flux

**S. Devernay** : J'interviens en tant que directrice du CFFPA. Mais la distinction entre cet engagement professionnel et un engagement plus personnel est très ténue. C'est un

projet qui me tient à cœur : me présenter aux législatives.

Mon statut d'auto-entrepreneuse me permet par ailleurs d'intervenir auprès des jeunes exploitants de l'espace test agricole, que j'accompagne dans leur comptabilité.

régulier d'informations entre les uns et les autres. J'étais aussi chargée d'organiser les réunions, d'alimenter les réflexions, de rendre compte de l'avancée du travail auprès de SITADEL et de la chambre d'agriculture, etc. Cela représente une trentaine de jours de travail par an.

collectif qui repose principalement sur la motivation des individus même si, professionnellement, je trouve cela très riche.

## Fonctionnement et organisation

**N. Janin** : Nous fonctionnons en réseau de personnes et d'associations de manière très informelle. Pour l'instant, il n'y a pas de structuration. Seule l'intervention de LDA

**C. Roussel** : Nous nous réunissons une fois par mois. L'association compte aujourd'hui cent quarante adhérents, dont un tiers de producteurs et deux tiers de consommateurs, et entre quinze et vingt personnes actives. Elle est présente dans diverses instances, telles que le comité de programmation LEADER et le conseil de développement territorial du Roannais, qui réunit les acteurs du pôle d'équilibre territorial et rural (PETR), où nous

**M. Mallet** : Suite à la première réunion début 2016, j'ai créé un comité technique qui prend désormais la tournure d'un comité de pilotage, composé d'un noyau dur d'éleveurs et de partenaires techniques comme le contrôle laitier, le SUACI\*

**S. Devernay** : Nous avons adopté un fonctionnement informel, sans statut juridique, pour garder une ouverture et une dynamique auxquelles nous tenons beaucoup. Il n'y a pas de gouvernance au sens propre, avec un leader qui aurait un rôle d'animateur. Selon les thématiques et les disponibilités, un membre du collectif va jouer un rôle plus structurant. Nous nous organisons alors en mode projet, soit avec le collectif dans sa globalité, soit directement entre membres.

Le collectif joue vraiment ce rôle de catalyseur. Nous sommes continuellement en interaction les uns avec les autres, sur des périmètres à géométrie variable, ce qui nous permet d'expérimenter dans un climat de bienveillance et de confiance qui, pour moi, est très important.

permet de cadrer notre réflexion, mais elle n'a pas forcément vocation à durer. À ce jour, nous ne bénéficions d'aucun financement spécifique.

pouvons donner notre avis sur certaines décisions qui concernent le développement, mais nous n'avons aucun financement. Nous participons également au conseil d'administration de l'Espace Renoir, un cinéma art et essai de Roanne avec lequel nous organisons des soirées débats. Nous sommes partenaires de l'Association des producteurs biologiques du Rhône et de la Loire, l'ARDAB.

Montagn'Alpes et l'IRSTEA\*. Il est probable qu'il soit bientôt élargi aux acteurs des Hautes-Alpes. On avance « à petits pas » en tenant compte des idées et des apports de chacun, en validant chaque étape avant de passer à la suivante.

Nous nous réunissons au moins tous les deux mois pour faire le point sur les actions en cours, mais il n'y a pas de jugement lorsque quelqu'un n'est pas là. Nous sommes également toujours prêts à soutenir un partenaire. Nous participons ainsi à l'émergence de nouvelles organisations et de nouveaux champs d'investigation, ce qui ne pourrait peut-être pas se faire avec une gestion traditionnelle.

Nous constituons aussi une base de ressources sur le thème de l'agroécologie, en capitalisant nos réflexions, actions, comptes rendus, etc., dans une box. Nous bénéficions d'un financement issu du PSADER\* qui nous aide à assurer le fonctionnement du collectif.

## Liens avec le territoire

---

**N. Janin** : Trois communautés de communes sont potentiellement concernées par notre travail. Il y a une écoute bienveillante de leur part, avec parfois des échanges plus poussés avec certains élus et techniciens, mais cela ne se fait pas dans le cadre officiel de leurs missions. Cela dépend surtout des personnes, en fonction des relations qu'elles ont avec le territoire. Nous ne bénéficions d'aucune assistance technique de leur part.

À titre personnel, mais c'est un sujet de discussion entre nous, je ne suis pas favorable à demander l'aide des collectivités. Le risque est moins d'être « récupéré » que de voir

**C. Roussel** : Nous côtoyons régulièrement des élus dans les instances où l'association est représentée. Selon les opportunités, nous pouvons nous « marier » avec une collectivité qui va alors nous aider à monter nos actions, comme la communauté de communes de Charlieu-Belmont l'année dernière pour nos Estivales. De fait, nous sommes plus proches des petites communes rurales, plus en phase avec nos préoccupations que celles du centre de l'agglomération, mais nous n'entrons pas dans le jeu politique.

**M. Mallet** : Pour l'instant, les élus ne sont pas associés à notre démarche. Nous nous sommes posé la question, mais les éleveurs ont préféré attendre d'avoir des propositions concrètes à leur soumettre. Ils ne négligent pas le lien avec les collectivités, car ils ont tous en tête quelques figures politiques locales qui, historiquement, se sont fortement impliquées dans l'agriculture.

**S. Deverny** : Dès l'émergence du collectif, les trois intercommunalités du territoire de la Biovallée étaient impliquées indirectement, puisqu'elles participaient aux actions de Biovallée. Aujourd'hui, elles ont saisi l'intérêt de la dynamique mutualisée que nous représentons et, en fonction de leurs projets, elles peuvent s'adresser à nous, par exemple pour participer à un événement.

Les agents de ces collectivités qui le souhaitent sont associés à nos échanges et ont accès à nos ressources, mais il n'y a pas de collaboration formalisée. Cela per-

notre projet s'appauvrir, car le modèle que nous portons, basé sur la coopération, entre difficilement dans le schéma descendant des collectivités locales. Au contraire, il faut profiter de cette vacance de la puissance publique sur un certain nombre de sujets pour faire émerger de nouveaux processus de développement.

Hors des collectivités, nous rencontrons d'ailleurs de plus en plus de techniciens qui souhaitent vraiment évoluer dans ce sens, avec qui il devrait être possible de créer des « alliances ».

On vient de plus en plus nous chercher pour notre savoir-faire. C'est une reconnaissance de la part des institutions, mais notre association n'a jamais eu la volonté de travailler avec elles. Nous préférons agir sur le terrain sans faire appel à qui que ce soit pour conserver notre liberté de créativité et d'expression. Grâce à LEADER, un technicien intervient à nos côtés sur l'espace test agricole, mais c'est le seul appui technique extérieur dont nous bénéficions.

Je suis par ailleurs en contact régulier avec les techniciens des collectivités. Même s'ils n'interviennent pas dans le projet à ce stade, ils sont tenus informés de nos avancées. Ils pourront être sollicités à un autre moment du projet, par exemple pour un appui dans la recherche de financements ou la mise en relation avec d'autres acteurs économiques locaux.

mettrait peut-être de dynamiser le collectif. Nous n'avons cependant jamais exprimé ce souhait, car les trois intercommunalités n'ont pas forcément les mêmes attentes, ce qui rend plus complexes nos relations avec elles.

Le rôle des collectivités pourrait être de nous insérer dans leur stratégie globale d'animation du territoire. Elles pourraient ainsi se nourrir de nos réflexions et les alimenter en faisant émerger d'autres projets ou en nous mettant en lien avec d'autres collectifs. Je pense que le gain serait vraiment réciproque.

## Freins et difficultés

---

**N. Janin** : Le principal frein est de faire reconnaître la légitimité des habitants et des acteurs privés à se saisir d'une ressource en affirmant qu'elle est un « bien commun » et, à partir de là, à construire un projet de développement autour de ce qu'ils pensent être l'intérêt général. Les habitants eux-mêmes n'osent pas le faire, car d'habitude l'intérêt

général est porté par les collectivités. Ils n'osent pas non plus revendiquer leurs compétences. Celles-ci ne sont pas forcément d'ordre technique : elles peuvent être liées à la connaissance du territoire, de son histoire, à des liens particuliers entre les personnes, etc. En milieu urbain, il y a moins de tabous pour s'affirmer face aux collectivités.

La mobilisation des habitants est d'ailleurs l'un de nos principaux enjeux. Ils doivent prendre leur autonomie et

**C. Roussel** : À mes yeux, la principale difficulté est de ne pas savoir mettre de limites à cet engagement militant et bénévole, de se laisser emporter par la vague... À un

**M. Mallet** : La principale difficulté est de maintenir la mobilisation des éleveurs. Rien ne se fera sans eux. Se pose aussi la question des moyens d'animation que la chambre d'agriculture pourra continuer à apporter aux dynamiques émanant des territoires. Ce projet sur le devenir de la filière

**S. Devernay** : C'est un peu contradictoire, mais le fait qu'il n'y ait pas de structuration formelle nous dessert pour nous mettre en mouvement sur de nouveaux sujets, ou pour nous ouvrir à d'autres collectifs. Le risque est d'être

rechercher une posture d'égal à égal avec les collectivités. Pour nous, c'est une forme de revendication.

moment donné, il faut savoir dire « stop », même lorsqu'on y met beaucoup de passion. J'ai aussi besoin de gagner ma vie !

lait, tout comme d'autres « gros » projets et groupes d'agriculteurs du Sud Isère, nécessite du temps et de l'énergie. Sans engagement et moyens mis sur le terrain, tout peut s'arrêter du jour au lendemain !

trop autocentrés. D'ailleurs, en cas d'absence de vraie motivation, nous traversons parfois des « creux » ou des périodes d'essoufflement.

## Avenir

**N. Janin** : Je pense que l'on va arriver à mettre en place une structuration qui pourra soutenir ces nouveaux « objets économiques » avec des financements particuliers. Assez rapidement, par exemple, on peut très bien voir émerger des collectifs qui, à la place de certains syndicats intercommunaux, mettront en place des systèmes coopératifs de préservation et de gestion de la ressource en eau.

**C. Roussel** : J'espère que le projet va continuer. On a fait un vrai travail d'innovation et de défrichage sur le territoire roannais et, aujourd'hui, on commence à en récolter les fruits. Peut-être faudra-t-il se structurer et salarier quelqu'un ? Il y a un tel travail à faire... Jusqu'à présent,

**M. Mallet** : À court terme, je pense que l'on va réussir à créer un groupe d'éleveurs isérois et haut-alpins qui auront envie de se prendre en main et de travailler ensemble. En parallèle, il ne faut pas oublier que, dans le Sud Isère, la filière lait est l'émanation de l'évolution de l'agriculture au cours des quarante dernières années. Elle est donc assez récente et les agriculteurs locaux sauront

**S. Devernay** : Nous sommes à un stade qui réinterroge notre fonctionnement. Ce serait dommage de passer par une phase de structuration qui risquerait de figer le mouvement et de perdre le bouillonnement qui anime nos réunions... J'ai parfois l'impression de plus avancer

Parallèlement à notre action, une démarche d'Agenda 21 citoyen est animée par plusieurs associations. Un groupe est en train de se mobiliser sur la question des déchets. Le dialogue avec les habitants va aussi passer par ces petites bulles d'action collective.

nous n'avons pas voulu nous engager dans cette voie, car l'aspect financier qu'elle implique nous fait craindre de dépendre d'une institution quelconque, à laquelle il faudrait rendre des comptes. Cette ligne est toujours difficile à franchir.

certainement faire autre chose si elle devait disparaître. En montagne, les agriculteurs ont toujours fait preuve d'adaptation et d'innovation. À nous d'être en mesure d'accompagner les autres systèmes de production et les nouvelles formes d'agriculture, notamment dans la recherche de valorisation.

de cette manière que dans d'autres réseaux formalisés. Il faudrait créer des passerelles avec d'autres collectifs ou favoriser l'essaimage de notre action vers d'autres secteurs.

*Date des interviews > Nathalie Janin : 15/05/17 - Colette Roussel : 17/05/17 - Marie Mallet : 17/05/17 - Stéphanie Devernay : 29/05/17*

ADABIO : Association pour le développement de l'agriculture biologique. ÉRARE : Établissement relais d'accompagnement rural pour l'environnement. IRSTEA : Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture. PSADER : Projet stratégique agricole et de développement rural. SCIC : Société coopérative d'intérêt collectif. SUACI : Service d'utilité agricole à compétence interdépartementale.

### En quête de modèle

---

Ces collectifs puisent leur énergie dans la volonté de développer de nouvelles manières de faire ou dans l'opposition à un projet de la collectivité. Entre recherche d'autonomie, mise en réseau et interrogations sur leur avenir, ils cherchent désormais une voie qui leur assure une inscription durable dans la vie des territoires. Le regard de **Claude Janin, Éric Grasset, Dany Lapostolle, Pierre-Antoine Landel** et **Agnès Bergeret**, chercheurs du projet Sagacité (PSDR 4).

#### Quelle stratégie pour les collectifs ?

**Pierre-Antoine Landel** : Nous sommes face à des processus d'évitement des schémas habituels de l'action publique pour concevoir de nouveaux cadres d'action qui reposent sur la coopération et la délibération. Ces mouvements sont très proches de l'innovation sociale, qui se mobilise pour la création de services lorsque les services classiques disparaissent ou n'existent pas. Ce n'est pas une logique d'opposition aux institutions existantes, mais plutôt d'inscription en parallèle, avec une forte volonté d'autonomie.

**Dany Lapostolle** : Il y a une recherche de complémentarité entre l'autonomie et l'interdépendance. Ces personnes tiennent à l'autonomie — de leur mouvement, de leur territoire, etc. — mais, pour cela, elles sont en interdépendance avec des réseaux extérieurs qui les aident à faire émerger les problèmes et à les traiter. Ce qui les oblige à déployer un certain type de savoir-faire que l'ingénierie institutionnelle ne peut pas mobiliser.

**Claude Janin** : Beaucoup de choses sont nées de cette mise en réseau entre personnes qui partagent un intérêt commun. C'est l'une des richesses de ces démarches par rapport aux collectivités locales, qui travaillent la plupart du temps de manière descendante.

**Agnès Bergeret** : Les quatre cas sont différents, mais il est intéressant de voir comment, dans le Beaujolais, le collectif débat sur le fait de profiter des interstices liés à la vacance de la puissance publique. Leur ambition est d'être un acteur coordinateur d'autres acteurs du territoire, d'imaginer de nouveaux modèles de gouvernance, moins technocratiques, qui permettent une réappropriation des ressources du territoire par les habitants. Dans le Roannais, l'objectif du collectif est plutôt de défendre un bien commun clairement identifié, avec des actions concrètes sur le terrain.

**C. J.** : L'intelligence collective permet de prendre du recul et de dépassionner les relations avec les autres acteurs. Quels

sont leurs enjeux et leurs stratégies ? Quel est le positionnement du collectif ? A-t-il intérêt à travailler avec eux ? Pour quoi faire ? Etc. C'est une mise en capacité qui dépasse le stade de la réaction d'opposition.

**D. L.** : Ces collectifs se définissent comme étant en marge des institutions, alors qu'en fait ils sont très intégrés... Ils ne peuvent se construire en marge que parce qu'ils sont informés de ce qui existe, des nouvelles dynamiques collaboratives, etc. Être à la fois en marge et intégré est une vraie ressource, car cela permet de jouer sur les deux dimensions.

#### Profil, rôle et posture des acteurs

**C. J.** : Ces personnes me rappellent les militants qui, au début du développement local, dans les années 1960-1970, s'improvisaient animateurs territoriaux. À l'époque, c'était un nouveau métier qui était en train d'émerger à partir de profils très différents.

**D. L.** : Toutes ont un rôle d'acteur nodal, qui relie des acteurs entre eux. Ce qui est intéressant, c'est qu'elles essaient de faire advenir quelque chose, de se poser la question des règles du jeu à mettre en place pour que chaque membre du collectif puisse intervenir. Elles sont plus dans une logique de capacitation que de compétences. L'apport des individus n'a de valeur que dans le cadre du collectif.

**P.-A. L.** : On peut distinguer deux postures : l'une consiste à participer à un collectif, l'autre à l'animer. Il me semble que seule la personne du Sud Isère est dans ce dernier cas. Mais il est frappant de constater que ces collectifs ne se dotent ni de règles, ni de principes formalisés pour fonctionner. L'organisation ne semble pas avoir été pensée, ni mise en débat.

**D. L.** : Je n'en suis pas si sûr... Ils sont dans l'informel. Il y a des règles tacites qui s'appliquent chemin faisant. Ces

acteurs ont tous un capital social et culturel qui leur permet d'utiliser des schèmes mentaux et des règles intériorisées.

**C. J.** : Ils n'ont pas de posture « sécurisante » de chef de projet, ce qui demande à mon avis du savoir-faire, du savoir être et une capacité assumée de « naviguer à vue ».

## L'attitude des collectivités

**C. J.** : Il me semble que, pour les collectivités, l'intérêt de travailler avec ces réseaux est évident. Ce sont des sources d'innovation et de mise en solidarité des acteurs du territoire, des forces de proposition, etc., tout ce que les collectivités ne savent pas forcément bien faire, malgré la meilleure volonté qu'elles peuvent avoir ! La question est de savoir quelle sera leur logique : un partenariat durable ou une volonté de normalisation ?

**P.-A. L.** : Quatre attitudes sont possibles pour la collectivité vis-à-vis de la participation citoyenne. Entre le rejet, la juxtaposition et la récupération, il peut aussi y avoir des phénomènes d'hybridation intéressants, d'où peuvent surgir de nouveaux services.

**C. J.** : S'appuyer sur les dynamiques collectives est un choix politique qui, pour les élus, implique d'accepter de ne pas « tout » maîtriser...

**Éric Grasset** : Ce qui peut paraître innovant, ou « hybridant », à un moment donné ne l'est pas forcément plusieurs années après. C'est le cas par exemple des recycleries, créées dans les années 1990, qui sont aujourd'hui dans le giron des collectivités.

## Les ingrédients de l'intelligence collective

**D. L.** : Il faut de la proximité géographique, organisationnelle, institutionnelle. Mais, pour être innovant, il faut aussi nécessairement qu'il y ait une situation de controverse.

**C. J.** : Certaines de ces démarches ont effectivement été lancées en réaction à un projet de la collectivité, dans le cadre d'un conflit. La controverse a alors joué un rôle « enclencheur », mais cela ne paraît pas obligatoire. Dans certains cas, il s'agissait plutôt de monter un collectif pour répondre à un besoin.

**A. B.** : La controverse peut aussi être liée à un sentiment de crise, à la crainte d'aller « dans le mur », comme pour les éleveurs du Sud Isère. Autre ingrédient : chaque collectif est passé par un moment d'éclaircissement des position-

nements, attentes et motivations de chacun pour créer un climat de confiance. On a aussi l'impression que les questions « qui on est » et « où l'on va » se posent en permanence. Chaque dynamique n'est pas fixée d'avance et peut être interrogée à tout moment. Pour ces acteurs, la réflexivité est très importante.

**D. L.** : L'intelligence collective doit aussi s'interroger sur son rôle public, sa relation avec l'institution. S'il est nécessaire de s'extraire du cadre institutionnel pour s'emparer d'une question, il faut ensuite y revenir pour que le problème soit traité. Le propre d'une innovation est d'être diffusée, de devenir le régime général, et donc d'être récupérée par l'institution.

**P.-A. L.** : Lorsqu'il y a banalisation, il y a un risque pour les acteurs de perdre leur capacité à ancrer leur innovation dans le territoire, pour la préserver et la renforcer dans le temps.

**É. G.** : C'est aussi une question de temps. Dans dix ans, il ne restera peut-être rien de ces « bulles d'action collective », mais cela aura fait évoluer les pratiques et quelque chose d'autre en sera né.

**C. J.** : De mon point de vue, l'intelligence collective n'a une raison d'être que si ceux qui l'ont initiée ont la capacité de décider ensemble de ce qu'ils en font. Sa particularité est peut-être de pouvoir évaluer jusqu'où va sa raison d'être et à quel moment elle ne sert plus. On peut tout à fait imaginer des formes d'intelligence collective qui se pérennisent et d'autres plus éphémères.

**Claude Janin** est chercheur associé à l'UMR PACTE et chargé de la prospective au Centre de ressources pour l'agriculture de qualité et de montagne (CERAQ).

**Éric Grasset** est maître de conférences en aménagement de l'espace et urbanisme à l'université Jean-Moulin, rattaché au Laboratoire d'études rurales (LER, EA 3827), Lyon.

**Dany Lapostolle** est maître de conférences en aménagement de l'espace et urbanisme à l'université de Bourgogne.

**Pierre-Antoine Landel** est maître de conférences en géographie et aménagement à l'Institut de géographie alpine de Grenoble.

**Agnès Bergeret** est anthropologue (PACTE), post-doctorante sur le PSDR 4 Sagacité.

### Replacer l'humain au centre

---

Dans le monde de l'entreprise, le recours à l'intelligence collective permet de surmonter des difficultés d'ordre économique et managérial. Elle implique une posture d'ouverture qui place toutes les personnes au même niveau. Elle interroge aussi le pouvoir de décision des dirigeants. **Christelle Tornikoski**, enseignante chercheure, membre de la chaire *Mindfulness, bien-être au travail et paix économique* à Grenoble École de Management, nous éclaire sur cette pratique et son usage dans les collectifs citoyens.

#### Comment définissez-vous l'intelligence collective et sous quel angle l'abordez-vous dans votre travail ?

En tant qu'enseignante, dans un premier temps, je ne cherche pas à définir ce qu'est l'intelligence collective. Je préfère donner aux étudiants les règles qui sont fondamentales pour l'établissement de l'intelligence collective, puis je leur fais faire l'expérience de ce cadre : tout le monde y a sa place, peut être entendu et dispose d'une parole de même poids. Un peu comme un groupe de cuisiniers à qui on demanderait de mettre tour à tour un ingrédient dans une grande marmite, en veillant à ne pas mettre un ingrédient déjà présent. Il y aura peut-être des ingrédients que certains auraient voulu éviter, mais on obtient ainsi une recette qu'il aurait été impossible d'imaginer autrement.

#### Peut-on dire qu'il s'agit d'une nouvelle forme d'organisation ?

Je ne pense pas. C'est davantage une façon différente de prendre des décisions et de gouverner, qui implique la prise en considération des idées de toutes les parties qui composent une organisation, sans jugement, avec bienveillance. Elle peut amener à une nouvelle forme d'organisation plus « organique », à l'image du monde vivant.

Depuis plusieurs décennies, on assiste à un changement profond dans les entreprises, avec une grosse remise en cause du paradigme managérial. Les dirigeants sont face aux limites du système : les décisions *top down*, la motivation par la rétribution financière, etc., ont tendance à ne plus porter leurs fruits. Du coup, ils recherchent autre chose. On en parle aussi plus largement parce que la société est à l'écoute de ce genre de prise de décision partagée.

#### Quelles sont les conditions de son émergence ?

En entreprise, cela dépend beaucoup de l'état d'esprit de la direction. Dans le cas d'une organisation fortement hiérarchisée, tant que les dirigeants sont à l'aise avec leur façon de manager et qu'ils ne rencontrent pas de problème, ils n'ont pas forcément intérêt de changer. Par contre, s'ils sont confrontés à des difficultés d'ordre économique ou managérial, et qu'ils sont prêts à se remettre en cause en tant que managers, il est possible de s'engager dans cette voie.

Ils doivent alors avoir conscience qu'ils devront partager une partie de leur pouvoir décisionnel. Même s'ils voient exactement la direction dans laquelle il faut conduire l'entreprise, ils engagent leur équipe à réfléchir aux questions importantes qui vont se poser. Ils devront accepter de passer par des décisions collectives qui ne seront pas forcément les leurs, ou d'aller moins vite que ce qu'ils imaginaient. Car l'intelligence collective replace l'humain au centre. Tout le monde ne va pas au même rythme, ni ne voit les choses de la même manière ou ne prend le même chemin. Cela demande un changement de posture radical, mais peut être à l'origine d'idées novatrices inattendues.

#### Au-delà du milieu de l'entreprise, avez-vous observé de tels mouvements d'intelligence collective dans le milieu associatif ou les collectivités locales ?

Oui, je pense que l'intelligence collective doit beaucoup au milieu associatif. L'Université du Nous<sup>1</sup> en est un excellent exemple. Beaucoup d'associations ont essayé l'agilité managériale, issue du monde de l'informatique. Pour les collectivités locales, j'ai eu l'occasion d'animer des demi-journées citoyennes dans le cadre du Conseil de développement durable d'Autrans, dans le Vercors. La volonté des habitants de s'engager pour leur environnement est très forte. Ils ne s'attendent pas à pouvoir réfléchir

tous ensemble de cette manière et ils sont surpris du résultat.

En même temps, les élus peuvent se sentir désinvestis d'une partie de leur pouvoir. Mais, si l'intelligence collective est utilisée dans un but consultatif, ils restent les décisionnaires finaux. Comme ils disposent de moins de moyens financiers qu'avant, ils ont tout intérêt à inciter les habitants à réfléchir et à agir avec eux, car lorsque l'intelligence collective est appliquée correctement, elle peut vraiment aider les collectivités. Dans 80 % des cas, les idées qui émergent d'un world café se recourent, ce qui crée des moments forts de prise de conscience collective et réduit les oppositions.

Par contre, lorsqu'on s'engage dans une démarche d'intelligence collective dans un but co-élaboratif, il est important de garder cette volonté de co-construire jusqu'au bout. Si la décision finale du projet était prise de façon unilatérale, toute la confiance acquise au fil des ateliers serait brisée et très dure à reconstruire.

### **Les collectifs que nous avons interrogés sont très attachés au caractère informel de leur démarche. Est-ce un aspect inhérent à l'intelligence collective ?**

L'intelligence collective est effectivement synonyme de relations informelles. Toutefois, « informel » ne veut pas dire absence de règles de fonctionnement et de rôles précis au sein du collectif, bien au contraire. Un cadre détaillé et clair est nécessaire pour que le collectif soit productif tout au long de sa vie et sorte, autant que possible, des travers de conflits d'idées ou de personnes, et donc que ce caractère informel soit bien vécu par tout le monde.

### **En refusant de se structurer, ces collectifs s'interrogent aussi beaucoup sur la pérennité de leur mouvement...**

C'est une question essentielle. Pour que ces collectifs arrivent à quelque chose de plus grand qu'eux, il est important de faire du lien et de collaborer avec d'autres groupes, ou avec un groupe qui représente un niveau « supérieur ». Par exemple, dans un territoire donné, plusieurs collectifs peuvent avoir leur propre domaine d'intervention. Chacun peut désigner un porte-parole pour faire le lien avec les autres groupes, dont l'un peut représenter les collectivités locales. Le travail d'un collectif ne doit pas seulement répondre à ses propres objectifs. Il doit aussi être valable pour le plus grand nombre. Beaucoup de participants ont déjà cette conscience sociétale.

Lorsque l'on met en place une telle démarche, plusieurs rôles peuvent être distingués : le facilitateur, qui peut être assuré tour à tour par des personnes différentes, veille au respect des règles pendant les réunions ; le secrétaire rédige les comptes rendus ; le ou les « liens » entre le collectif et d'autres collectifs ou cercles décisionnels « supérieurs » ou « inférieurs » ; etc. Il faut du liant, de la vie, pour que l'énergie circule. Dans les mouvements citoyens, on observe souvent que ces rôles sont tenus par la même personne, ce qui peut être très difficile à porter dans la durée...

### **Faut-il avoir un profil particulier pour faire de l'intelligence collective ?**

Tout le monde peut y participer. Par contre, les personnes qui animent la démarche, notamment le facilitateur, doivent avoir été formées à cette approche. L'intelligence collective permet un nouveau rapport aux personnes et à leurs idées. Aussi, les personnes « liens » développent souvent une profonde capacité d'écoute, en étant aptes à accueillir tout ce qui est dit et à éviter ainsi les situations de confrontation.

*Interview réalisée le 30 juin 2017*

<sup>1</sup> Voir le MOOC *Gouvernance partagée*, lancé par le Mouvement Colibris avec l'Université du Nous.

## Renforcer le potentiel des dynamiques collectives

L'analyse de ces dynamiques collectives est riche d'enseignements. Si les personnes interviewées se distinguent d'abord par leur ouverture et leur engagement, leur fonctionnement nous éclaire sur les liens qui pourraient se tisser avec les collectivités et l'ingénierie en place dans les territoires. Pour Cap Rural, l'enjeu est de formaliser une offre à même de renforcer le potentiel de ces mouvements, dans le respect de leurs particularités.

La distinction entre la notion d'intelligence collective et celles de transition ou d'économie collaborative est parfois ténue. S'il est évident qu'il ne suffit pas de monter un collectif pour faire de l'intelligence collective, et que celle-ci existe ailleurs que dans les mouvements militants, nous manquons d'éléments pour la définir avec précision. Ce numéro de *Regards croisés* arrive donc à point nommé pour nous aider, dans un premier temps, à comprendre ces dynamiques, qui ne sont pas sans rappeler les premiers pas du développement local il y a une cinquantaine d'années. Nous observons d'ailleurs que, depuis la loi Notre et l'arrêt des politiques territoriales en Rhône-Alpes, des agents de développement n'hésitent pas à s'inscrire dans des mouvements de ce type, parallèlement à leur carrière officielle... ou après avoir abandonné celle-ci.

### Faire un pas de côté...

Les quatre témoignages mettent d'abord en évidence les profils des acteurs qui s'engagent de cette manière. Plus marquées par leur ouverture d'esprit et leur capacité à (oser) « faire un pas de côté » que par des compétences académiques, ces personnes s'appuient sur un certain nombre de valeurs autour desquelles se cristallise leur action. Confiance entre les membres du collectif et refus d'une organisation structurée ou hiérarchisée vont ainsi de pair avec une quête de sens, l'envie d'agir pour un territoire et la recherche de nouveaux modes de faire. Toutes semblent trouver dans leur mobilisation l'occasion de mettre en œuvre ce qu'elles ne peuvent pas faire dans le cadre plus rigide de leur profession. La limite entre action militante et intervention à titre professionnel est d'ailleurs de plus en plus floue, les deux domaines s'enrichissant mutuellement.

Le caractère informel de ces collectifs, volontiers revendiqué, ne doit cependant pas être interprété comme une absence de méthode. De la même manière, le choix de

### Un intérêt partagé depuis 2014

Cap Rural s'intéresse à l'intelligence collective depuis 2014. C'est en effet autour de ce thème que sont organisées chaque année, en partenariat avec les trois autres centres de ressources de la région (ARADEL\*, le CIEDEL\* et le CR.DSU\*), les Journées de l'ingénierie territoriale. Après *Sport d'équipe ou sport de combat ?* en 2015, *Expérimentons !* en 2016, l'édition 2017 se tiendra le 30 novembre prochain et permettra aux participants de tester des outils et des méthodes d'animation pour favoriser l'intelligence collective.

Progressivement, au fil de ces journées, les acteurs des territoires urbains, périurbains et ruraux se familiarisent ainsi avec cette notion particulièrement bien adaptée à la gestion de situations complexes. L'objectif est que chacun puisse s'en

\* ARADEL : Association Rhône-Alpes des professionnels du développement économique local. CIEDEL : Centre international d'études pour le développement local. CR.DSU : Centre de ressources et d'échanges pour le développement social et urbain.

rester en marge des institutions n'exprime pas un rejet. Ces mouvements sont tout à fait capables d'aller chercher au-delà de leur territoire d'intervention les ressources dont ils ont besoin pour agir localement. Ils court-circuitent de fait les collectivités territoriales, qui apparaissent plutôt comme des partenaires techniques parmi d'autres, auprès desquels il peut être opportun de se rapprocher pour tel ou tel projet. Mais, pour les personnes impliquées dans ces dynamiques, l'enjeu principal est avant tout de conserver leur liberté de pensée et d'action, pour défendre ce qu'elles considèrent comme relevant de l'intérêt général.

## Une bouffée d'oxygène pour les territoires

La baisse des financements publics et le recentrage des intercommunalités autour d'une logique de services créent des interstices propices à l'émergence de telles dynamiques collectives. Quelle attitude les collectivités doivent-elles adopter dans un tel contexte ? Bien qu'étant surtout mobilisées par des questions d'organisation et de gestion des nouvelles compétences institutionnelles, elles auraient tout intérêt à leur accorder une attention bienveillante. Outre la bouffée d'oxygène qu'elles peuvent apporter sur les territoires, ces initiatives sont en effet souvent synonymes de création d'activités. À plus long terme, elles peuvent aussi induire une montée en compétences et une mise en mouvement des acteurs et, plus généralement, des habitants.

Les élus doivent donc s'interroger sur leur positionnement face à ces mouvements. Ils peuvent les aider en autorisant leur ingénierie à les accompagner, par exemple sur le plan méthodologique, ou en les soutenant à l'occasion de projets spécifiques. Ils peuvent également, comme le suggère une personne interviewée, créer des liens entre les différentes initiatives afin de les mettre en cohérence et en synergie à l'échelle du territoire. Tout l'enjeu est de leur proposer un soutien sans chercher à les contrôler, et en acceptant de les voir s'emparer de sujets qui relèvent parfois des compétences de la collectivité.

## Un enjeu de professionnalisation

Pour Cap Rural, il y a matière à ouvrir un véritable chantier. Notre rôle de référent acteurs dans le projet de recherche sur l'intelligence collective Sagacité (PSDR 4) nous permet d'ores et déjà de mieux saisir l'intérêt, pour les acteurs impliqués dans le dispositif, de travailler avec des chercheurs. Les quatre personnes interviewées l'ont souligné : tout en leur apportant de la méthode, Sagacité les éclaire sur le fonctionnement de leur collectif, ce qui accroît leur capacité d'action et les incite à aller plus loin. Notre objectif est de mettre en place une offre de services afin de diffuser les enseignements de Sagacité à l'ensemble des acteurs des territoires. Outre le décryptage et la compréhension de ce qu'est l'intelligence collective, nous avons choisi plusieurs axes de travail :

- sensibiliser les élus à ces nouveaux modes d'action et leur montrer l'opportunité qu'ils représentent pour la vitalité des territoires ;
- donner les moyens aux agents de développement de proposer un accompagnement à ces mouvements, sans les formater ni chercher à les contrôler ;

- aider les acteurs de ces collectifs, en tant que nouvelle forme de l'ingénierie, à renforcer leur potentiel ;
- inciter les collectivités à adopter un fonctionnement qui permette à leur personnel de travailler en intelligence collective, en interne comme dans leurs liens avec leurs partenaires extérieurs.

*Anne Carton et Isabelle Bizouard*

## LES ACTIONS DE CAP RURAL POUR...

### Mieux comprendre l'intelligence collective :

- Participation au projet de recherche Sagacité (PSDR 4) en tant que référent acteurs.
- Investissement sur l'innovation sociale.
- Veille continue sur les lieux d'intelligence collective et d'économie collaborative : living lab, fab lab, pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), entreprises de territoire, etc.

### Accompagner les acteurs :

- Appuis méthodologiques aux dynamiques collectives et offre de professionnalisation adaptée.
- Fabrication d'outils utilisés pour l'animation de démarches d'intelligence collective (frise chronologique, cartographie, etc.), en lien avec Sagacité.
- Organisation d'événements et de temps d'échanges d'expériences sur les nouvelles formes d'économie en milieu rural (Innov'Rural 2017).
- Mise au point d'une offre spécifique de sessions collectives :
  - \* Changer et surmonter les crises par l'intelligence collective ;
  - \* Construire des projets de développement avec des usagers ;
  - \* Acteurs locaux (publics et privés) : se connaître et collaborer dans un contexte en mutation ;
  - \* Construire des démarches de coopérations entre acteurs ou entre territoires ;
  - \* Faire émerger des porteurs de projet ;
  - \* Adapter son accompagnement aux porteurs de projet collectifs ;
  - \* Le travail en mode projet ;
  - \* L'innovation au service du développement rural ;
  - \* Élus, quel est votre rôle dans l'innovation ?
  - \* Tester en réel une nouvelle idée, un nouveau projet ;
  - \* Savoir repérer les signaux faibles sur son territoire.

## L'intelligence collective : de quoi parle-t-on ?

Le mot **intelligence** est dérivé du latin *intellegentia*, « faculté de comprendre ». Composé de *inter*, « entre », et du radical *legere*, « choisir, cueillir », ou *ligare*, « lier », il suggère essentiellement l'aptitude à lier des éléments entre eux. L'intelligence collective peut ainsi être définie comme la mise en relation de savoirs divers pour percevoir et analyser un environnement complexe. Si l'on s'appuie sur la métaphore du cerveau, le nombre de neurones importe moins que le nombre de connexions entre les neurones. Autrement dit, s'il est nécessaire, le savoir n'est pas suffisant à l'intelligence.

L'intelligence collective est souvent présentée comme le fait de se poser des questions et de chercher des réponses ensemble, pour déboucher sur une décision et une action. Mais elle peut au-delà être pensée comme relevant de la volonté de construire du changement. Elle n'est alors pas simplement informative (une mise en commun des connaissances), ni utilitaire (une mutualisation des savoirs, des compétences et des expériences pour une action précise, en mode projet). Elle se veut un processus de travail créatif, à la fois cognitif et relationnel, qui permet une montée en compétences et en capacités de chacun et du collectif sur la compréhension de la situation. Pour cela, elle repose sur la motivation et la libre adhésion des individus, ainsi que sur un processus formel de collaboration et de coordination s'appuyant sur des règles communes. Elle s'appuie alors sur l'hybridation de savoirs hétérogènes, la coconstruction de connaissances et d'argumentaires pour définir des buts communs, mettre à jour les controverses et les conflits, et évaluer les marges de manœuvres.

L'intelligence collective relève ainsi du « *travailler ensemble* » (Frej et al., 2003), de la « *capacité humaine de coopérer sur le plan intellectuel pour créer, innover, inventer. Dans la mesure où notre société devient de plus en plus dépendante du savoir, cette faculté collective prend une importance fondamentale* » (Lévy, 1994). À ce titre, elle est aussi positionnée comme une des conditions de l'innovation : « *L'innovation est rarement le fruit d'une pensée brillante et individuelle, mais plutôt de nouvelles formes d'interaction entre les personnes, les idées et les objets* » (Hargadon, 2003).

Enfin, on peut ajouter une dimension éthique au processus d'intelligence collective : la conscience de sa responsabilité sociétale, le fait de ne pas défendre un intérêt

particulier, mais de se mettre au service de la défense et de la construction de biens communs, de l'intérêt général et du bien-être de la communauté. Sinon, le processus serait « idiot » au sens étymologique d'*idiotes*, à savoir unique, particulier, qui n'existe qu'en lui-même et que pour se singulariser (Rosset, 1977).

*Claude Janin et Agnès Bergeret*

### Pour aller plus loin

« **La construction sociale des localités par des acteurs locaux : conceptualisation et bases théoriques des outils de développement socio-économique** », Frej S., Doyon M., Granjon D., Bryant C., *Interventions économiques* [En ligne], n°30, 2003 (<http://interventionseconomiques.revues.org/966>).

**How breakthroughs happens : the surprising truth about how companies innovate**, Hargadon A., Harvard Business School Press, 2003.

**L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale ?**, Janin C., Grasset É., Lapostolle D., Turquin É., *Économica Anthropos*, 2011.

**Intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace**, Lévy P., La Découverte, 1994.

**Le Réel. Traité de l'idiotie**, Rosset C., éditions de Minuit, 1977.

## Bibliographie / Établie par David Chomentowski (Cap Rural).

Les références ci-dessous et les liens Internet pour y accéder sont sur [caprural.org](http://caprural.org).

**Intelligence collective et territoires : expérimentons !**, Retour sur la 3<sup>e</sup> édition des journées de l'ingénierie territoriale (24 novembre 2016), Cap Rural, ARADEL, CR-DSU, CIEDEL.

**Intelligence collective : sport d'équipe ou sport de combat ?**, Retour sur la 2<sup>e</sup> édition des journées de l'ingénierie territoriale (5 novembre 2015), Cap Rural, ARADEL, CR-DSU, CIEDEL.

**Rôle et processus de l'intelligence collective pour l'innovation dans les reconfigurations des activités agricoles et leur place dans les territoires**, Sagacité, Janin C., Carton A., Les 4 pages PSDR, 2016.

« **L'intelligence collective : un enjeu à tous les niveaux de la vie** », *Le labo de l'économie sociale et solidaire* [En ligne], 18 février 2015.

**L'intelligence collective : Co-créons en conscience le monde de demain**, Marsan C., Simon M., Lavens J., Chappelle G., Saint Girons S., Gérard T.-E., Julien É., éditions Yves Michel, 2014.

« **Intelligence collective pour une reconstruction éthique, morale et durable** », Szoniecky S., Actes du colloque Ilasouria.01, 2014.

**Territoire et jeux d'acteur : quelle intelligence territoriale pour quelle intelligence collective ?**, Moine A., vidéo, 2014.

« **Osons l'intelligence collective dans les territoires** », Janin C., Grasset É., *La Lettre du cadre territorial*, n° 418, 15 mars 2011.

« **Éléments pour une approche de l'intelligence territoriale comme synergie de projets locaux pour développer une identité collective** », Bourret C., *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol. 0, n° 1, 2008.

« **Le territoire, une entreprise d'intelligence collective à organiser vers la formation du capital formel local** », Bertacchini Y., *Communication & Organisation* [En ligne], 25 / 2004.

Merci à toutes les personnes qui ont contribué à ce numéro de *Regards croisés* (porteurs de projets, chercheurs et experts).

Cette publication est le fruit de l'activité et de la réflexion de l'équipe de Cap Rural.

Directeur de la publication : Maurice Chalayer

Responsable de la rédaction : Anne Carton

Conception et coordination éditoriale, interviews, synthèse et rédaction : Gilles Peissel

Conception et réalisation graphique : Stéphane Pascalis

Transcription des interviews : ID.al VerbaTeam

Correction : Fabienne Vaslet

Impression : Impressions modernes

Cap Rural

200, avenue de la Clairette

26150 Die

Tél. : 04 75 22 14 89

caprural.org

Dépôt légal : septembre 2017

ISSN : 2261-0030

Tous les numéros de *Regards croisés* sont disponibles sur [caprural.org](http://caprural.org)

- 1 RETOUR SUR LE MÉTIER / JUIN 2012
- 2 CARRIÈRE EN QUESTION(S) / DÉCEMBRE 2012
- 3 EMPLOIS ET EMPLOYEURS / JUIN 2013
- 4 INGÉNIERIE TERRITORIALE / DÉCEMBRE 2013
- 5 RURAL ET URBAIN / JUIN 2014
- 6 PAROLES D'EMPLOYEURS / DÉCEMBRE 2014
- 7 L'AUTRE INGÉNIERIE / JUIN 2015
- 8 PARTAGE ET MUTUALISATION DES EMPLOIS / DÉCEMBRE 2015
- 9 1996-2016, VINGT ANS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL / JUIN 2016
- 10 UN MÉTIER EN TRANSITION / MAI 2017

La conception et la réalisation de ce document sont financées par la Région Auvergne-Rhône-Alpes, l'État et l'Europe (FEADER) dans le cadre de Cap Rural.





*Regards croisés* est une publication destinée à faire connaître et valoriser les métiers du développement local.

Ce projet a été initié et réalisé par Cap Rural dans le cadre de sa mission de professionnalisation des agents, défi majeur des politiques territoriales. Il rejoint les analyses et mobilise les ressources issues du projet Sagacité mis en œuvre dans le cadre du programme de recherche Pour et sur le développement régional (PSDR 4).

Bâtie à partir d'interviews de porteurs de projet, cette publication intéressera tous les acteurs du développement, au-delà de la Région Auvergne-Rhône-Alpes d'où proviennent les contributions qui l'alimentent.

*Regards croisés* est publié depuis décembre 2012. Ce onzième numéro est consacré au rôle de l'intelligence collective dans la vie des territoires.