



Le défi de l'intelligence collective

Apprendre ensemble en classe

Le film *Entre les murs* de Laurent Cantet offre deux regards sur l'école : un groupe d'adolescents vivent un projet artistique qui les remplit de joie, tout en jouant le scénario réaliste d'une école de la violence et de l'échec. Deux moments qui coexistent, mêmes acteurs, même contexte. Mais de l'un à l'autre, se révèle la particularité fondamentale d'un groupe où chacun a sa place à tenir dans un projet commun qui a du sens.

Un nouveau regard sur la classe

Quel fut le déclencheur de la démarche qui nous¹ a conduits à élaborer en 2012 une proposition de formation sur l'intelligence collective ? Après vingt à trente ans de carrière d'enseignants et de personnels de direction, nous partageons une même vision des problématiques éducatives et pédagogiques et, en particulier, la conviction que les clés du changement sont entre les mains de l'enseignant, et que plutôt que d'espérer une réforme descendante du système scolaire, on peut changer de pédagogie dans la classe.

Mais cela suppose un vrai changement de paradigme dans le regard porté sur ce groupe qu'est la classe et sur le rôle de l'enseignant. Avec Michel Serres, nous sommes tentés de dire que ce qui touche l'école d'aujourd'hui n'est pas une crise, mais un changement de monde².



SYLVIE FORNERO

Formatrice, responsable d'un dispositif pédagogique d'accueil d'enfants intellectuellement précoces et professeure de Lettres classiques, Ensemble scolaire Fénelon-La Trinité à Lyon. Coach en formation.

Article écrit pour la 2^e édition.

1. S. Fornero et Serge Damien (professeur d'EPS et directeur-adjoint au collège Fénelon-La Trinité à Lyon).

2. M. Serres, interview au *JDD*, le 30 décembre 2012.



Dans le cadre de nos activités de personnels de direction, nous nous sommes engagés dans une formation en *coaching* et *team building*³. Le *coaching* se définit comme une relation d'aide en milieu professionnel qui consiste à accompagner une personne pour qu'elle trouve ses propres solutions. Le *team building*, c'est l'accompagnement d'une équipe pour qu'elle puisse mettre en place des conditions favorables à la collaboration. Nous avons vécu pendant dix-huit mois, comme stagiaires, une approche très profitable fondée sur la « pédagogie blanche »⁴, la collaboration et l'expérimentation d'outils théoriques.

Apprendre les uns des autres

Ce nouveau regard sur les rapports professionnels et les stratégies managériales s'est tout naturellement porté sur la classe, comme groupe de jeunes individus au travail, amenés à vivre ensemble de la façon la plus harmonieuse possible, à se former mutuellement et à co-élaborer du savoir. L'intelligence collective, sur laquelle nous reviendrons, nous est apparue comme finalité de toute collaboration, y compris dans une classe où il s'agit d'apprendre ensemble, les uns des autres, et non de recevoir du savoir magistral les uns à côté des autres. Ce que nous avons vécu et appris comme stagiaires en formation, ce que nous étions en mesure de changer dans notre classe, nous a semblé pouvoir être également profitable à d'autres.

La consultation lancée par le ministre Vincent Peillon au moment de la Refondation de l'école en 2012 a vu l'éclosion de nombreux ouvrages de réflexion sur le système éducatif, l'évolution du métier d'enseignant, la formation, l'apprentissage, le rapport à la culture. Souvent sévères, parfois alarmistes, ces textes décrivent les échecs de l'école française et les défis auxquels elle doit répondre, au risque de disparaître⁵. Nous avons été particulièrement intéressés par le rapport de la mission Fourgous, qui analyse longuement, dans une approche pluridisciplinaire, ce que le nouveau rapport au savoir in-

3. Selon la pédagogie *Coach and Team* fondée par Vincent Lenhardt pour former des coaches.

4. Alice Miller, *C'est pour ton bien*, Aubier, 1984. L'auteure, psychologue et médecin suisse, y montre les ravages de la « pédagogie noire » fondée sur l'humiliation et la punition, et les bienfaits de la « pédagogie blanche » fondée sur la confiance dans le potentiel de chacun.

5. François Durpaire et Béatrice Mabilon-Bonfils, *La fin de l'école*, PUF, 2014.

duit par les outils numériques change pour l'école et l'enseignement, pour conclure que « l'enseignant devient *leader-manager*, capable de guider, d'inspirer, de favoriser l'engagement... des élèves et étudiants »⁶. Citons également les articles et ouvrages de Philippe Perrenoud⁷ sur la formation d'enseignants réflexifs, qui mettent en avant comme compétence première, sorte de « méta-compétence », la capacité à se regarder en train d'agir et de percevoir en temps réel ce qui se joue dans son groupe, de s'ajuster et de réguler.

Guider, inspirer et favoriser l'engagement

Un retour aux sources ? Plusieurs articles sur la pédagogie ignatienne des origines⁸ décrivent les conditions de l'enseignement dans les premiers collèges. Une pédagogie inspirée d'une spiritualité – qui recherche le *magis*, aspiration à progresser, à grandir – et d'une anthropologie – celle d'hommes et de femmes formés *pour* les autres et *avec* les autres.

Des classes de cent élèves, organisées en « décuries », peu d'apports théoriques par l'enseignant, la plus grande partie de la journée de travail consacrée à l'entraînement et à l'exercice entre pairs, le théâtre comme vecteur de motivation. Et, pour le professeur, une pédagogie du retrait, où la part de cours magistral est très réduite et l'essentiel du travail consiste à organiser l'activité autonome des élèves et sans doute à les motiver, encadrer, « coacher » diraient aujourd'hui les anglo-saxons. Ce que les élèves apprenaient était donc moins le fait d'un apport par l'enseignant que le fruit d'exercices collectifs menés entre pairs, plus ou moins en autonomie. En s'adaptant aux conditions matérielles de l'époque, les premiers maîtres jésuites ont créé une manière de procéder d'une grande modernité et cohérente avec leur vision de l'homme, un être formé dans toutes les dimensions de sa personne par l'expérimentation et l'exercice *avec* et *pour* ses pairs. Nous nous inscrivons dans la continuité de cet héritage.

6. *Enseigner à l'ère numérique*, second rapport de la mission parlementaire Jean-Michel Fourgous, p. 193.

7. Dont le collectif *Former des enseignants réflexifs*, De Boeck, 2013.

8. Martin Pochon, « Éducation par les pairs et reconnaissance », dans ce numéro, pp. 77-80, et Adrien Demoustier et Dominique Julia, *Ratio studiorum*, « Préface », Belin, 1997.



Se questionner

Un rapide questionnement suffit à faire apparaître les leviers possibles de changement : prend-on suffisamment soin de la relation avec le groupe que constitue la classe ? Chacun y trouve-t-il sa place ? Permet-on suffisamment aux élèves que nous accompagnons d'élaborer par l'expérimentation et l'exercice les savoirs qu'on leur enseigne ? Sont-ils formés à la communication. Savent-ils s'exprimer devant leurs pairs ? Savent-ils collaborer, s'adapter aux autres, négocier des solutions au sein d'un collectif ? Sont-ils régulièrement placés dans des situations d'apprentissage qui leur permettent d'élaborer des savoirs et des savoir-faire sur ces différents points (communication, collaboration) qui sont aujourd'hui, avec les pratiques numériques, l'essentiel de ce qui est attendu dans l'enseignement supérieur et dans le monde du travail ? Enfin, que peut faire l'enseignant pour permettre que, dans ces domaines fondamentaux, ses élèves soient réellement formés ? Nous ne doutons pas que, dans bien des classes, on puisse répondre aux questions ci-dessus par l'affirmative. Mais quand le modèle magistral⁹ domine, cela devient problématique.

Partager une vision

C'est pour contribuer à ce changement que nous proposons aujourd'hui un parcours de formation qui se veut avant tout pragmatique et intégratif. Nous ne nous posons pas en experts. Il ne s'agit pas de développer une nouvelle théorie de l'éducation, ou une méthode nouvelle, mais plutôt de partager un regard et des outils pour relire des situations.

Les modèles théoriques présentés sont issus de différents horizons – psychologie, philosophie, sciences sociales, sciences de l'éducation, sciences de l'entreprise – et ne constituent pas une théorie homogène. Seule une approche plurielle ou pluridisciplinaire nous semble aujourd'hui judicieuse face à la complexité de notre monde. Aucun outil n'est censé être la panacée, tout expliquer ou tout résoudre. Mais leur connaissance peut permettre de faire évoluer certaines situations ou de mieux les vivre.

9. Cf. Aurélie Collas, « La classe résiste magistralement », *Le Monde*, 3 septembre 2014.

La plupart des enseignants n'ont pas eu accès à des outils théoriques qui peuvent éclairer des situations vécues et leur permettre de faire des choix stratégiques en classe. Enfin, par les exercices proposés aux participants, nous souhaitons tout à la fois ancrer ces modèles, faire prendre conscience de l'intérêt d'un travail collectif et inspirer des exercices pour la classe.

Sans garantie de succès

À partir d'un questionnement sur le sens du métier, notre démarche est donc de proposer aux stagiaires de se mettre en réflexion autour de l'intelligence collective, définie d'abord comme le fait qu'on est plus intelligent en équipe que tout seul, et de façon plus précise comme « une dynamique d'acteurs interconnectés en alliance autour d'une vision partagée »¹⁰. Il s'agit pour cela de leur faire vivre des mises en situation de collaboration qu'ils puissent théoriser à l'aide d'outils et faire vivre ensuite à leurs élèves. De cette définition, il ressort que l'intelligence collective est réellement un défi, une quête sans garantie de succès, comme un fruit délicat qu'on espère malgré les accidents qui peuvent survenir dès la floraison. Sans alliance avec le groupe, sans vision partagée, de nombreux freins empêchent son éclosion.

Une feuille de route se dessine pour l'enseignant : il peut fertiliser son terrain en travaillant l'inclusion de chacun, en étant garant du cadre et en créant les conditions possibles de l'alliance. Il peut le faire germer en pratiquant une pédagogie collaborative. Et, pour que les intelligences se mobilisent et se tendent vers un but commun, susciter et co-élaborer avec le groupe un projet de formation qui ait du sens pour tous et qui motive chacun.

Nous nous appuyons sur l'idée clé de *régulation*, c'est-à-dire que l'on ne peut avancer dans le travail opérationnel, notre « programme », tant que l'on n'a pas régulé ou du moins apaisé les conflits et tensions entre individus ou avec le groupe. Nous proposons ainsi quelques outils pour aider les enseignants à travailler sur la relation. Pour cela nous nous inspirons notamment de William

10. Définition d'après V. Lenhardt, dans *L'intelligence collective en action*, éditions Pearson, 2009, p. 31.



Schutz¹¹ qui montre que, pour pouvoir collaborer efficacement, chacun doit se sentir inclus dans le groupe et, pour participer, suffisamment compétent. Ce sont les deux conditions de l'ouverture et de la créativité.

Plus le maître enseigne, moins l'élève apprend

Nous invitons également les participants, à partir d'exercices et d'analyses d'extraits vidéo, à penser la posture de l'enseignant moins comme celui qui doit délivrer un savoir que comme celui qui organise le travail de son groupe, qui gère un processus de collaboration, en position réflexive ou « méta », et veille à un bon niveau de relation. Selon les besoins de sa classe, il pourra tantôt se montrer plus directif, se centrant sur la construction du cadre et tantôt donner plus d'autonomie à ses élèves, se centrant sur la pédagogie et le sens. Nous travaillons pour cela à partir d'un modèle de curseur inspiré de Douglas Mac Gregor¹² qui permet d'évaluer les besoins d'un groupe et d'adapter son niveau d'intervention : l'enseignant étant tour à tour donneur d'ordres, ressource ou *leader*, porteur de sens.¹³ Nous proposons aujourd'hui d'approfondir cette réflexion sur la pédagogie de l'intelligence collective, en explorant plus avant les notions de collaboration, d'autonomie et de *leadership* de l'enseignant¹⁴.

11. William Schultz, *L'élément humain. Comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance*, InterÉditions, 2006, p. 46.

12. Professeur de management américain des années 1960, auteur de *The Human Side of Enterprise* qui montre que la stratégie du *manager* se déploie, envers ses salariés, de la directivité maximale à l'autonomie la plus grande, selon sa vision de l'homme et du monde.

13. Pour reprendre le modèle que V. Lenhardt développe concernant le *manager*.

14. Pour en savoir plus, voir le blog : www.intelligence-collective-dans-la-classe.fr