

## Note de synthèse : L'intelligence peut-elle être collective ?

Intelligence collective, intelligence collaborative, sagesse des foules autant d'expressions qui ont envahi, ces dernières années, le domaine du politique, du travail ainsi que du social. L'idée d'intelligence collective se rencontre pourtant déjà dans la pensée d'Aristote. Dans les Politiques, il reconnaît au collectif une compétence pour la prise de décision. L'intelligence issue du collectif s'applique dans ce cas précis à l'organisation politique. Aujourd'hui, la diffusion de l'intelligence collective à toutes les sphères de la société interroge la pertinence de laisser l'ensemble des décisions politiques et sociales à des individus en particulier. Elle questionne ainsi les modalités de la démocratie en mettant à mal les relations descendantes appliquées par le pouvoir. Elle appelle notamment à la participation de tous et toutes. Dès lors dans quelles conditions le collectif peut-il produire de l'intelligence en vue d'une action ?

Après avoir examiné les définitions possibles de l'intelligence collective ainsi que les justifications de sa mise en œuvre (I), il faudra analyser les risques qu'elle implique et les processus pour y remédier (II).

### I - Pourquoi mettre en œuvre l'intelligence collective ?

L'intelligence collective n'est pas définie par tous les théoriciens de la même façon. Si pour Aristote, elle est le fait de postuler que plusieurs intelligences permettent de pallier les manques de chacun, Gustave Le Bon dans sa Psychologie des foules de 1895 n'y voit qu'un ensemble d'individus facilement manipulables. Pourtant aujourd'hui, la définition de l'intelligence collective s'est éloignée de cette approche, en partie grâce à l'étude historique et biologique des comportements humains et animaux. Comme le souligne Guy Théraulaz, éthologue, les groupes d'animaux produisent des suites d'actions qui leur permettent de rester en vie. Pour Joseph Veillard, c'est ce trait qui a permis à l'espèce humaine de progresser et de développer sa culture, loin de l'image de stupidité accordée aux troupeaux.

Plus récemment, la psychologie et les sciences cognitives se sont emparées de ce sujet afin de quantifier l'intelligence collective. Des chercheurs ont, ainsi, en 2010, mis en avant un facteur « c » permettant de quantifier l'intelligence collective. Dans l'article « Comment le coronavirus a réveillé l'intelligence collective mondiale » de The Conversation, Marc Santonili pointe que cette intelligence est avant tout le fruit d'interactions entre les individus. Elle repose sur les liens sociaux, se rapprochant alors de l'intelligence émotionnelle. Des réalisations et expérimentations telles que la partie d'échecs du champion Kasparov contre 50 000 personnes illustrent concrètement ce que peut permettre l'utilisation de l'intelligence collective. Le fait de pouvoir la mesurer et l'étudier lui donne un poids supplémentaire.

Dès lors se pose la question de savoir dans quels domaines l'intelligence collective trouve sa place si elle fait ses preuves. L'article « Monde d'après : l'avenir se jouera collectif » d'août 2020, dans la Lettre du cadre, présente l'intelligence collective comme un outil pour renouveler les relations entre élus et administrés, principalement au niveau local. Elle semble dès lors pouvoir répondre à la crise de la démocratie et à la refonte des institutions. C'est en ce sens que la Convention citoyenne pour le climat peut être comprise. Le développement de

l'encyclopédie collaborative Wikipédia est un exemple de fonctionnement de l'intelligence collaborative en vue d'un savoir qui se veut universel. Les forums qui suivent les modifications des articles apparaissent comme une application possible de ce qu'il est appelé une « open démocratie » sur le modèle informatique de l'open source.

Face aux différentes crises de légitimité, dans le cadre politique ou social, l'intelligence collective permet de redonner aux usagers, d'un service par exemple, la compétence d'usage. En partant du principe qu'en tant qu'usagers ils sont les plus à même de faire un retour pertinent, ils retrouvent une place centrale au sein du service ou de l'action. Ce processus appelé « design thinking » est mis en place dans de nombreux secteurs du travail. Pour le psychologue E. Servan-Schreiber, l'intelligence collective, pallie des systèmes d'analyse et de prédiction défailants. La pandémie de Covid-19 a été, ainsi, en partie analysée grâce à la réunion des informations communiquées par les acteurs de terrain. Cette intelligence collective issue du terrain, c'est-à-dire de l'usage, est irremplaçable, que ce soit par l'individu ou les systèmes algorithmiques. Ainsi l'intelligence collective apparaît-elle autant comme un fait quantifiable que comme une méthode propre à provoquer ce fait.

## II - Freins à l'intelligence collective et solutions

La mise en place de l'intelligence collective, si elle apparaît souhaitable, n'est pas exempte de difficultés et de risques. Christian Morel souligne dans plusieurs de ses ouvrages que le mécanisme naturel de la pensée humaine est de suivre l'argument majoritaire même si l'on n'est pas d'accord avec celui-ci. Cette pente, qui peut pousser un collectif à suivre un argument plutôt qu'un autre, montre que la formation de l'intelligence collective n'est pas naturelle ou rationnelle. Elle va suivre des mécanismes dans lesquels les leaders pourront prendre une place trop importante. En miroir de cet aspect, Bernard-Marie Chiquet met en garde contre la perte de responsabilité que peut entraîner le recours à l'intelligence collective. Si un individu ne prend pas la décision, alors personne ne se sent investi de la responsabilité de celle-ci.

Dès lors, l'intelligence collective doit être façonnée afin de produire des résultats pouvant être qualifiés de pertinents, c'est-à-dire portés vers l'action. Pourtant l'organisation même de la société et du travail ne favorise pas l'éclosion de l'intelligence collective. Le plus souvent, notamment dans le milieu du travail, les méthodes en prennent le nom, mais ne la mettent pas en place. Christian Morel identifie deux freins principaux que sont la fragmentation du travail et la culture de la dissuasion. La première cantonne les individus dans un champ de compétence, les empêchant de s'exprimer librement. La seconde freine le droit à l'erreur et n'encourage pas aux prises de positions divergentes.

Il apparaît que la réussite de l'intelligence collective réside dans un ensemble de processus spécifiques et une mise en relation particulière des individus. L'exemple de Wikipédia montre qu'un facteur de réussite tient dans la diversité des profils des contributeurs. Partant de ce même constat, le réseau des bibliothèques de Choisy-le-Roi a ouvert ses postes à des professionnels d'autres secteurs que celui des bibliothèques. L'idée est que des professionnels d'un même milieu, ayant une culture professionnelle identique vont renforcer entre eux les mêmes a priori ou erreurs et restreindre leurs propositions. Dans le domaine professionnel la mise en place de l'intelligence collaborative s'accompagne d'outils

tels que la méthode dite des « chapeaux de Bono ». Elle permet de prendre du recul sur ce que chacun perçoit des autres dans le cadre d'échanges professionnels et de sortir d'une forme d'essentialisation. Plus difficilement peut-être, il s'agit aussi pour les organisations d'accepter une part d'incertitude et de temps long.

En effet, comme le montre la partie d'échecs de Kasparov contre le collectif qui a duré plusieurs mois, l'intelligence collective nécessite un temps de débat important.

Un des obstacles au succès de l'intelligence collective est celui de la coquille vide. Brandie comme une méthode miracle, elle prend le risque de se vider de sa substance si elle ne repose pas sur un but concret. C'est dans cette optique que la Maison de la tranquillité publique de Nantes s'est développée. Elle met en avant le principe d'expérimentation des projets issus du travail de l'intelligence collective. Ces tests permettent de faire prendre corps au projet et d'apporter une preuve matérielle de leur réussite ou échec, sans créer de frustration. Le droit à l'erreur doit rester une possibilité. D'un point de vue politique, il semble important que des propositions émanant d'instances comme les conventions citoyennes puissent se matérialiser à travers une loi ou une réglementation.

L'objectif d'action définie donne à l'intelligence collective toute sa légitimité. Elle ne doit pas être comprise comme un aplanissement des différents, mais comme un débat qui peut rester ouvert tout en étant au fondement d'une production intellectuelle, politique ou professionnelle.

L'intelligence peut être collective. Depuis plusieurs années elle est devenue une discipline pour les sciences cognitives et la psychologie. Cependant elle n'est pas un produit naturel ou la somme des intelligences des individus d'une foule. Elle doit se mettre en place dans un cadre spécifique attaché à un but précis. Elle apparaît dans la société actuelle comme un atout pour pallier les différentes crises que traversent les milieux du travail et de la politique. Le risque qu'elle devienne une méthode vide de sens est lié à son application comme toute autre méthode.