

L'intelligence collective au sein de l'établissement scolaire,

un levier pour la mise en œuvre de la politique de la Culture de l'Information et des Médias

1- Qu'est-ce qu'une culture d'établissement ? Du travail collectif à l'intelligence collective

Selon Pierre Lévy (1994), « L'intelligence collective désigne la capacité d'une communauté à faire converger intelligence et connaissances pour avancer vers un but commun ». Elle résulte de la qualité des interactions entre ses membres (les agents). C'est une « intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences ».

Elle est parfois aussi définie comme un « ensemble de capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe. »¹

« L'intelligence collective suppose le partage de l'information, le respect de règles communes, la multiplication d'interactions et de connexions sociales afin de développer des pratiques collaboratives pour accroître la performance dont les gains seront équitablement répartis entre les différents membres engagés dans la co-construction. Ses limites et freins sont souvent liés à des effets de groupe : conformisme, absence de diversité, absence de procédure, autocensure.»²

Une des conditions de la réussite de l'intelligence collective dans le but de développer les pratiques collaboratives, et donc, une culture d'établissement, réside dans le partage des compétences et leur mutualisation au service d'un groupe.

1.1 Les trois dimensions de l'intelligence collective

Dans la définition de l'intelligence collective trois dimensions s'entrecroisent : la dimension cognitive, relationnelle et systémique.

> **La dimension cognitive** permet à chacun de comprendre le sens de l'action collective. Elle est composée de 3 sous-dimensions qui animent chaque individu :

- la compréhension du collectif ou la nécessité de partager des connaissances, des représentations et des référents communs afin de collaborer dans l'action.

¹ Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Olfa Gréselle-Zaïbet*
Dans *Management & Avenir* 2007/4 (n° 14), pages 41 à 59. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-4-page-41.htm?ref=doi>

² Frimousse, S. & Peretti, J. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. *Question(s) de management*, 25, 99-129. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>

- la réflexion collective où le processus cognitif d'apprentissage est essentiel. C'est par la réflexion sur ses actions, sur ses savoirs d'expérience, sur ses apprentissages que l'individu peut mieux prendre conscience des stratégies d'actions qu'il va élaborer. Il pourra ensuite les adapter et les améliorer pour s'adapter au collectif.
- la décision collective car le processus d'intelligence collective est liée à l'action de réfléchir et de collaborer. Peu importe que la décision soit celle d'une seule personne ou de plusieurs. Ce qui est important, c'est que la construction de la décision ait mobilisé l'intelligence et les connaissances de chacun des membres de l'équipe.

> **La dimension relationnelle** : l'action collective est rendue possible grâce à la collaboration. C'est l'engagement mutuel des membres d'une équipe de travail dans un effort coordonné pour résoudre ensemble un problème qui produit la dynamique de l'Intelligence collective. La cohésion d'équipe se traduit par le fait que le collectif agit comme une même et seule unité.

> **La dimension systémique** : chaque individu doit pouvoir prendre le temps d'examiner ce que le collectif pourrait lui apporter pour ensuite chercher à s'intégrer dans ce collectif. Il prend conscience qu'il fait partie d'un écosystème et à ce titre il doit chercher à prendre connaissance du système, de sa dynamique et comprendre que cet environnement va progresser par l'observation des effets de ses actions sur celui-ci. Pour Dominique Bériot³, qui a théorisé l'approche systémique pour le pilotage des entreprises, pour accéder à un système complexe – et l'établissement scolaire en est un – il s'agit de passer d'une vision analytique à une vision systémique. *« Les définitions de l'approche systémique sont nombreuses. Mais on peut, dans le contexte des organisations, distinguer deux finalités. L'une plus analytique, qui consiste à décrire, comprendre, expliquer ou prévoir des phénomènes socio-organisationnels. L'autre plus dynamique, qui recherche les modalités d'accompagnement du changement et décide des actions à mettre en œuvre pour le conduire. »* (p.62)

1.2 Construire une culture d'établissement

Concrètement pour que l'intelligence collective fonctionne au sein d'une communauté éducative, il faut envisager quelques conditions qui mobilisent la dimension cognitive, la dimension relationnelle et la dimension systémique :

- les membres doivent être sensibilisés au changement à opérer et prêts à s'y engager,
- les membres doivent pouvoir faire confiance et se faire confiance,
- les membres doivent rechercher des solutions qui soient acceptables pour et par tout le monde
- les membres doivent accepter de se former ensemble (pour et avec)

³Manager par l'approche systémique de Dominique Bériot – Eyrolles (2006) - <http://cgemo.free.fr/approche%20systemique%20conduite%20changement.pdf>

- le groupe doit être mature, c'est-à-dire avoir créé des liens professionnels suffisants pour être prêt individuellement à s'engager pour l'intérêt commun,
- le groupe doit disposer d'espaces/temps communs pour travailler,
- Le groupe doit créer ou disposer de modes de communication efficaces et partagés à l'intérieur de la communauté et vers l'extérieur de la communauté,
- Le groupe ne doit pas être trop homogène, l'émulation provenant de la diversité

Par ailleurs, on sait que tous les pôles d'une communauté éducative sont **interconnectés**. Autrement dit, lorsque l'on change le périmètre d'un poste, le mode de fonctionnement d'un service, que l'on introduit des nouvelles modalités, cela aura un impact sur les autres pôles : dans la charge de travail, la modulation de l'importance des missions, l'apport de nouvelles contraintes, etc. Concrètement, un changement induit bien souvent une réaction en cascade, qui peut avoir des conséquences plus ou moins importantes si elles ne sont pas identifiées en amont.

C'est pour toutes ces raisons qu'il est essentiel de **travailler avec une approche globale de la communauté éducative** pour pouvoir provoquer des changements en prenant conscience de leur impact pour tenter de conjuguer les ambivalences sans créer de tensions. Le professeur documentaliste étant souvent seul occupant de ce type de poste et à l'intersection de plusieurs pôles au sein de l'établissement, il est un membre participant essentiel, *des changements positifs peuvent être induits par son approche et sa posture.*

2- Utiliser l'intelligence collective pour élaborer la culture de l'information et des médias de l'établissement

Si la majorité des membres de la communauté éducative de l'établissement scolaire où vous exercez travaillent en intelligence collective, alors les conditions pour construire une culture d'établissement sont réunies. Cette culture de la co-construction en partenariat favorisera sans nul doute la mise en œuvre, puis la formalisation d'une politique de la culture de l'information et des médias, donc de ce que l'on appelle encore aujourd'hui la « politique documentaire ».

Toutefois, il peut arriver qu'aucun des points évoqués dans la partie précédente n'entrent dans le fonctionnement de sa communauté d'exercice : les membres ne sont pas sensibilisés au changement à opérer, ils ne se font pas confiance professionnellement, ils n'ont aucun intérêt commun, ils ne disposent jamais d'espaces/temps communs pour travailler et il n'y a pas de communication interne.

Une situation d'immobilisme qui paraît pour le moins rarement correspondre à celle d'une équipe d'établissement scolaire quel qu'en soit le mode de pilotage. Toutefois si certains de ces points ne sont pas encore acquis cela ne doit en aucun cas freiner les velléités de réussite, car le professeur documentaliste, par sa posture professionnelle, peut trouver les leviers nécessaires à une évolution positive.

2.1 Quels sont les objectifs opérationnels du professeur documentaliste dans le cadre de la mise en place, en intelligence collective, d'une formalisation de la formation à la culture de l'information et des médias ?

En tout premier lieu, la mise en place et en œuvre d'une formation progressive des élèves, basée sur les compétences listées dans les différents référentiels de l'institution (S4C, EMI, EMC, CRCN, CPS).

Puis viendra l'élaboration d'un référentiel de compétences communes, par cycle, où des compétences spécifiques seront pointées en fonction des formations mises en œuvre de manière effective par les enseignants des différentes disciplines. Cette mise en action doit pouvoir être valorisée par un bilan présenté à tous. C'est l'examen de ce bilan qui pourra ensuite conduire les membres de la communauté concernés à élaborer une politique de formation cohérente et adaptée pouvant être formalisée à partir de l'existant.

Cette démonstration de cheminement progressif ne concerne que l'axe « élaborer une politique culturelle informationnelle ». Les autres axes pouvant concerner l'acquisition et la mise à disposition du fonds et des ressources adéquates, l'accueil des publics, l'articulation avec la vie scolaire et la communication interne et externe peuvent être déroulés de la même manière, étape par étape. Une alternance d'étapes de conception, d'action et d'évaluation. Comme la politique de la culture de l'information et des médias s'intègre à la politique éducative, c'est une culture d'établissement qui se construit, en intelligence collective.

2.2 La communauté apprenante, un pilier de l'approche systémique

Une élaboration de ce type, quel que soit les pré-requis de votre communauté éducative, est loin d'être un vœu irréalisable, elle peut se mettre en œuvre avec des leviers simples et opérationnels, notamment si l'on envisage la communauté éducative comme une organisation apprenante comme Peter Senge, professeur et chercheur au MIT, qui a posé les fondamentaux de l'organisation apprenante dans *La Cinquième Discipline*⁴ où il définit les cinq disciplines – pensée systémique, maîtrise personnelle, modèles mentaux, vision partagée et apprenance en équipe.

L'apprenance ou apprentissage en équipe partagée, transcende l'apprentissage car elle responsabilise et rend acteur l'apprenant ; il ne s'agit pas d'une relation de maître à élève mais d'un engagement réfléchi. Ces cinq disciplines citées permettent de faciliter l'émergence de l'intelligence individuelle et collective. Il s'agit de capitaliser sur les expériences de chacun, d'apprendre à partir du partage de celles-ci afin d'accroître la réactivité et le potentiel créatif des organisations et des hommes.

Passer par un temps de formation commune ou partagée permet de cadrer l'objectif, d'en découvrir les composants fondamentaux pour pouvoir les prendre en compte. Les informations et contenus nécessaires pour que l'objectif du demandeur soit clairement défini, sont alors connus de tous.

⁴ - Chapitre 7. Les organisations apprenantes Béatrice Arnaud Dans *L'apprenance au service de la performance* (2019), pages 77 à 84 : <https://www.cairn.info/l-apprenance-au-service-de-la-performance--9782376872139-page-77.htm>

3- La pensée systémique au service de la formalisation d'une politique culturelle informationnelle

Voici une proposition de relecture des cinq termes de P. Stenge présentés dans le paragraphe précédent du point de vue du professeur documentaliste. Pour favoriser une démarche de projet au sein de l'établissement il faut conforter ou modifier sa posture en fonction de chaque point. Nous allons voir que dans cette conception, le professeur documentaliste va avoir besoin de développer ses compétences psychosociales⁵ selon les 3 dimensions citées précédemment : la dimension cognitive, la dimension relationnelle et la dimension systémique.

3.1- Commencer par réfléchir à son positionnement en menant une démarche de dimension cognitive...

> « **Développer sa maîtrise personnelle** » : une démarche d'investigation personnelle qui nécessite de clarifier la compréhension de son contexte et voir objectivement la réalité qui nous entoure, mais aussi de se positionner humblement dans le cursus de la formation professionnelle ou de l'autodidaxie. Qu'est-ce que je sais que je peux apporter au projet commun ? Qu'est-ce que je sais que je dois apprendre pour maîtriser les contenus de ce projet ? Quels éléments je vais prendre en compte pour prendre une décision objective ?

> « **Prendre conscience de ses modèles mentaux** », les postulats, les représentations, les croyances. Comprendre l'influence de nos biais cognitif sur notre compréhension du système et donc leurs impacts sur nos actions. L'objectif étant de les questionner pour les enrichir. Une démarche intellectuelle que nous enseignons à nos élèves : garder un esprit critique avant de juger d'une information, d'une situation, d'une démarche. Ce qui nous conduit et conduit nos collègues à prendre des décisions est souvent le résultat d'un modèle mental que nous nous devons de comprendre pour pouvoir s'adapter.

3.2 - ...Pour ensuite provoquer la dimension relationnelle....

> « **Maintenir des tensions créatrices** » ou apprendre à réduire l'écart entre notre vision et l'analyse lucide de la réalité où nous en sommes. La tension créatrice, c'est affirmer que l'objectif de tous est commun, ici « former les élèves à la culture de l'information et des médias, une formation qui mobilise des compétences transversales ». Un même but auquel, chacun, avec ses compétences propres va apporter sa contribution. Avec cette perspective on peut éviter les conflits et dépasser les rivalités pour accompagner les transformations qui permettront de s'approcher petit à petit de la réalisation effective de l'objectif commun.

⁵Dossier thématique – 18 octobre 2022 - [Compétences psychosociales \(CPS\) sur le site www.santepubliquefrance.fr](http://www.santepubliquefrance.fr)

> « **Apprendre en équipe** » (dimension relationnelle) Apprendre collectivement, comme une graine qui se propage dans le reste de l'organisation et qui a un impact plus important que l'apprentissage individuel. La maîtrise du dialogue est l'un des outils les plus puissants pour que l'équipe apprenne et travaille ensemble. Dans le cas d'un établissement scolaire une formation commune sur une problématique pédagogique transversale peut être l'occasion de démarrer ou de renforcer le projet de mise en œuvre, puis de formation d'une politique culturelle informationnelle.

3.3...Et rechercher la dimension systémique

> « **Construire une vision partagée** » un point qui nécessite que chacun puisse d'exprimer et partager son aspiration individuelle, la somme des idées pouvant faire émerger une représentation partagée du futur désiré, un futur que vous n'aviez pas forcément envisagé individuellement, mais qui peut prendre forme en ajoutant les forces et compétences de chacun.

> « **Penser systémique** » Avec cette conception, le professeur documentaliste pense le fonctionnement de l'établissement scolaire comme un système, dans son intégralité avec ses interrelations et ses interdépendances. Pour préciser, dans un système vivant, en touchant une partie, tout bouge du fait des interactions, ainsi faire bouger quelques éléments va nécessairement modifier les relations et les interdépendances. Une conception qui permet de sortir des situations de blocages ou qui permet de faire des propositions constructives à différents niveaux.

4- La posture professionnelle du professeur documentaliste, un élément fondateur

Dans cette conception systémique de la culture de l'établissement, le professeur documentaliste s'intègre comme un partenaire de collaboration avec tous les membres de la communauté éducative : il fait partie du pôle enseignement, il travaille en partenariat étroit avec le Conseiller principal d'éducation et la vie scolaire, il communique et travaille avec les membres de l'administration et des agents territoriaux présents. Avec une conception systémique sa posture professionnelle évolue, des tensions, des malentendus, des fausses représentations se modifient.

C'est donc l'expert qui doit initier cette pensée si elle n'existe pas dans la culture de l'établissement car avec une pensée systémique l'ensemble de ses comportements, de ses attitudes et les compétences qu'il/elle va développer vont définir l'image spécifique de la posture du professeur documentaliste au sein de l'établissement scolaire où il évolue. Un statut qui sera défini, reconnu et compris au-delà des représentations initiales de chacun. Si son domaine d'expertise est explicite, que ses compétences sont définies, les possibilités de collaboration se dégagent. Il ne s'agit pas d'être compétent en tout pour asseoir une autorité d'expertise, il s'agit de positionner ses compétences pour faire émerger les capacités de chacun pour développer des pratiques collaboratives et accroître la performance. Il est évident que le professeur documentaliste, seul, ne peut pas mener la totalité des modules de formation

des élèves de tous les niveaux et toutes les classes à la culture de l'information et des médias, le seul moyen d'y parvenir est d'entrer dans un processus de coconstruction avec les différents membres de la communauté éducative.

L'écoute active et l'ouverture au dialogue induite par cette posture professionnelle vont alors favoriser la mise en œuvre et la formalisation d'une politique culturelle informationnelle (terme que nous référons à la « politique documentaire ») globale et cohérente.

Nous nous sommes penchées sur la notion de culture d'établissement car nous sommes bien conscientes, en tant que professeures documentalistes en poste depuis de nombreuses années, que la formalisation de la « politique documentaire » reste très discrète dans les établissements scolaires de notre académie. Seulement une petite proportion de nos collègues se sont risqués à l'exercice de la formalisation en intelligence collective. Bien entendu la mise en œuvre d'une formation progressive d'éducation aux médias et à l'information est souvent effective dans les établissements scolaires, mais l'étape ultime de la formalisation est difficile à atteindre sans une culture d'établissement adéquate.

En conclusion

Les obstacles à la coconstruction d'une politique documentaire sont multiples et individualisés, mais en majorité deux postulats de refus sont invoqués quand nous questionnons nos collègues : le pilote de l'établissement n'est pas initiateur de la mise en œuvre d'une politique de culture de l'information et des médias et le professeur documentaliste de se pense pas légitime pour impulser le projet.

Des objections qui suggèrent que la majorité de nos collègues intègrent leur poste avec une approche analytique et hiérarchique du pilotage d'un établissement scolaire, oubliant que nous agissons au sein d'une communauté éducative où le rôle de chacun est très défini, mais où les missions de chacun permettent d'initier des projets et des collaborations.

L'approche systémique permet de penser le fonctionnement de l'établissement scolaire comme un système, dans son intégralité, avec ses interrelations et ses interdépendances. Dans ce système, si vous bougez une partie, si vous effectuez un changement, tout va bouger du fait des interactions. Ainsi faire bouger en coconstruction quelques éléments va nécessairement modifier les relations et les interdépendances. Cette conception d'une communauté scolaire permet de sortir des situations de blocages ou de faire évoluer des initiatives constructives à différents niveaux en faveur de votre projet initial, qui devient alors un projet commun car il est basé sur les mêmes constats.

Dans cette réflexion nous avons essayé de démontrer qu'une pensée globale pouvait activer les leviers d'une dynamique favorable. Notamment en développant des pratiques collaboratives, en provoquant des temps d'apprentissages communs, un partage de compétences, une mutualisation de scénarios ou d'outils. Tout ces éléments sont des leviers qui permettront de créer une culture commune autour des compétences spécifiques de la culture de l'information et des médias au sein de l'établissement. C'est grâce à cette culture commune construite en intelligence collective que le professeur documentaliste

pourra accompagner étapes par étapes ce que sa lettre de mission stipule⁶: « Cette politique documentaire, qui tient compte de l'environnement de l'établissement, permet aux élèves de disposer des meilleures conditions de formation et d'apprentissage. Elle a pour objectif principal la réflexion et la mise en œuvre de la formation des élèves à la culture de l'information et des médias, l'accès de tous les élèves aux informations et aux ressources nécessaires à leur formation. »

Enfin notre posture est volontaire et affirmative dans cette réflexion : formaliser une politique de culture de l'information et des médias dans son établissement est un objectif tout à fait réalisable. Nous restons toutefois pragmatiques, la pensée systémique n'est pas encore ancrée dans les habitudes de notre société et notre institution et les résistances sont parfois complexes. Il faut être conscient que la mise en œuvre d'un projet de ce type, en intelligence collective, va prendre du temps. Ce qu'il faut considérer c'est l'avantage que confère cette vision globale : on procède à sa mise en œuvre étapes par étapes, et les éléments s'assemblent et se construisent peu à peu, à l'horizon de quelques années. D'ailleurs, l'accession à la phase de formalisation peut se faire désirer quand on souhaite la rédiger collaborativement. Dans ce cas, il faut concevoir la rédaction de la « politique documentaire » comme une explicitation de tous ce qui a été mis en place dans l'établissement. L'existant est rédigé, relu, visité par les partenaires et le professeur documentaliste avant d'être adopté.

Au cours de ce cheminement, qui peut parfois être long et difficile, avec des phases de progression, de remises en cause, de reculs, il faut savoir rester patient et se rappeler que l'approche systémique permet d'appréhender son environnement professionnel pour le comprendre et s'y insérer. C'est aussi une approche positive qui vise à faciliter les relations entre les personnes.

Roselyne Berthon, Isabelle Abiven, Laetitia Coudreau, Sophie Duval, Daïna Laravine, Nadia Lépinoux-Chambaud et Caroline Vernay, professeures documentalistes dans l'académie Orléans-Tours, juin 2024

⁶Les missions du professeur documentaliste - Circulaire n° 2017-051 du 28-3-2017 - <https://www.education.gouv.fr/bo/17/Hebdo13/MENE1708402C.htm>