

LA REVUE FRANÇAISE DE
SERVICE SOCIAL

259 ■ 2015-4

L'ISIC : DES PRATIQUES ACTUELLES À L'INTELLIGENCE COLLECTIVE



anas

association nationale des assistants
de service social



**PRESSES
DE L'EHESP**

SOMMAIRE

DOSSIER

ISIC : DES PRATIQUES ACTUELLES À L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Éditorial 8
Joëlle Delacôte, Marcelle Orsoni

PREMIÈRE PARTIE : RÉFLEXIONS ET RÉFÉRENCES THÉORIQUES

La co-construction :
une pratique de travail social
inscrite dans la dynamique
du « vivre ensemble » 12
Didier Dubasque

L'intelligence collective :
un nouveau concept ? 18
Elsa Bonal

DEUXIÈME PARTIE : L'INTERVENTION SOCIALE D'INTÉRÊT COLLECTIF EN PRATIQUE : UNE PRODUCTION D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Présentation globale
de la démarche 34
*Cristina De Robertis, Marcelle Orsoni,
Micheline Romagnan*

Pratiques ISIC :
construire du collectif 37
Cristina De Robertis

« Les Incompris » :
l'audace d'oser 55
Hermeline Boulay-Diot

Articulation individuel-collectif :
passages et complémentarités 62
Cristina De Robertis

L'intervention sociale d'intérêt
collectif (ISIC) : quelle implication
de l'institution employeur
et des partenaires ? 74
Marcelle Orsoni

Les moments-clés
dans la construction
de l'intervention collective 88
Micheline Romagnan

Le séjour vacances familles :
une construction des possibles 94
Véronique Vache, Tiphonie Gosselin

Pour conclure cette deuxième partie...
quelques repères 103
Micheline Romagnan

TROISIÈME PARTIE : QUELLE PLACE POUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE DANS LE TRAVAIL SOCIAL ?

L'intelligence collective
au service de l'intérêt collectif 116
Nathalie Dupuis-Hepner

COMMUNICATIONS

Vous avez dit
« service social libéral » ? 124
Éric Rio

VIE DE L'ANAS

Le rapport de Madame Bourguignon
Présentation du dossier 130
Joëlle Delacôte

Reconnaître et valoriser le travail social
Une première analyse des propositions
du rapport sur l'avenir du travail social
en France 131
Didier Dubasque

Reconnaître et valoriser le travail social
Communiqué du 7 septembre 2015 136
Conseil d'administration de l'ANAS

Reconnaître et valoriser le travail social
Deux extraits 138
Brigitte Bourguignon

Reconnaître et valoriser le travail social
Discours de réception lors de la remise
du rapport de Brigitte Bourguignon 142
*Manuel Valls, Marisol Touraine,
Ségolène Neuville*

Un problème récurrent
La refonte des diplômes, juin 2015 152
*Marie-Pierre Arifont,
Annie Pasquereau, Antoine Guillet*

Pallier le manque de stages...
ou sacrifier une professionnalisation
de qualité ? 167
Conseil d'administration de l'ANAS

Nous avons reçu 171

Derniers numéros parus 176

Bulletin d'abonnement 2016 177

ÉDITORIAL

Joëlle Delacôte, Marcelle Orsoni

La crise sociale et économique actuelle motive les pouvoirs publics à reconsidérer les politiques sociales et leur mise en œuvre. Dans le cadre de cette évolution, la démarche professionnelle des travailleurs sociaux est régulièrement remise en cause. Il leur est demandé de s'adapter aux différentes exigences imposées par les politiques successives tant dans la pratique que dans les missions. Cependant, malgré les difficultés que rencontrent un grand nombre d'entre eux, ils poursuivent l'accompagnement auprès des personnes ou des groupes en fonction du diagnostic social posé et de leur éthique professionnelle.

Selon les récents rapports et études officiels — États généraux du travail social (EGTS), Conseil supérieur du travail social (CSTS), Association nationale des directeurs généraux des grandes collectivités (ANDGGC), Observatoire national de l'action sociale (ODAS)... —, les « nouvelles » orientations et/ou préconisations édictées sont souvent avancées comme de nouveaux outils. Il est proposé de « mieux mobiliser les capacités des usagers¹ », de repositionner le travail social et l'intervention sociale « en facilitant la participation des professionnels au projet de territoire et en recentrant l'intervention sociale autour de la place et du rôle des usagers² ».

Or, qu'en est-il de la démarche professionnelle du travailleur social ? Ces préconisations sont-elles réellement novatrices ? Est-ce que cela change la nature de leur action ? Les professionnels, et plus particulièrement les assistants de service social, poursuivent-ils l'intervention sociale individuelle et collective dans ce nouveau contexte ? Avec quelles implications et quelles productions collectives pour l'intervention sociale ?

Afin d'éclairer le questionnement et la réflexion, ce numéro de la RFSS apporte des analyses à la fois théoriques et pratiques sur la co-construction et la production d'intelligence collective dans le travail social.

Dans la *première partie*, Didier Dubasque nous éclaire sur la co-construction dans l'intervention sociale d'intérêt collectif et termine par une approche de *l'intelligence collective*, qu'Elsa Bonal tente de conceptualiser à travers des repères théoriques et sa propre expérience de mise en acte de l'intelligence collective, notamment dans un centre social.

La *deuxième partie* présente la recherche effectuée par Cristina De Robertis, Marcelle Orsoni et Micheline Romagnan sur les pratiques de l'intervention sociale d'intérêt collectif (ISIC). La question de départ était le passage

1. *Développement social : propositions pour un référentiel d'action*, ANDGGARD/Centre national de la fonction publique territoriale/Institut national des études territoriales (CNFPT/INET), octobre 2013, <<http://www.inet.cnfpt.fr/>>.

2. Synthèse rapports intermédiaires des EGTS, février 2015.

de l'individuel au collectif dans la pratique professionnelle. Les éléments recueillis ont permis de réfléchir aux liens et articulations entre l'intervention sociale d'aide à la personne (ISAP) et l'ISIC. Comment s'effectue la co-construction avec la personne, le groupe de personnes, afin d'aboutir à un projet de changement de sa situation ? Comment créer les dynamiques aboutissant à une prise de pouvoir sur leur futur en tant que sujet/citoyen ? Cette co-construction s'adresse, également, à tous les acteurs engagés dans ce processus : les professionnels, les institutions employeurs et les partenaires, qu'ils soient travailleurs sociaux, élus, responsables associatifs, bénévoles, ou autres organismes sur le territoire. Deux expériences de pratiques en ISIC issues de cette recherche témoignent des compétences acquises par les travailleurs sociaux.

La *troisième partie* revient sur l'intelligence collective dans le travail social. Nathalie Dupuis-Hepner explore le travail social en tant que laboratoire très riche où elle est expérimentée. Elle met en lumière les différentes possibilités de sa mise en œuvre et de sa production dans l'intervention tant individuelle que collective.

L'INTELLIGENCE COLLECTIVE AU SERVICE DE L'INTÉRÊT COLLECTIF

Nathalie Dupuis-Hepner

RÉSUMÉ : Par sa nature même, le travail social est un laboratoire très riche d'expérimentation de l'intelligence collective. Dans la relation avec les usagers et avec les partenaires, et dans la relation entre travailleurs sociaux, s'élaborent le renforcement des connaissances et l'apprentissage mutuel. Structurer la démarche et les fruits de l'intelligence collective, c'est donner au service social des atouts pour co-construire et pérenniser les méthodologies les mieux adaptées aux besoins sociaux.

MOTS-CLÉS : enrichissement mutuel, gestion des connaissances, retour d'expérience.

INTRODUCTION : L'USAGER « AU CENTRE » ?

On n'a jamais autant parlé de travail en réseau, d'économie collaborative, de démarche participative dans notre société en mutation. Probablement parce qu'en amont de cet engouement, « mettre l'homme au centre de toutes les préoccupations » est devenu un leitmotiv pour les organisations, publiques comme privées. Ce leitmotiv est indissociable de la reconnaissance que le savoir ne se décrète pas du « haut vers le bas » et qu'il est nécessaire de décloisonner les bastions traditionnels de pouvoir. Donc que l'écoute de ceux au bénéfice desquels on agit apporte un complément primordial et indispensable à la vision des « sachants », pour prendre les décisions et imaginer les prestations les plus pertinentes et les mieux adaptées.

On ne peut s'empêcher de confronter l'ébullition récente sur le thème du « participatif » au caractère en apparence immuable du travail social : par nature, lui n'existe que parce qu'il a mis « l'homme au centre des préoccupations ». Et, pour l'illustrer particulièrement, l'intervention sociale d'intérêt collectif (ISIC) s'est construite sur les règles fondamentales de la participation de chacun à la co-construction de son avenir. Cette méthode a permis d'expérimenter et d'élaborer des modes d'action, centrés sur des groupes d'usagers, la prise en compte de leurs besoins, de leurs paroles, de leur vision du monde dans lequel ils évoluent. Les formations et les pratiques des travailleurs sociaux ont évolué en conséquence.

Soumis à un contexte fluctuant de nature politique, économique et social, on comprend pourtant que le travail social suscite périodiquement des recommandations d'adaptation et d'évolution de ses méthodes qui varient selon la dureté des époques et aussi selon leurs inflexions culturelles. Il se trouve qu'il n'échappe pas aujourd'hui à cette injonction de « recentrage » sur les besoins et les idées de l'utilisateur (comme celui du recentrage sur les besoins et les idées des clients dans le secteur privé) non sans provoquer des questionnements.

Sans prendre parti, interroger le rapport de l'ISIC à l'intelligence collective est une manière d'éclairer les pistes de réponse à ce questionnement. Et, notamment, d'explorer si l'ISIC a bien utilisé tous les ressorts de l'intelligence collective pour produire l'impact le plus riche que ce type d'intervention avait vocation à rendre possible.

INTELLIGENCE COLLECTIVE ET TRAVAIL SOCIAL : UNE CONVERGENCE NATURELLE

L'intelligence collective est un *état d'esprit*, une manière d'être et de travailler : une ouverture et une perméabilité aux autres, nourrie d'une vision systémique de son environnement, pour faire émerger, dans les moindres recoins, les meilleures ressources de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des actions entreprises. C'est le temps de *l'écoute* et de la *co-construction*.

L'intelligence collective est aussi un *levier* pour mettre le progrès collectif et individuel au cœur de la dynamique de changement, motivée par l'envie de contribuer en continu à un écosystème apprenant, en observant les pratiques et les connaissances acquises. C'est le temps de la *captation* et de *l'analyse*.

L'intelligence collective est enfin l'acte de *restitution* des avancées formalisées, grâce à la prise de recul et la modélisation. C'est le temps de la *communication* et du *partage*.

Ce *cycle en trois temps* de l'intelligence collective s'applique bien au travail social, dans la diversité de ses champs et modes d'intervention, ainsi que des institutions qui le portent. Au contact direct de l'utilisateur et au point de convergence de partenariats multiples, le travailleur social joue à la fois un rôle de révélateur et de catalyseur, et d'animateur de réseau. Enrichie de sa capacité de diagnostic, de son expérimentation et de ses rapports d'activité, sa réflexion contribue à nourrir le choix des missions, les orientations générales de l'institution à laquelle il appartient, voire la conception des politiques sociales au travers de la vision de l'intérêt de l'utilisateur. Il influence aussi les référentiels de formation du travail social, Le travail social lequel s'inscrit le plus souvent dans un temps long, qui favorise l'observation et la consolidation des pratiques, la capitalisation sur les questionnements et les solutions trouvées.

Si on s'intéresse particulièrement à l'ISIC, multiforme et multidimensionnelle, on constate que ses caractéristiques se prêtent à une observation et une décomposition riches d'enseignement : le *travailleur social* y est *médiateur* et *observateur*, dans un *écosystème complexe* composé d'acteurs diversifiés (usagers, associations, institutions, services publics), dont le fonctionnement repose sur des *droits*, des *procédures*, des *méthodes*, des *règles éthiques*, de la *déontologie*, mais aussi sur des *enjeux politiques* et *économiques*. Les thématiques d'actions, les postures des acteurs impliqués, les interrelations, les méthodes utilisées, tout est propice à ce filtre de lecture — à plusieurs niveaux — par l'intelligence collective. Et ce, avec pour objectif de faire émerger un potentiel accru de connaissances au service du bien-être des usagers eux-mêmes, du travail des professionnels, du regard des institutions et du rôle d'anticipation et de régulation des pouvoirs publics.

L'INTELLIGENCE D'EXPLORATION : DE LA RÉCURRENCE INDIVIDUELLE À L'ÉMERGENCE DU COLLECTIF

Dans l'intervention sociale d'aide à la personne (ISAP), le travailleur social aide à clarifier et à exprimer les besoins de chacun, et ce faisant, identifie au fil des rencontres des zones de recoupement. Par son écoute active et sa capacité à établir des connexions, il est susceptible de détecter l'intérêt du passage d'une problématique individuelle à une problématique collective. Sous l'œil avisé du professionnel, le collectif est en germe dans l'observation de situations individuelles similaires.

Dans cette *intelligence de projection de l'individuel au collectif* se trouve le moteur du passage de l'ISAP à l'ISIC : le travailleur social donne un sens à cette observation, l'individuel répété prend corps pour faire naître un objet collectif, si le contexte socio-économique s'y prête. L'intelligence collective imprime sa marque.

Cela rejoint la capacité, pour une institution, à identifier des problématiques récurrentes et à initier des programmes permettant de traiter collectivement ces problématiques. Et confirme l'intérêt à agir des institutions et des collectivités territoriales : par la mutualisation des problèmes, des ressources, des connaissances et des pratiques, au service de la résolution de situations sociales complexes.

La volonté de faire participer les bénéficiaires à ce qui les concerne directement est renforcée par la conviction que, dans la mise en mouvement et l'action communes, se puisent responsabilité, autonomie et solidarité. On peut noter que le passage de l'ISAP à l'ISIC requiert une forme d'humilité de la part des travailleurs sociaux : ils reconnaissent que la dynamique de groupe va favoriser quelque chose que l'individu seul ne pourrait apporter. C'est pour eux également un glissement significatif, de l'intime et de l'*intuitu personae*⁶¹ à l'animation collective.

L'INTELLIGENCE D'ACTION : LA FORCE DU GROUPE

Chef d'orchestre du fonctionnement du groupe qu'il a contribué à constituer dans un projet d'ISIC, le travailleur social accompagne l'expression par les personnes et permet de construire le projet collectif. En parallèle à la période d'exploration, le prolongement de l'écoute active des individus dans le collectif permet de déceler les difficultés personnelles nécessitant un accompagnement de type ISAP, qui se superpose à l'initiative de groupe.

Le travailleur social veille sur le double levier du développement de la personne au travers de la dynamique de groupe et de l'élaboration d'une histoire collective. Il mise sur l'agrégation des compétences et des idées, et sur la participation de chacun, source de co-création.

61. « *Intuitu personae* » est une locution latine qualifiant un contrat conclu en considération de la personne avec laquelle il a été passé. Le contrat de travail, le mandat, le louage d'ouvrage ayant pour objet de réaliser un portrait, sont des contrats consentis "*intuitu personae*" » (Serge Braudo, Alexis Baumann, *Dictionnaire de droit privé*, 1996-2015, <<http://www.dictionnaire-juridique.com/>>).

C'est l'intelligence collective qui est le ciment de la construction du projet de groupe, inscrit dans la prise en compte d'intérêts individuels, communs et plus généraux — à l'échelle d'un territoire par exemple. Grâce à elle, se bâtissent les modalités de résolution ou de contournement de difficultés concernant chacun dans sa diversité. Et c'est en elle que se révèlent aussi les forces individuelles.

Espace d'inspiration et d'apprentissage mutuels, le groupe sort chacun de l'isolement. L'intelligence collective résonne dans l'enrichissement des membres du groupe entre eux, dans la relation avec le travailleur social d'une part, avec les institutions et les partenaires qu'ils côtoient d'autre part. Dans ce cheminement collectif se joue la valorisation de chacun, par sa capacité à apporter quelque chose au groupe et à chacun de ses membres.

Au-delà du groupe de parole, qui traduit l'intelligence du cœur, les leviers de l'intelligence collective dans l'ISIC font émerger des pistes et des propositions intéressantes, autour de la confrontation des expériences et des connaissances singulières. Par la consolidation des regards sur la problématique posée, des questionnements et des critiques, on étoffe le sujet, on donne en parallèle plus d'éléments de compréhension, d'anticipation et d'innovation aux institutions partenaires et aux collectivités territoriales

Comment capitaliser sur ces moments de co-construction dont les acteurs sont à la fois les bénéficiaires ? Le travailleur social est animateur et aussi observateur essentiel de ce qui se joue entre les membres du groupe et avec lui, de leur manière d'être, de leur manière de construire. Il perçoit aussi les freins, les écueils, ce qu'il apporte et la manière dont il s'efface, les avantages et inconvénients des méthodes. Il navigue en permanence entre l'individuel et le collectif, qui s'imbriquent.

On pense à l'intérêt de formaliser l'ensemble de la méthode et de l'expérience selon plusieurs axes : la nature de l'action poursuivie par le groupe, les relations, les freins, les solutions de contournement, les jalons de la méthode, les outils de suivi du projet... Une telle approche s'applique aussi à ce que le travailleur social apprend sur lui-même et sur sa pratique, en expérimentant un projet de type ISIC. Cette formalisation est le socle d'une possible déclinaison ou transposition de l'expérience sur d'autres territoires, ou sur des problématiques connexes. Elle constitue aussi la source d'une communication inspirante.

On pourrait imaginer des grilles de collecte de connaissances permettant de documenter les observations du travailleur social, construites selon les thèmes d'apprentissage jugés nécessaires à un moment donné. *Au-delà d'une description factuelle — et nécessaire — de l'expérience menée dans une fiche projet qui en résume la genèse et les modalités (« le pourquoi et le quoi »), c'est la captation des enseignements en creux qui intéresse la communauté des travailleurs sociaux et des institutions, gage d'un progrès collectif (« le comment faire »).* La standardisation de cette fiche de collecte serait une des conditions d'un partage potentiellement élargi.

L'INTELLIGENCE PARTENARIALE : LA LOGIQUE DE CO-ACCOMPAGNEMENT ET DE DÉPLOIEMENT

Une pratique d'ISIC s'inscrit nécessairement dans une logique partenariale, soit de manière préétablie en amont du projet construit dans cet esprit, soit en aval, comme une conséquence qui se révèle nécessaire pour la réussite du projet.

Le travailleur social apparaît comme le connecteur d'une intelligence collective territoriale, au service du projet entrepris. La dynamique d'un groupe dans un cadre ISIC interpelle l'environnement, et crée des liens entre travailleurs sociaux, avec d'autres métiers (dans le domaine médical, celui du logement...), avec d'autres structures (comme des associations) et avec les élus locaux.

Il faut faire travailler les gens ensemble, et coordonner des actions en mode projet. À l'occasion de la formalisation, de la présentation et du suivi du projet, chaque rencontre est l'occasion de tester les capacités de coopération, les capacités d'apprentissage et d'amélioration collective des actions. Ces capacités s'apprécient à la fois au niveau des personnes impliquées et au niveau des organisations elles-mêmes.

La mise en œuvre d'une pratique ISIC doit respecter des étapes de transparence et de compréhension, par chaque membre du réseau partenarial, des rôles et positionnement respectifs, des enjeux institutionnels de chacun. C'est l'occasion de construire de la confiance, individuelle et collective, de lever des malentendus et de se débarrasser de présupposés. L'ISIC représente l'opportunité pour chacun de faire connaître ses missions et ses spécificités, de manière pragmatique et éclairante pour l'avenir.

Un regard d'intelligence collective révèle des éléments formateurs à plusieurs stades de la construction de ces partenariats : au moment de la rencontre et dans la phase d'articulation de démarrage (en collectif ou à deux) ; pendant la construction du projet ; dans la phase d'évaluation. Elle doit nourrir aussi des réflexions plus structurelles sur le champ et les modalités d'une coopération qui prolongera l'action qui l'a vue naître.

Là encore, comment capitaliser sur la création de ces réseaux, ce qu'on apprend des partenaires, la manière de fonctionner ensemble ? Autrement dit, *comment s'inscrire dans une dynamique de retour d'expérience (REX)* relative à ces partenariats d'action et d'innovation collectives ? Se donner les moyens de l'observer, de le formaliser, de le faire circuler, c'est gagner en efficacité et en pertinence dans la durée, au service d'une action sociale enrichie.

La phase de rapprochement entre partenaires est une source de connaissances qui gagnent à être analysées, notamment pour enrichir la formation des différentes parties prenantes et nourrir des travaux de cartographie et de compréhension des zones de recoupement, de frottement ou de manque. En observant la difficulté des partenaires à vivre et travailler ensemble, on gagne en connaissance des autres — et aussi de soi — et en compréhension mutuelle.

Le travail de coordination des projets est également un sujet en soi, par un travail de capitalisation sur les méthodes et les outils utilisés, les risques

et les solutions proposées. Souvent un projet de type ISIC donne lieu à la création d'un comité de pilotage. Sa composition, sa gouvernance, les difficultés observées, les bonnes pratiques, sont autant de connaissances à modéliser pour faciliter la constitution et la bonne marche de partenariats futurs.

L'INTELLIGENCE MÉTHODOLOGIQUE : L'ENRICHISSEMENT MUTUEL EN CONTINU ?

En fonction de sa vision et de ses ressources, on choisit de bouger le curseur de l'intelligence collective sur un axe de temps et de structuration, et on lui donne ainsi une intensité très variable. La question récurrente de « l'usage au centre » pourrait être un des fils conducteurs d'une telle décision.

On peut se réunir pour échanger sur des expériences et confronter des regards, et garder une trace légère de ces échanges : c'est une forme allégée d'intelligence collective, peu contraignante mais assez volatile et limitée en termes d'impact et de transposition. En mettant de l'humilité et de la hauteur dans les pratiques, et de la fierté dans l'expérimentation, on peut aussi collecter, documenter et modéliser, de manière systématique et organisée, un ensemble de connaissances qu'on est prêt à mettre en réseau et en continu, à disposition d'un public élargi. Plus difficile, plus lourde à mettre en œuvre, cette forme élaborée d'intelligence collective porte en elle le potentiel véritable d'enseignements, d'inspiration et d'innovation.

On a réalisé à quel point l'intelligence collective est ancrée dans l'ISIC, dans toutes les facettes de cette pratique. La diversité des secteurs et des modalités d'intervention des travailleurs sociaux est à la fois source de richesse mais aussi de dispersion, donc de perte de connaissances et d'informations. Au-delà des compétences communes, le ciment dans cette diversité viendrait de la mise en commun des acquis, des pratiques exploratoires — et pour certaines innovantes —, et des leçons de l'expérience. Mais jusqu'où souhaite-t-on inscrire une démarche structurée et structurante de partage des connaissances dans le parcours des travailleurs sociaux, mais aussi des partenaires de leur écosystème ? Quelle dimension veut-on lui donner ?

Les travailleurs sociaux seraient les incontournables animateurs d'une telle démarche, à la fois directement pour leur communauté et, indirectement, pour chacune des communautés des partenaires impliqués.

Ce travail de capitalisation :

- enrichirait la formation des travailleurs sociaux eux-mêmes, et la formation sur la pratique de l'ISIC. Il renforcerait la méthodologie de gestion de projet et de coordination de travaux ;
- contribuerait à l'amélioration de la dimension économique, au travers des apprentissages sur le co-financement de projets par exemple. Et, au-delà, pour les collectivités locales qui expérimentent la mutualisation des ressources dans des projets de ce type, il y aurait une source d'inspiration plus structurée pour leurs politiques sociales et leurs méthodes de travail ;
- toucherait la communauté des institutions qui décèleraient des zones de coopération plus permanentes et mieux orchestrées, à l'occasion du rapprochement ponctuel induit par des initiatives de type ISIC ;

• plus généralement, diffusé dans les pratiques de chaque réseau, il pourrait devenir idéalement la base d'une coopération inter-réseaux de l'action sociale. Comme un *mouvement d'intelligence collective connectée au service du travail social, des usagers, et des politiques publiques*.

Des bibliothèques communes de rapport d'activités ? Des bonnes pratiques territoriales de relation avec les élus ? Des « trucs et astuces » de la méthodologie de gestion de projet dans les initiatives sociales ? Des fiches-méthodes d'organisation de réunions multi-partenaires ? La liste serait longue de la formalisation possible des expériences. La réflexion elle-même sur les priorités d'un travail de capitalisation et de partage des connaissances serait la première expression de cette intelligence collective au service de l'évolution du travail social.

CONCLUSION : L'INTELLIGENCE COLLECTIVE, SOURCE D'ENRICHISSEMENT ET DE CHANGEMENT

L'intelligence collective a la particularité d'être à la fois un état d'esprit, une méthode et un résultat. Autrement dit, la combinaison réussie de trois facteurs-clés : le savoir-être, le savoir-capitaliser et le vouloir-partager. Elle sous-entend des objectifs communs d'amélioration continue de la qualité — des pratiques et des actions —, d'accroissement de l'impact des initiatives menées, et de renforcement de l'innovation dans les solutions proposées. Et, plus généralement, on réalise mieux comment elle peut alimenter la réflexion sur le recentrage de l'intervention sociale.

Au service de l'action sociale, elle apporte de la valeur à l'ensemble des parties prenantes en présence, individus et organisations. Elle enrichit ceux qui la pratiquent, comme ceux qui en bénéficient. Elle bouscule aussi des certitudes et des acquis de pouvoirs. Elle ouvre un champ de réflexion sur les moyens que les réseaux du travail social, et les inter-réseaux, sont prêts à investir en termes de changement culturel et de transformation des rôles, de la formation et des procédures.