

# Apprendre à apprendre ensemble



## Initiation à la pairagogie



**DENIS CRISTOL**

# **Apprendre à apprendre ensemble**

## **Initiation à la pairagogie**

Postface de Claude Champagne



Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF Sciences humaines – Cognitia  
37, rue Lafayette  
75009 Paris  
[contact@esf-scienceshumaines.fr](mailto:contact@esf-scienceshumaines.fr)

Composition : Myriam Labarre

© 2022, ESF Sciences humaines  
SAS Cognitia  
37, rue Lafayette  
75009 Paris  
[www.esf-scienceshumaines.fr](http://www.esf-scienceshumaines.fr)



ISBN : 978-2-7101-4462-5  
ISSN : 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Préface

« Alors, toi aussi tu as dit oui ? » Nous étions quelques-uns à nous retrouver en visio, début octobre 2021. Denis Cristol, l'auteur de cet ouvrage, nous avait confié un nouveau défi : écrire la préface de son livre. Pourquoi nous ? Nos expériences cumulées en matière de préface n'étaient pas si impressionnantes que ça, après tout.

Les discussions prennent des détours, nous nous souvenons de nos rencontres du Cercle APE, des hackathons, forums ouverts, de l'écriture collective d'un livre en 24 heures ou actions de codesign, dans lesquels il nous a embarqués. À chaque fois, nous avons sauté dans le vide, nous avons vécu une expérience apprenante... Nous savons que ça marche !

Nous avons évoqué le mot « oser », la question de l'émergence, de l'alchimie qui rend créatif et inventif et qui favorise l'apprentissage. « Oser », c'est se faire confiance, c'est aussi faire confiance au groupe. L'intelligence collective se nourrit de bienveillance. L'auteur nous a appris à oser ensemble, mais aussi à permettre aux autres d'oser, de se sentir autorisés.

L'ouvrage est le fruit d'explorations et d'expériences et surtout d'une posture de chercheur qui fait son miel de toute occasion d'apprendre. Il fait référence au *kairos*, au moment qui permet au potentiel de se révéler. Le climat de confiance et de bienveillance, la force du groupe, le souvenir d'expériences réussies aident à créer ce moment propice. L'ouvrage fait la part belle aux savoirs de l'auteur tout autant qu'au vécu, aux rencontres, aux réflexions et aux intuitions. Par sa démarche, sa curiosité, sa gourmandise pour des formes de connaissance très diverses, l'ouvrage nous invite à apprendre ensemble de toutes, de tous et de tout.

Nos discussions nous ramènent aux cercles d'apprentissages, promus également par l'auteur de ce livre. L'image du cercle, jamais totalement fermé, à l'image de ceux que tracent les calligraphes orientaux, n'est

pas anodine. Les cercles évoquent le mouvement, ils s'ouvrent sur l'extérieur et favorisent l'émergence. Les participants et les participantes y entrent et en sortent librement.

Nous poursuivons les échanges, une anecdote rebondit sur ces réflexions, et d'autres s'enchaînent.

Nous retrouvons le goût de Denis Cristol pour tester et expérimenter, pour se désinstaller, se mettre en léger déséquilibre. Le *design fiction*, l'holocratie, la réunion sans ordre du jour... autant d'approches testées sans autre certitude que la bienveillance du groupe...

Un ouvrage utile pour toutes celles et ceux qui cherchent à contribuer à un avenir souhaitable et durable en termes de développement humain, à agir en accord avec ce qui a du sens pour eux-mêmes. Il donne des clés pour agir dans les domaines professionnel, associatif et personnel.

Attention, c'est un livre qui invite à changer de paradigme et peut provoquer un vertige existentiel jubilatoire. Au-delà des injonctions d'efficacité et de rentabilité qui constituent nos quotidiens professionnels, Denis Cristol nous invite à la rencontre du vivant en nous, autour de nous, et en l'autre. La grâce de cet ouvrage est d'inscrire cette rencontre dans un réel assez pragmatique pour être possible, et assez large pour que chacune et chacun puisse se l'approprier.

Nous avons chacun lu et savouré ce livre à notre manière. Il nous a offert des gourmandises, des surprises et des pépites...

*Et vous comment allez-vous le lire ?*

Catherine Blairon  
Dorothée Cavignaux-Bros  
Frédéric Duriez  
Lina Hamed

# Table des matières

<b>Préface</b>	<b>3</b>
<b>L'enjeu de la pairagogie</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre 1. Pourquoi apprendre ensemble ?</b>	<b>13</b>
1. Apprendre ensemble commence-t-il avec les savoir-faire tribaux ?	14
2. Évoluons-nous de la société de la communication à la société de l'apprenance ?	18
3. Qu'est-ce que l'apprenance collective ?	22
4. Peut-on apprendre à apprendre ensemble ?	25
<b>Chapitre 2. Comment apprendre ensemble ?</b>	<b>31</b>
1. Qu'est-ce qu'une interaction en formation ?	31
2. Quel est le rôle du sentiment d'efficacité collective pour apprendre ensemble ?	35
3. Et si apprendre ensemble commençait à deux ?	41
4. Comment passer du « je » au « nous »	46
5. Comment augmenter le pouvoir d'apprendre collectivement ?	49
6. Comment le travail rend capable d'apprendre ensemble ?	54
<b>Chapitre 3. Quel potentiel de transformation des réseaux pour apprendre ensemble ?</b>	<b>61</b>
1. Que produit l'avènement des connectarchies ?	62
2. Se dirige-t-on vers une société groupusculaire ?	65
3. Comment de petits groupes connectés transforment les organisations ?	76
4. La crise renforce-t-elle notre désir d'apprendre ensemble ?	80
5. Apprend-on à collaborer sur les réseaux sociaux ?	83
<b>Chapitre 4. L'apprentissage socionumérique facilite-t-il le désir d'apprendre ensemble ?</b>	<b>89</b>
1. Comment s'accorder les uns aux autres sur Internet ?	90
2. Qu'apporte la création de MOOC connectivistes ?	92
3. Quel cahier des charges pour des réseaux apprenanciers ?	98
4. Mon compagnon d'apprentissage sera une IA. Oui, mais laquelle ?	105

Chapitre 5.	<b>Comment émergent des communautés pour apprendre ensemble ?</b>	<b>111</b>
1.	Comment un réseau se transforme en communauté humaine ?	111
2.	Quelle est l'essence d'une communauté apprenante ?	114
3.	Comment se régule une communauté librement constituée ?	117
4.	Comment animer une communauté d'animateurs de communauté ?	127
5.	Que signifie activer les énergies communautaires ?	131
6.	Cinq approches pour développer des communautés humaines	135
Chapitre 6.	<b>Qu'apporte la facilitation en intelligence collective pour apprendre ensemble ?</b>	<b>137</b>
1.	Faut-il parler de collectif intelligent ou d'intelligence collective ?	138
2.	Quels liens opèrent entre management et collectif intelligent ?	141
3.	Que dire d'important sur la facilitation en intelligence collective ?	147
4.	Et si la facilitation sans intention était le meilleur moyen de faciliter ?	150
	<b>Conclusion</b>	
	<b>Comment favoriser les milieux propices à l'apprenance collective ?</b>	<b>157</b>
1.	Le milieu où l'on vit est une création collective, l'apprentissage devrait-il l'être aussi ?	158
2.	Pourquoi ne pas coconcevoir des dispositifs pédagogiques avec les apprenants pour apprendre à apprendre ensemble ?	161
3.	L'efficacité des dispositifs	163
4.	Que serait une pédagogie capacitante ouvrant au potentiel d'apprendre ensemble ?	165
<b>Postface</b>		<b>171</b>
<b>Glossaire</b>		<b>175</b>
<b>Bibliographie.</b>		<b>183</b>
<b>Index</b>		<b>193</b>

Les termes marqués d'un \* font l'objet d'une description dans le glossaire en fin d'ouvrage.



*« Les grands enjeux de l'humanité ne sont pas la faim, la pauvreté,  
le développement durable, la paix, la santé, l'éducation, l'économie, les ressources naturelles...  
Mais notre capacité à élaborer de nouvelles organisations capables de les résoudre.  
Notre enjeu principal est l'intelligence collective. »*

Jean-François Noubel



# L'enjeu de la pairagogie

## Connecté mais seul... et ensuite ?

Faire de chaque acte pédagogique un acte coopératif, c'est entrer dans l'ère de la pairagogie\*.

Ce leitmotiv de la pairagogie est désormais dans la tête des acteurs de la formation et de l'éducation, qui connaissent le risque de l'apprentissage solitaire et opportuniste dont les possibilités sont démultipliées par l'abondance des ressources en ligne. De façon rapide, attentiste, mais aussi isolée, l'individu peut effectivement apprendre seul, tout du moins il peut le croire, car en réalité les autres ne sont jamais loin, mais quel impact cela a-t-il sur le collectif ? Et si l'autre était un partenaire d'apprentissage plutôt qu'un compétiteur ?

Le risque de cette croyance en un apprentissage solitaire est de renforcer l'individualisme compétitif au détriment du soutien collectif indispensable à un moment de transformation accélérée des situations professionnelles. La question se pose pour le prescripteur, le financeur, le concepteur, l'apprenant de faire de chaque acte d'apprentissage un acte partagé pour renforcer les liens sociaux.

La doctrine sociale de l'*ubuntu*\* affirme que l'on ne saurait être pleinement heureux si les autres ne le sont pas autour de soi. Elle affirme « *Je suis parce que nous sommes* ». Et s'il en était de même pour l'apprenance ? Nous pourrions alors décliner ainsi le propos : « *On ne saurait être pleinement apprenant si les autres ne le sont pas autour de soi.* »

Examinons le processus d'apprentissage dans son déroulé chronologique pour envisager comment faire de chaque acte un partage.

### **Dans la conception : éveil de la coconception**

La construction d'une situation pédagogique contribue à la stimulation, au confort et à la persistance de l'apprentissage. Elle est soit :

- L'affaire du seul pédagogue dans la lignée d'un bureau des études, auquel cas l'apprenant est la cible d'une intention concoctée par d'autres que lui. Il va être rempli des savoirs et des idées d'un autre, parfois sous la caution d'un programme officiel.
- Le fruit d'un partage d'initiatives entre un désir ou une nécessité d'apprendre et les acteurs éducatifs chargés de les accompagner et de les faire grandir.

La première version est la plus courante. Pourtant, il est possible d'introduire une dose de codécision pédagogique dans le choix des activités, dans l'aménagement des espaces, dans l'usage des temps d'apprentissage. Il est envisageable de revenir aux idées déjà éprouvées de contrat pédagogique, pour entrer en conscience dans un parcours d'apprentissage. Justement, le numérique permet une individualisation des parcours, mais n'autorise-t-il pas également, pour partie d'un cursus, des menus d'apprentissage négociés collectivement ? Codécider de ce qui va être appris et comment cela va l'être est une étape du travail coopératif.

### **Dans la réalisation : coformation**

Vous souvenez-vous que dans l'école de Jules Ferry les grands enseignaient aux petits ? C'était pour eux un premier apprentissage de la responsabilité et de la protection d'autrui. Rien n'empêche d'introduire de l'hétérogénéité dans les groupes, y compris de formation pour adultes, pour se frotter à la diversité des savoirs et des perspectives. Pourquoi ne pas imaginer apprendre ensemble en petits groupes à partir de questions et problèmes concrets où chacun aurait un bout de la solution ? Comment les cercles d'apprentissage deviennent-ils une évidence ? Pourquoi ne pas faire de l'agora un principe d'apprentissage permanent ? Que cette agora soit physique ou numérique, elle impose d'intégrer des règles d'écoute de tous par tous. Que dire de la veille sur les nouveaux lieux d'apprentissage où des pairs s'enseignent mutuellement comme au sein des labs.

### **Dans l'évaluation : coévaluation**

L'évaluation entre pairs se prépare, car elle engage une responsabilité collective. À moins que chacun « *n'achète une bonne note* » en octroyant en retour de bonnes évaluations auprès de ses pairs.

## **Du formel au continu, ensemble**

En outre, cette pédagogie des pairs est applicable dans l'immense champ des apprentissages informels. Elle passe ici moins par la création de dispositifs que par la consolidation de postures et d'une orientation vers l'autre et ses besoins d'apprendre. Les cultures éducatives et formatives peuvent changer de tropisme et ajouter à leur traditionnelle planification (programme éducatif ou plan de formation), majoritairement constituée de temps prévus de face-à-face, des actions de soutien à l'auto-apprentissage en lien avec des pairs en utilisant tout le pouvoir du numérique, ce qui est ici nommé la sociodidaxie\*.

Avec les apprentissages informels numériques, chacun apprend une part de son métier de façon informelle, à l'occasion d'une tâche ou d'une mission à mener en équipe. Les environnements de travail sont riches de situations, un apprenant opportuniste dégage de chaque instant une possibilité d'apprentissage. Avec la présence accrue des écrans et des réseaux sociaux, les opportunités se font aussi numériques. Les sociodidactes\* renouvellent le genre de l'autodidaxie en apprenant ensemble et en ligne, la création de MOOC connectivistes est pour eux (cf. chapitre 4, section 2).

Cet ouvrage réunit des savoirs théoriques et pratiques sur les façons d'apprendre ensemble. Dans son introduction, il revient sur le pourquoi apprendre ensemble. Dans les chapitres à suivre, il expose le comment faire. Il montre le potentiel de transformation des réseaux, en particulier socionumériques, pour tendre vers des sociétés contenant les dominations que « ceux qui savent » établissent sur « ceux qui ne savent pas ». Il décrit les formes d'apprentissage qui s'explorent en ligne, puis il évoque le glissement vers les communautés d'apprentissage\* soutenues par ces nouvelles ressources et, enfin, il introduit la facilitation\* en intelligence collective\* comme voie émergente de façons d'apprendre à apprendre ensemble plus démocratiques.

Puisse cet ouvrage servir de source de questionnements pour cette nouvelle approche nommée pairagogie.



# Pourquoi apprendre ensemble ?

*« Nous devons apprendre à vivre ensemble comme des frères,  
sinon nous allons mourir ensemble comme des idiots. »*

Martin Luther King

Apprendre ensemble est un art aussi vieux que la naissance de l'humanité. Les primates nous ont donné l'exemple. Assez vite, les humains ont expérimenté une variété de formes d'organisation collective pour partager les incertitudes et les risques de la vie. Entre la communauté dans laquelle un individu naît et la société dans laquelle il choisit d'évoluer, l'individu vit des liens sociaux hérités ou choisis. Historiquement, la forme d'organisation en société remplace la forme des clans et des tribus. L'organisation en société complexe s'impose désormais et les interactions humaines y sont particulièrement codifiées. Les rapports de domination et les hiérarchies sont ainsi légitimés entre les individus et les groupes sociaux. La société utilise abondamment des symboles pour renforcer les sens et les orientations qui ont le vent en poupe. Mais les sociétés ne sont pas immuables. La société de la communication a toujours l'ascendant, avec l'irruption de la consommation de masse et des écrans, mais, aujourd'hui, la société se fait apprenante, tout est motivation à apprendre. Apprendre est même devenu une injonction, pour s'adapter ou innover, ou encore pour être plus résilient. Si après-guerre se mettait en place la formation professionnelle un peu partout dans le monde, pour répondre aux aspirations d'une plus grande productivité mais aussi au besoin d'ascension sociale, c'est la notion d'apprenance qui se propage à compter des années 1990 et accélère son emprise concomitamment au potentiel d'Internet. Alors que la formation fait référence à un système qui organise l'accès et la distribution des savoirs et des reconnaissances associées par le moyen de diplômes, l'apprenance se vit d'abord au niveau du désir individuel

d'apprendre, puis rapidement au niveau des collectifs. La tendance à un retour des valeurs collectives forme probablement un contrepoids à un individualisme qui ne protège pas les individus par temps de turbulence et d'incertitude (crise démocratique, crise sanitaire, mutation rapide des technologies, crise environnementale, etc.). Dès lors, la question de savoir comment apprendre à apprendre ensemble se pose, quand, pendant des générations, seuls le mérite et l'excellence individuelle avaient droit de cité.

## 1. Apprendre ensemble commence-t-il avec les savoir-faire tribaux ?

### 1.1 D'anciennes formes de relations : à soi, aux autres et au monde

Un jour lors d'une pause en formation, lorsque Martin a embouché le didgeridoo, qu'il a gonflé ses joues et soufflé dans le tube démesurément long, un son rauque en est sorti, une mélodie lancinante venue du fond des âges a traversé l'espace et a fait frémir même les plus rationnels d'entre nous, venant chercher une part émotionnelle enfouie au sein de nous-mêmes, quelque chose d'animal, quelque chose de tribal.

Il existe plusieurs formes d'organisations humaines pour réguler le vivre-ensemble selon le sociologue du XIX<sup>e</sup> siècle Ferdinand Tönnies (2015 [1887]), qui distingue les communautés et les sociétés :

♦ **Les communautés** sont marquées par la naissance de l'individu dans un environnement donné, l'héritage de traditions, de terres, d'*habitus*, une place préétablie dans la fratrie ou dans le groupe, voire la reprise du métier des anciens et de leur corporation. L'exode rural a consacré une érosion des communautés traditionnelles autour de leur mairie, de leur église, de la place du village et de son vieil arbre tordu au milieu. Des masses se sont dirigées vers les promesses de bien-être économique des villes et de tous les services associés. Ce grand mouvement d'urbanisation n'a cessé et transforme les valeurs humaines, les façons d'habiter, de ressentir, d'élaborer des savoirs, délaissant une part de sagesse accumulée par la fréquentation d'un lieu et d'un climat. Dans la perspective communautaire, le lieu fait lien.

♦ **Les sociétés** sont caractérisées par des liens électifs et des choix libérés, de trajectoires, de métiers subissant l'influence des inégalités et déséquilibres de capitaux économiques et culturels. Des formes d'associations humaines, des sociétés savantes sont rendues possibles par le regroupement de personnes singulières, des idées nouvelles se



démultiplient et se propagent plus vite, car les savoirs sont plus variés et plus intensément regroupés. Des formes d'individualisme s'inventent, centrées sur soi ou sur des idéaux sociaux. La société est une façon universelle d'affirmer des liens entre les hommes basés sur un « *contrat social* ». Dans cette perspective sociétaire, la loi fait lien.

Avec les bouleversements générés par des échanges économiques toujours plus intenses, par des brassages démographiques et culturels, des mouvements planétaires de population (pour des motifs économiques, de guerres, de climat), les sociétés et les communautés n'ont jamais été autant traversées de courants de pensées divergents, teintés de religions, de croyances, de façons de vivre différentes. Certains États à visée impérialiste ou nationaliste essayent de maintenir une homogénéité des façons de penser et de vivre-ensemble et mettent au pas toutes les minorités par trop attachées à leurs singularités ; d'autres essayent de réinventer le contrat social et les formes de la démocratie.

Ainsi, les humains sont décrits comme des animaux sociaux tirant leurs identités de leurs communautés d'appartenance ou des sociétés dans lesquelles ils vivent. Pourtant, quand les institutions, familles, partis politiques, syndicats, religions perdent de leur pouvoir d'organisation de la vie sociale, il serait sûrement plus correct de les décrire comme des animaux tribaux protégeant leur groupe.

Et si, avec le retour en grâce de la valeur « *proximité* », la « *tribu* » était en train de se réinventer ? C'est ce qu'annonçait déjà Maffesoli (1988) dans son ouvrage, *Le temps des tribus*, comme critique du modernisme. Ce faisant, il est possible de noter que les rapports aux savoirs mutent aussi. À côté des savoirs partagés des communautés et des savoirs savants monnayables, des sociétés expérimentent de nouvelles relations aux savoirs.

## **1.2 De quoi sont faits les savoir-faire tribaux ?**

Lorsque le mot *tribu* est évoqué, l'image des peuples premiers surgit, dans des forêts ou des îles lointaines ou bien encore celle des tribus gauloises ou germaniques de l'Antiquité. À savoir, de petits groupes humains, où l'interconnaissance entre les membres du groupe est complète, la socialité se trouve dès lors plus empathique, les liens plus affectifs. La tribu est aussi marquée par un sentiment d'appartenance plus fort à un espace et à des manières de vivre du groupe en relation étroite avec la nature.

L'idée d'un affect fusionnel est à son maximum, car la tribu est un ensemble humain où tous se connaissent et où chacun a des parents proches ; les liens de sang sont forts. Le patrimoine de la tribu est autant génétique que territorial ou culturel.

Les savoirs tribaux se définissent comme des savoirs propres à une tribu mais inconnus de l'extérieur. Ils sont marqués par les temps longs de tri et de mise au point de gestes, de médecines, d'itinéraires ou de choix d'habitats. Les savoir-faire des tribus pour vivre ensemble harmonieusement sont nombreux. À ce titre, il est possible de relever :

- les rituels de passage qui aident chacun à trouver sa place dans le groupe et dans le monde ;
- l'inclusion ou l'ostracisation d'un membre qui enfreint les règles ;
- la régulation sociale par les aînés dans la conduite des affaires collectives ;
- la maîtrise et le partage de savoirs oraux : les dialogues apprenants, palabres, ou cercles de décisions (cercle samoan) ;
- la commensalité, les repas, les boissons et les danses qui unissent le groupe ;
- le rapport à la nature, au territoire et à ses caractéristiques (bois, lac, source sacrée) ;
- le modèle d'une économie sociale telle que le *potlatch*<sup>1</sup>, le troc, le don et le contre-don qui créent des interdépendances et du soutien entre les membres ;
- les lois et usages invisibles que l'on ne découvre que lorsqu'on les enfreint ou à l'occasion de rituels ;
- les ordalies et jugements du divin ;
- la sexualité organisée et régulée par les tabous propres au groupe ;
- la fonction sociale du non-dit ou du secret au sein du groupe.

Les effectifs des peuples racines, premiers habitants de la Terre, sont aujourd'hui estimés entre 370 et 500 millions. Sur leur territoire sont abrités 80 % de la biodiversité mondiale. Par l'organisation de ses liens entre les individus, les genres ou les générations, la tribu résout les questions relatives à la hiérarchisation des valeurs et à la préservation de la vie. L'art y est un marqueur de l'invisible qui unit et traverse la tribu et laisse ses traces symboliques dans le temps ou sur les corps (tatouage). Ce qui se nommerait apprentissage informel ou fonctionnement informel de l'organisation dans les entreprises. Quelque chose produit un effet, crée une valeur que personne n'est clairement capable de décrire. Une part des savoir-faire tribaux est indicible, vécue inconsciemment.

---

1. Le *potlatch* est un système social fait de don et de contre-don, par lequel l'un offre à l'autre ce qui pour lui a de la valeur et l'autre lui fait un don en retour de ce qui pour lui a de la valeur. Les dons et contre-dons peuvent avoir une valeur symbolique.

Partant de ces constats sur les fonctions de la tribu, des questions intéressent les organisations :

- Quels sont les éléments invisibles de sa culture ?
- Comment se transforme la culture de façon invisible dans le temps ?
- Comment dialogue la culture du groupe avec celle d'autres groupes ?
- Quelle innovation culturelle est-il possible d'observer dans le temps ?
- Quelles identités permet ou interdit la culture de la tribu ?

Ces questions aident à se représenter le fonctionnement d'un collectif dans sa dynamique. En effet, si un spécialiste des organisations comme Henry Mintzberg (1982) montre le rôle essentiel des structures (organigrammes, descriptifs de rôle et de fonction, contrats, etc.), il pointe tout autant l'importance de ce qui ne se voit pas et fait achopper les transformations organisationnelles (ressentis, affects, croyances, habitudes, etc.).

### **1.3 Des tribus sans ancrages ne sont plus**

Les tribus des peuples premiers, par leur ancrage et leur appartenance, n'auraient pas perdu le lien à la nature et disposeraient même de sagesse humaine perdue dans les sociétés contemporaines. Elles seraient en cela exemplaires. Ainsi, les nomades Nenets de Sibérie sont tirés par leurs rennes en recherche de pâturages, ce ne sont pas les pasteurs qui guident les troupeaux mais l'inverse : « *le troupeau te tire* ». Une métaphore du « *servant leadership* » dans lequel le leader se met au service du collectif ? Peut-être.

Bien sûr les valeurs et usages du tribalisme sont détournés par un entrepreneuriat ou du marketing dit tribal qui se joue de relations fusionnelles pour vendre ou optimiser l'action. Les tribus de *geeks*\* ou de *hackers*\* s'unissent autour de leur totem, créent leur langage, colonisent leurs lieux. Les innovateurs agiles (agilistes<sup>2</sup>) usent aussi des mêmes codes pour imaginer de nouvelles formes de leadership<sup>3</sup> qui consistent à se mettre au service *d'un intérêt commun*, comme le climat, l'éducation pour tous ou la misère humaine par exemple, et à travailler avec opiniâtreté pour atteindre ses objectifs.

Au-delà de l'intimité du fonctionnement d'un groupe humain chaleureux et protecteur, c'est son attachement à la Terre, sa vision

---

2. Agiliste – introduction au leadership tribal : <https://agiliste.fr/introduction-au-leadership-tribal/>

3. Leadership tribal : <https://agiliste.fr/introduction-au-leadership-tribal/>

holistique du monde et de la place des humains qui nous interpellent, sinon l'expression et le message des tribus seront brouillés dans la logorrhée managériale habituelle. Les tribus des peuples premiers sont tournées vers la transmission des savoirs ancestraux ; est-on en train de retrouver la même orientation au sein de nos sociétés qualifiées d'apprenantes ?

## **2. Évoluons-nous de la société de la communication à la société de l'apprenance ?**

### **2.1 Couper les fils des Pinocchios du marketing ! Bienvenue aux pédagogues ?**

J'ai croisé par hasard, dans un train, le sourire chaleureux de Tata Milouda. Fuyant un mari violent au Maroc à l'âge de 39 ans, elle parvient à s'intégrer comme elle peut en France. Elle apprend le français et rencontre l'artiste Grand Corps Malade et tombe amoureuse du slam. Son talent est célébré et, à 62 ans, elle est décorée de l'insigne des chevaliers des arts et des lettres. L'apprenance, c'est ce désir d'apprendre communicatif qui nous brûle et se transmet de l'un à l'autre.

La société de l'information a toujours été. Les humains se sont toujours informés et enseignés mutuellement, mais l'expression « *société de l'information* » a pris un sens plus fort lorsque les moyens d'informer et de communiquer se sont perfectionnés électroniquement, dotés de plus de volume et de vitesse, jusqu'à être essentiellement captés par des finalités économiques.

Le monde de la communication est celui des instincts, des pulsions à partir desquelles des entreprises cherchent à nous vendre des produits et des services. Les experts du marketing sont agiles dans l'activation de nos cerveaux. Ils savent que la peur, et plus généralement toutes les émotions, le sexe et l'argent surdéterminent nos comportements et ouvrent nos porte-monnaie.

Pourtant, de plus en plus de citoyens sont las des discours des Pinocchios du marketing, ils attendent des transformations bien réelles de leur quotidien et celles-ci passent par des façons d'agir radicalement différentes des promesses sans lendemain. Ils attendent de l'authenticité qui produit des résultats.

Moins d'esbroufe et plus de services pour le collectif. Cette ambition se réalise dans la capacité d'agir, d'apprendre et d'innover ensemble. Le monde des médias et de la communication ne mutera pas sans