



**HAL**  
open science

# Comment les managers de proximité développent- ils une capacité à mobiliser l'intelligence collective de leurs équipes ?

Pascale Durand Gentil

## ► To cite this version:

Pascale Durand Gentil. Comment les managers de proximité développent- ils une capacité à mobiliser l'intelligence collective de leurs équipes ?. Economies et finances. Université de Rennes, 2021. Français. NNT : 2021REN1G026 . tel-04060732

**HAL Id: tel-04060732**

**<https://theses.hal.science/tel-04060732>**

Submitted on 6 Apr 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# THESE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE DE RENNES 1

ECOLE DOCTORALE N° 597  
*Sciences Economiques et sciences De Gestion*  
Spécialité : *Sciences de gestion*

Par

**Pascale DURAND GENTIL**

## **Comment les managers de proximité développent-ils une capacité à mobiliser l'intelligence collective de leurs équipes ?**

Thèse présentée et soutenue à l'IGR IAE de Rennes, le 3 décembre 2021  
Unité de recherche : CREM, UMR CNRS 6211, Centre de Recherches en Économie et Management,

### **Rapporteurs avant soutenance :**

Sabrina LOUFRANI  
Nathalie RAULET-CROSET

Professeure, Université Nice Côte d'Azur  
Professeure, Université Paris Sorbonne

### **Composition du Jury :**

Président : Christian DEFELIX  
Examineurs : Christian DEFELIX  
Sabrina LOUFRANI  
Nathalie RAULET-CROSET  
Laurent TASKIN  
Jennifer URASADETTAN  
Dir. de thèse : Frédérique CHEDOTEL

Professeur, Université de Grenoble  
Professeur, Université de Grenoble  
Professeure, Université de Nice Côte d'Azur  
Professeure, Université de Paris Sorbonne  
Professeur, Université Catholique de Louvain  
Maitre de Conférences, HDR, Université de Rennes 2  
Professeure à l'Université d'Angers



*À la mémoire de Jean Paul Durand, docteur en droit,  
père aimant et homme de bonne volonté.*



# Résumé

Pour gérer des situations incertaines et complexes, la collaboration est envisagée depuis une quinzaine d'années par les entreprises, comme le mode d'organisation du travail le plus adapté. Ainsi, un concept a émergé en Sciences de gestion : l'intelligence collective (Lévy, 2007a; Malone et al., 2010 ; Zaïbet, 2007). Pour réussir sa mise en œuvre, les managers de proximité, pourtant situés au plus près des dynamiques collectives des équipes, sont ignorés ou pointés du doigt (Getz, 2017 ; Laloux, 2014). Cette thèse offre une vision alternative du concept dans laquelle, la mobilisation de l'intelligence collective nécessite, le développement d'une capacité d'agir consciente et située des managers de proximité. En s'appuyant sur la théorie U (Scharmer, 2009a), méta modèle de transformation en intelligence collective fondé sur la dimension de présence (Senge et al., 2004), et sur la notion de situation de gestion (Girin, 1990), (Journé & Raulet-Croset, 2008), la thèse restitue l'analyse de 57 situations observées et de récits collectés en immersion auprès de 12 managers de proximité dans 6 entreprises à différents stades de transformation. L'analyse micro phénoménologique des données a permis d'élaborer une modélisation de l'intelligence collective et de la capacité d'agir consciente et située du manager de proximité, à rebours des modèles normatifs et performatifs habituels. En se focalisant sur des dimensions considérées comme non mesurables en gestion, telles que l'état intérieur d'un manager, ses gestes d'écoute et de connexion, cette approche de l'intelligence collective contribue aux recherches en Gestion des Ressources Humaines sur l'humanisation.

**Mots clés** : intelligence collective - manager de proximité- situation de gestion - théorie U - micro phénoménologie - humanisation.

# Remerciements

Mes remerciements vont d'abord à :

- Frédérique Chédotel, ma directrice de thèse, qui m'a mise sur les bons rails et accompagnée durant ces cinq années avec vaillance, bienveillance et exigence.
- Christian Defélix, Sabrina Loufrani, Nathalie Raulet-Croset, Laurent Taskin, Jennifer Urasadettan qui ont accepté de faire partie de mon jury de soutenance.

Pour démarrer et mener à bien cette thèse, il fallait bénéficier d'un formidable alignement de planètes. J'ai eu la chance de rencontrer des personnes ouvertes et généreuses, issues de différentes planètes qui m'ont aidé chacun.e à sa place, à sa manière, à un moment précis et que je tiens à remercier ici par ordre chronologique.

**D'abord, mes remerciements vont à la planète GERME et son management humaniste** générateur de confiance avec par ordre chronologique : Marie Laure Collet pour l'inscription à GERME en 2011 ; Catherine Thomé, Jean Luc Guillou, Elodie Nédélec, Jacques Girard, pour la confiance donnée avec le projet Émergence en 2014 et aussi Élise Delaunay pour l'ouverture du voyage apprenant au Québec en 2015 ; aux animateurs des groupes Émergence et à tous les managers des groupes Warraok, Hors Zone, T'Barly, Solagerme et Top 14 pour leur authenticité, leur énergie, leur confiance, leur soutien. Ce sont eux qui m'ont donné envie de comprendre l'intelligence collective en situation. Enfin, je ne peux pas les citer tous ici mais chaque animateur, intervenant et adhérent rencontré depuis 2011 a contribué à mon évolution personnelle et professionnelle par la pratique de l'écoute, du partage, du non jugement et de l'enthousiasme.

**Ensuite, mes remerciements vont à la planète des entrepreneurs et intrapreneurs** avec par ordre chronologique : Nathalie Nowak pour la découverte de la théorie U lors du voyage au Québec ; Damien Leduc et Ewan Oiry pour avoir ouvert la piste jusqu'à Yaël Guillon ; Yaël Guillon pour sa confiance, Imfusio pour mon intégration en tant que chercheuse dans l'équipe; Frédéric Dufau Joël, Liliane Basté, Stéphanie Villejoubert, Audrey Saget, Christophe Louis, Patricia Poulain, Fabien Delamézière, pour leur rôle clé dans l'ouverture de six superbes terrains de recherche. La confidentialité ne me permet pas de les nommer ici mais j'exprime toute ma reconnaissance à chacun et chacune des managers interrogés et suivis lors des terrains

de recherche, pour son ouverture, sa disponibilité, les moments, les mots et les paroles précieuses confiés.

**Puis, mes remerciements vont à la planète recherche** avec par ordre chronologique :

Caroline Ruillier pour m'avoir suggéré de faire de la recherche ; Sophie Bernardini et Hélène Jean, assistantes du CREM et de l'école doctorale pour leur disponibilité et leurs conseils précis, précieux et réactifs ; les enseignants chercheurs du CREM et de l'IGR, l'association IGR Sigma pour les partages de connaissances, les encouragements ; le CREM et la fondation IGR pour avoir permis ma participation aux écoles de recherche du Presencing Institute ; les chercheurs du Presencing Institute, en particulier Eva Pomeroy pour l'ouverture vers la micro phénoménologie ; Caroline Durand pour nos échanges sur son modèle; et enfin, les membres du réseau Croisement des Savoirs et de l' Université populaire d'ATD Grand Ouest pour l'apprentissage et l'expérimentation du dialogue et de la co construction.

**Et j'ouvre la Paren (thèse) pour adresser un merci immense** aux doctorants de cette géniale association éponyme qui transforme la thèse en aventure collective, positive et même récréative (si, si ☺) Merci à Karine Massonnie qui m'a signalé son existence. Merci à Estefania Dominguez, Noémie Guérif et Pauline Juvenez qui m'ont fait découvrir le concept et ont été mes « bonnes fées » ; merci à tous les jardiniers et jardinières de « Pomodoros » : Adélaïde, Agnès, Anne-Claire, Angèle, Camila, Daniéla, Deily, Fanny, Florine, Hélène, Karina, Lindzy, Marine, Nissreen, Pauline, Priscilla, Raphaël, Roxane, Wahel et les autres. Merci à l'équipe Graine.

**Enfin, je terminerai par ma Planète Terre, mon ancrage : mes vieux amis ☺ et ma famille !** Merci à Murielle, Héléna, Claire et Peter, Vincent, Gilles, Françoise et Jean Paul, pour l'hébergement à Paris et Lyon. Merci à Stella pour les balades, les trames et l'écoute! Une immense reconnaissance à Anouck, pour son travail (retranscriptions, schémas, corrections) et sa douce présence. Merci à Clémence et Pernelle pour leurs retranscriptions. Merci à Anne Gentil et ses enfants pour le prêt de maisons : presque dix doctorants en « phase terminale » auront tiré un grand profit des retraites de rédaction qui y ont eu lieu. Merci à la « task force relecture » Blandine, Anouck, Lorraine, Guillaume, Yassine, Yves, et enfin, énorme gratitude et reconnaissance à Clotilde pour l'Édition de la dernière heure et Gérard, pour l'hospitalité de dernière minute !

Enfin, cher Guillaume, chère Maman, chers Yves et Fabie, chères Blandine, Pernelle et Anouck merci pour votre patience.



# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>11</b>
<b>Première partie. Le cadre théorique, épistémologique et méthodologique.....</b>	<b>29</b>
<b>Chapitre 1. Comprendre l'intelligence collective, de l'état de l'art à un cadre théorique alternatif .....</b>	<b>31</b>
<i>Introduction.....</i>	<i>31</i>
1. <i>L'intelligence collective, le manager de proximité et le changement .....</i>	<i>32</i>
2. <i>La théorie U, un cadre alternatif pour comprendre l'intelligence collective .....</i>	<i>74</i>
3. <i>La situation, un concept adapté pour scruter les pratiques managériales .....</i>	<i>98</i>
<i>Conclusion. Le cadre opérationnel d'analyse de notre recherche.....</i>	<i>107</i>
<b>Chapitre 2 De la démarche scientifique aux choix méthodologiques.....</b>	<b>112</b>
<i>Introduction.....</i>	<i>112</i>
1. <i>La démarche scientifique.....</i>	<i>113</i>
2. <i>Une méthode de recherche empirique .....</i>	<i>126</i>
3. <i>Validité et fiabilité .....</i>	<i>167</i>
<i>Conclusion du chapitre 2 .....</i>	<i>171</i>
<b>Deuxième Partie. L'étude empirique. Résultats, analyses de données et discussion.....</b>	<b>174</b>
<b>Chapitre 3. Vivre des situations d'intelligence collective, une expérience de la présence</b>	<b>176</b>
<i>Introduction.....</i>	<i>176</i>
1. <i>Présentation des sites d'immersion et des managers .....</i>	<i>177</i>
2. <i>Que vivent les managers de proximité en situation d'intelligence collective? .....</i>	<i>196</i>
3. <i>Qu'est-ce qu'une situation d'intelligence collective? .....</i>	<i>216</i>
<i>Conclusion du chapitre 3 .....</i>	<i>236</i>
<b>Chapitre 4. Gérer des situations en intelligence collective: un enjeu de qualité d'attention .....</b>	<b>241</b>
<i>Introduction du chapitre 4.....</i>	<i>241</i>
1. <i>Quels enjeux d'une gestion de la qualité d'attention ?.....</i>	<i>242</i>
2. <i>Des interstices de temps suspendu pour régénérer la qualité d'attention .....</i>	<i>251</i>
3. <i>L'influence des aménagements spatio-temporels sur la qualité des relations .....</i>	<i>263</i>
4. <i>Limites des aménagements spatio-temporels, rôle des gestes et postures du manager</i>	<i>280</i>
<i>Conclusion du chapitre 4 .....</i>	<i>286</i>

<b>Chapitre 5. Développer une capacité d’agir consciente et située .....</b>	<b>295</b>
<i>Introduction.....</i>	295
1. <i>Les gestes du manager en situation.....</i>	296
2. <i>Une infrastructure humaine, soutien de l’apprentissage.....</i>	321
3. <i>Un processus d’apprentissage transformationnel : l’action apprenante.....</i>	333
<i>Conclusion du chapitre 5 .....</i>	344
<b>Chapitre 6 Discussion des résultats.....</b>	<b>350</b>
<i>Introduction.....</i>	350
1. <i>Synthèse et modélisation de nos résultats.....</i>	351
2. <i>Discussion : de l’enjeu de gestion de la complexité à l’enjeu d’humanisation du management.....</i>	372
<i>Conclusion du chapitre 6 .....</i>	388
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>391</b>
1. <i>Contribution conceptuelle et méthodologique.....</i>	392
2. <i>Limites de notre recherche.....</i>	397
3. <i>Implications et recommandations managériales.....</i>	403
4. <i>Perspectives de recherche.....</i>	406
<b>Bibliographie .....</b>	<b>411</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>433</b>
<b>Table des illustrations. ....</b>	<b>473</b>
<b>Table des Matières.....</b>	<b>477</b>

# Introduction générale

Contexte : l'intelligence collective, un sujet émergent en fort développement

Nous vivons une accélération sans précédent liée à la révolution numérique. De plus la globalisation des marchés et l'accélération du réchauffement climatique génèrent des problèmes d'une complexité et d'une incertitude maximale. Les deux phénomènes conjugués créent des environnements instables. Les stratégies, les routines, les méthodologies éprouvées ne permettent pas d'imaginer les solutions aux problèmes émergents, dont la chaîne de causalité est longue et multifactorielle. Nos organisations et systèmes sociaux ne sont pas conçus pour répondre à cette complexité : chaînes de décision trop longues, incapacité à voir un problème dans sa dimension systémique. Nos modes de pensée préférentiels même nous limitent : pensée réductionniste, analytique et causale qui peine à imaginer le futur émergent. Pourtant, nous sommes plus que jamais interdépendants : personne seul n'a la solution à un problème complexe. Face à cela, nous avons besoin de collaborer, de voir le tout avant de voir les parties, d'utiliser des modes de pensée qui relient et associent (Morin, 2015) et d'inventer de nouvelles formes d'organisation.

Dans notre domaine des Sciences de gestion, les organisations classiques, fondées sur la structure pyramidale, la division du travail et la séparation des tâches ont des temps de réponse trop longs et qui ne permettent pas de saisir la complexité : incapables de sentir et saisir les opportunités pour se reconfigurer en situation (Teece, 2009), ces organisations peinent à transformer leurs structures, leurs pratiques et leurs relations. Pourtant la transformation des organisations vers plus de souplesse et de collaboration est devenue un enjeu crucial de santé et de qualité de vie au travail. En effet, les modalités d'action collective héritées des organisations matricielles et du management par objectifs sont devenues de véritables machines à créer des injonctions paradoxales et de l'épuisement professionnel (Dejours, 2006), ce qui remet en question les théories de management sur lesquelles elles sont fondées. (Ghoshal, 2005).

Face à ce monde incertain et complexe, où il ne s'agit plus pour les entreprises de conduire le changement mais de rechercher des solutions organisationnelles pour l'épouser (Vidgen &

Wang, 2009) afin de se différencier, l'innovation en milieu de travail soulève un véritable intérêt. Elle désigne :

« des pratiques développées et mises en place qui, soit structurellement, par la division du travail, soit culturellement, par l'empowerment, permettent aux employés de participer au changement organisationnel et à l'innovation pour améliorer la qualité de vie au travail et la performance organisationnelle » (Oeij & European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2015).

S'appuyant sur la proposition de chercheurs selon lesquels « *L'innovation managériale est jugée la plus capable de créer un avantage compétitif non reproductif et durable.* » (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008), l'Union Européenne promeut donc l'innovation en milieu de travail notamment en termes de participation et d'engagement, dans une optique de performance et de qualité de vie au travail. Selon l'enquête European Survey ECS 2019 (Eurofound and Cedefop, 2020), 20% des établissements européens investissent désormais dans un ensemble de pratiques centrées sur les personnes en milieu de travail (autonomie, participation aux décisions, équipes autonomes, ...) et ces pratiques entraînent des effets bénéfiques tant sur la performance économique que sur le bien-être au travail. Ces innovations en milieu de travail soutiennent donc la stratégie d'innovation de l'Union Européenne et les efforts des entreprises européennes : 49% des établissements de l'Europe des 27 déclarent avoir généré des innovations entre 2016 et 2019. La réussite de leur mise en œuvre est donc un enjeu clé de l'European Industrial Strategy et du Next Generation EU package mis en place pour faire face à la transition digitale et climatique et gérer l'après COVID.

En France, les initiatives foisonnent pour mettre en œuvre ces pratiques, que ce soit pour adopter de nouvelles formes d'organisation et de prise de décision (holocratie, sociocratie, entreprises libérées, opales) ou pour favoriser le travail collaboratif et la créativité collective (design thinking, appreciative enquiry, forum ouvert, world café, lean durable, co développement...). En quelques années, les événements dédiés à destination des praticiens se sont multipliés : Agile Tour, 360 possibles, Salon du management, Festival Eklore, Produrable... Des mouvements auto organisés se sont créés pour regrouper des acteurs de changement, comme les Corporate H@ckers, les H@ctivateurs, les Crapauds fous, ou le Mouvement des entreprises libérées. Des start-up se sont créées pour proposer des outils collaboratifs digitaux. Toute cette effervescence s'accompagne ainsi d'expérimentations de méthodes de travail collaboratives et d'une forme d'institutionnalisation, avec l'apparition de directions de la transformation dans des entreprises du secteur privé et du secteur public.

## **Comment faire pour réussir la mise en œuvre du travail collaboratif, dans ce contexte foisonnant ?**

Parmi les innovations managériales, nous avons vu que le développement du travail collaboratif est devenu au cours de ces dernières années un thème d'intérêt majeur, tant pour de nombreuses entreprises que pour la communauté scientifique. D'un point de vue théorique, de multiples travaux se sont développés pour comprendre comment il est possible de développer une capacité à faire face à des situations que des individus ne peuvent pas appréhender seuls, en France, par exemple, (Retour & Krohmer, 2006), (Chédotel & Krohmer, 2014) et à l'international, par exemple (Boder, 2006), (Bonabeau & Meyer, 2001), (Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi, & Malone, 2010).

Cependant, les approches de transformation, pour créer et développer cette dynamique collective sont encore trop expérimentales. Ainsi, les fondements théoriques et empiriques des propositions faites aux entreprises restent encore peu étayés. Les acteurs chargés du changement (firmes de conseil et directions des ressources humaines) sont encore largement outillés avec des théories du changement dont il a été montré qu'elles sont pour l'essentiel inopérantes en environnement complexe et incertain (Autissier & Moutot, 2015). Praticiens et chercheurs sont donc en quête de concepts et théories novateurs, pour fonder théoriquement et empiriquement les innovations managériales autour du travail collaboratif et développer des pratiques et méthodes adaptées pour les déployer.

Dans ce cadre, un concept émerge depuis quelques années : l'intelligence collective (Zaïbet, 2007). « *Distribuée, valorisée, coordonnée en temps réel, et donnant lieu à une mobilisation effective des compétences* » (Lévy, 2007a) l'intelligence collective en tant que concept fait l'objet d'un fort intérêt en Sciences de gestion, en Communication et en Psychosociologie depuis plusieurs années, pour comprendre comment il est possible de mobiliser les salariés, pour favoriser la création, l'invention, la découverte, l'innovation et l'apprentissage (Lévy & Bononno, 1997).

En France, la mobilisation des managers et le développement de pratiques de travail collaboratives pour développer l'intelligence collective des équipes, figuraient ces dernières années parmi les toutes premières préoccupations des entreprises et des organismes de formation au management (Livre blanc de la Fondation Nationale pour l'Enseignement et la recherche en Gestion, 2015). Cette demande sociale a commencé à être relayée par le développement de recherches scientifiques et de formations universitaires. Deux premiers Diplômes Universitaires d'intelligence collective en formation continue de niveau bac + 4 ou 5 ont ainsi été créés par les Universités de Cergy et d'Avignon. Plusieurs masters en management

(École Centrale Paris, IAE Paris, IAE Angers) comportent désormais un module d'intelligence collective. Au niveau international, un Center for Collective Intelligence a été créé par le Massachusetts Institute for Technology pour étudier comment « *des groupes d'individus réalisent des choses collectivement qui semblent intelligentes* » (Malone & al., 2010)

## Les recherches actuelles sur l'intelligence collective

Elles se sont développées dans trois directions. D'abord, certains travaux se sont attachés à la définir et à l'opérationnaliser. Zaïbet (2007) propose la définition suivante :

*« Ensemble des **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 » (Zaïbet, 2007, p. 47)*

Partant d'une volonté commune de « faire ensemble », il s'agit pour une équipe de créer du sens pour appréhender un projet commun ou une situation complexe (Lafaye & Berger-Douce, 2014), (Penalva & Commandré, 2004). Reposant sur ces principes, des pratiques de dialogue, de partage d'information et de décision collective se diffusent dans les organisations. Ces pratiques font la part belle au jeu, au dialogue, à l'expression artistique et corporelle afin d'animer des espaces de partage de points de vue, de créativité et d'innovation (Cristol & Joly, 2017). Cet art de faire émerger l'intelligence collective a même donné lieu à l'émergence d'un métier, celui de facilitateur et permet des expérimentations réussies : innovation, alignement sur un objectif commun, plaisir au travail, utilité des solutions sont les réussites les plus souvent rapportées par ceux qui y participent (Durand, 2011).

Un second groupe de travaux, encore parcellaire, porte sur les conditions qui favorisent l'émergence et le développement de l'intelligence collective. Fondée sur les principes d'auto-organisation et d'émergence, l'intelligence collective requiert la diversité des membres dans les groupes, une grande sensibilité sociale et l'égalité de temps de parole (Woolley & Malone, 2011). En outre, Zaïbet-Gréselle (2008), montre que l'intelligence collective suppose pour les managers de mobiliser six capacités interdépendantes, comme par exemple la capacité à éveiller et motiver l'engagement des membres de l'équipe, réfléchir collectivement, ou encore la capacité à résoudre collectivement des problèmes.

Un dernier groupe de travaux s'est centré sur ses effets, notamment sur la performance des groupes (Woolley et al., 2010). Auprès des praticiens, l'intelligence collective semble porteuse d'une double promesse de performance globale (Woolley, Aggarwal, & Malone, 2015) et d'humanisation (Lévy, 2007a). Pourtant, les organisations rencontrent des difficultés à

transformer ces expérimentations en dynamiques collaboratives durables à tous les niveaux. L'organisation hiérarchique, la séparation et la standardisation des tâches, le peu d'implication des lignes managériales, à commencer par les comités de direction, sont souvent pointés du doigt dans les organisations traditionnelles (Belet, 2013; Bertrand & Stimec, 2011; Dejours, 2011 ; Desreumaux, 2015).

A ce stade, il apparaît que « les entreprises qui réussissent le mieux ont non seulement mis en place des pratiques de facilitation, mais aussi une direction qui les soutient » (Eurofound and Cedefop, ,2020) et qu'un enjeu clé pour réussir à associer bien-être au travail et innovation de marché est la mobilisation des managers :

*« Pour favoriser l'adoption de pratiques orientées vers les salariés - notamment en ce qui concerne l'autonomie, les compétences et la participation des salariés - les cadres doivent bénéficier d'un soutien approprié, car ils jouent un rôle clé dans la décision d'initier un changement sur le lieu de travail. Ils sont également essentiels à sa réussite, car ils doivent soutenir en permanence les pratiques mises en œuvre sur le lieu de travail. » (Eurofound and Cedefop, 2020)*

## La problématique de la recherche

A ce stade de la recherche sur l'intelligence collective, nous considérons qu'il subsiste un manque de recherche académique, à partir d'expériences de terrain, pour analyser comment il est possible, pour les managers, d'initier et réussir le développement de l'intelligence collective dans les entreprises. Les recherches existantes sont peu nombreuses, peu cumulatives, et évoquent peu les difficultés rencontrées. Par ailleurs, plusieurs études montrent que les managers de proximité sont aujourd'hui en difficulté, face aux évolutions du travail et des organisations et à l'intensification des demandes de travail collectif avec leurs équipes (Colin Grasser & Jacquot, 2011). En termes d'organisation du travail, les praticiens considèrent généralement que la mise en œuvre de l'intelligence collective est fondée sur des « pratiques collaboratives », basées sur l'échange entre pairs et l'adaptation en continu. Or, ces pratiques paraissent très éloignées de schémas de pensée et de méthodes fondées sur la division du travail. En conséquence, avant de promouvoir les pratiques collaboratives, les managers de terrain doivent réaliser un effort de désapprentissage qui nécessite appropriation et expérimentation (Belet, 2013), alors que l'organisation verticale ne donne ni le temps ni le droit à l'erreur.

Partant de cet état des lieux, nous considérons que les difficultés rencontrées pour pérenniser les pratiques collaboratives fondés sur l'intelligence collective pourraient provenir :

- D'une part, d'un manque de recherche de terrain pour comprendre le rôle des managers comme levier possible de déploiement de l'intelligence collective. Dans des ouvrages récents

proposant de nouvelles formes d'organisation (Getz, 2017; Laloux, 2014), l'action de contrôle et d'autorité des managers de proximité est jugée contreproductive et le rôle des managers de terrain dans la dynamique collaborative à peine effleuré. Quelques recherches empiriques montrent une réduction des niveaux hiérarchiques et une réorientation des rôles des managers de proximité vers celui d'animateurs / facilitateurs (Desreumaux, 2015 ; Gilbert, Teglberg, & Raulet-Croset, 2017; Verrier & Bourgeois, 2016). **Au final, l'articulation entre l'action du manager de proximité dans les situations du quotidien et la mobilisation de l'intelligence collective reste peu étudiée.** Pour remédier à la difficulté de passer d'un mode de management hiérarchique et directif à la collaboration, on manque d'analyses des pratiques réelles, des transformations en cours et des obstacles rencontrés à hauteur d'homme.

- D'autre part, **d'un angle mort de la conceptualisation de l'intelligence collective : la dimension consciente et située du phénomène.** Si certains auteurs (Durand, 2011; Mahy & Carle, 2012a; Moral & Lamy, 2019), effleurent la composante consciente du phénomène en parlant de dimension synergique, énergétique, spirituelle ou d'état d'esprit, ils n'en proposent pas d'exploration approfondie en situation. De même, alors qu'il est établi qu'un prérequis à l'émergence de l'intelligence collective est l'existence d'une situation complexe ou incertaine, les recherches ne s'attardent pas sur l'articulation opérationnelle entre les situations à gérer et l'émergence de l'intelligence collective au cours des micro-dynamiques des équipes.

**Notre problématique est donc la suivante :**

**Comment les managers de proximité développent-ils une capacité à mobiliser l'intelligence collective de leurs équipes?**

L'objectif de notre thèse est de proposer un modèle alternatif de compréhension et de mobilisation de l'intelligence collective, en se focalisant sur la dimension consciente et située du phénomène.

Pour mieux comprendre, l'objectif intermédiaire sera d'abord d'identifier la structure générique du phénomène d'intelligence collective, les mécanismes générateurs de la capacité des managers à faire émerger cette structure générique, les leviers et freins au développement de cette capacité.

Pour éclairer l'action des praticiens, l'objectif final sera de proposer un modèle de la capacité d'action consciente et située des managers, composé des éléments suivants :

- un schéma descriptif de la capacité d'action consciente et située ;

- une matrice des stratégies d'action managériales possibles pour collaborer en intelligence collective ;
- une typologie des stratégies d'action organisationnelles soutenant le développement de cette capacité d'agir consciente et située.

## Le cadre théorique

Pour saisir la dimension consciente et située de l'intelligence collective, cette thèse est fondée sur la construction d'un cadre conceptuel dédié.

Le manager, l'intelligence collective et les pratiques collaboratives.

Nous mobilisons les travaux sur l'intelligence collective présentés et nous introduisons le terme de pratiques collaboratives pour désigner des moyens organisationnels, qui recouvrent sur le terrain un ensemble d'usages, de manières de faire et d'être formant un art de faire émerger l'intelligence collective (Arnaud & Cahn, 2019). Pour initier ces pratiques, nous nous intéressons aux managers de proximité, qui, selon l'enquête APEC (2013), représentent 25% de la population cadre du secteur privé, et plus particulièrement, aux managers de premier niveau qui ont en charge la gestion des situations de travail et l'animation des équipes. Nous analysons le rôle joué par la situation pour la mise en œuvre de pratiques collaboratives auprès des managers de proximité. Ainsi, dans cette thèse, nous considérons que l'intelligence collective et le rôle du manager sont par définition situés. Un ensemble de recherches autour de l'action située, (Hutchins & Klausen, 1996; Suchman, 1987) et de la situation de gestion (Aggeri, 2017; Girin, 1990; Journé & Raulet-Croset, 2008, 2012) a montré la pertinence du concept de situation pour comprendre les leviers d'action managériale en contexte incertain et complexe. En effet, la situation de gestion permet d'isoler des séquences et de les combiner puis de les analyser en 3 dimensions : temps, lieu, interactions.

### La théorie U

Dans cette thèse, nous souhaitons vérifier comment et à quelles conditions la mise en œuvre de théories et concepts du changement peuvent provoquer des transformations profondes et durables tout en apportant aux individus et groupes concernés une expérience du changement positive, source de bien-être plutôt que de souffrance. Pour cela, nous mobilisons la théorie U, un modèle de transformation profonde des organisations et des sociétés mobilisant le concept d'intelligence collective (Scharmer, 2009). Développée par Otto Scharmer, chercheur du MIT<sup>1</sup>,

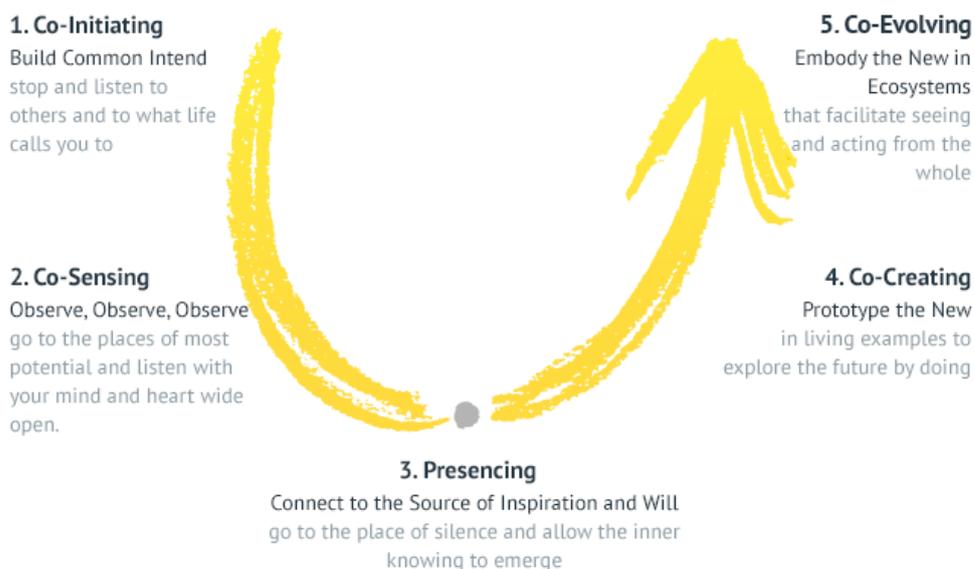
---

<sup>1</sup> Massachusetts Institute of Technology

la théorie U est connue dans la sphère anglo-saxonne et mobilisée dans le monde par des organisations non gouvernementales , des entreprises et des gouvernements pour initier et mettre à l'échelle des transformations de modèles d'affaires et d'organisations sociales durables. Elle reste encore peu diffusée en France et peu investiguée par la recherche en gestion. Dans ce modèle, l'être humain est à la fois acteur de la mise en œuvre du changement et transformé par lui. Se situant dans la lignée des approches du changement vu comme un apprentissage collaboratif (Dillenbourg, Baker, Blaye, O'Malley 1996) et organisationnel (Argyris & Schön, 2002), initiée avec Peter Senge, père de l'organisation apprenante (Senge,1990), la théorie U s'intéresse à l'intelligence collective, comme fondement de la transformation individuelle et collective.

Pour l'auteur de la théorie U, la conduite du changement en contexte complexe et incertain suppose de mobiliser des capacités cognitives plus élevées et fines qu'il associe à l'intelligence collective (Mahy & Carle, 2012a). Ainsi, la théorie U propose une démarche de transformation, des méthodes et des pratiques développant des capacités de perception de la réalité et de discernement des possibilités futures émergentes, à la fois individuelles et collectives. Pour transformer des organisations, des structures et des relations, il s'agit de s'engager dans une démarche individuelle et collective en cinq mouvements : co initier, co percevoir, co présence, co construire et co déployer. Ces étapes sont symbolisées par un U.

### I-Schéma 1. La théorie U – Otto Sharmer



Source : <https://www.presencing.org/aboutus/theory-u> consulté le 28/07/2020.

La branche gauche du U correspond à la phase de perception de la réalité actuelle et la branche droite à celle de construction des solutions. Le bas du U correspond à un moment de retrait et de présence à ce qui a été perçu, d'où émergent de nouvelles possibilités. Après un temps d'immersion dans la réalité des parties prenantes, en mobilisant empathie et suspension du jugement (branche gauche du U), les participants à des démarches de transformation prennent un temps de retrait (bas du U) et laissent émerger les possibilités futures. Le temps de connexion à soi et à la réalité perçue, permet de changer la qualité et la source d'attention des participants pour la tourner vers l'émergence de pistes possibles de transformation. Il s'agit alors de cristalliser et construire ensemble des prototypes, les tester et les mettre en œuvre (branche droite du U). Ainsi, le cadre théorique du U nous intéresse pour comprendre comment les managers en situation vivent le U et peuvent développer leur capacité managériale pour participer ainsi au déploiement de l'intelligence collective dans l'organisation. Particulièrement, les trois phases du U permettent de changer la focale habituelle des managers placée sur le prototypage et le résultat final pour la diriger sur la qualité de perception, d'attention et de présence nécessaires à l'émergence d'innovations.

## La méthodologie de la recherche

Notre recherche est une « *recherche de processus, répondant à la question du quoi et du comment* » (Yin, 2017). Se basant sur le modèle de la théorie U, et en lui associant le concept de situation, nous avons choisi de préciser ce qu'est la dimension consciente et située du phénomène d'intelligence collective (le quoi) et sa mise en œuvre par les managers de proximité (le comment). Ainsi, nous avons d'une part exploré le vécu d'expérience des managers de proximité et d'autre part observé si et comment les mouvements du U se retrouvaient dans les situations de gestion rencontrées par les managers, quel rôle la situation elle-même jouait dans l'émergence de ces mouvements et comment les managers mobilisaient le U et la situation pour transformer leur propre pratique, initier et mettre en œuvre l'intelligence collective dans leurs équipes.

Notre accès privilégié aux entreprises <sup>2</sup>et notre connaissance pratique de la problématique, nous ont permis de réaliser des observations au plus près des situations et de collecter des récits et

---

<sup>2</sup> Nous avons travaillé dans plusieurs entreprises en tant que Responsable RH puis Consultante formatrice en management et facilitatrice depuis plus de vingt ans. Nous sommes membre d'un réseau de formation au management humaniste, GERME. La thèse a été réalisée dans le cadre d'un contrat CIFRE au sein d'un cabinet d'accompagnement à la transformation des organisations.

des évocations de situations auprès des managers. En particulier, l'observation de micro dynamiques « au fil de l'eau », associée à des récits sur leur effet dans le temps, avait pour but de permettre une meilleure compréhension de leur influence, d'analyser le déroulement du processus de développement de l'intelligence collective et d'apprécier l'influence sur le manager et les équipes.

Notre but est de produire des connaissances sur les méthodes d'organisation et les pratiques managériales utiles aux entreprises, avec pour objectif de « *garantir l'actionnabilité des connaissances produites, c'est-à-dire leur utilité pratique et leur propriété générique* » (Giordano, 2003). Nous avons donc adopté une conception de la recherche orientée vers la pratique, axée sur la mise en situation et l'observation du vécu des gestionnaires qui expérimentaient l'intelligence collective. Cette approche visait à saisir la manière dont les gens font l'expérience de l'intelligence collective ("la pratique"). Pour ce faire, nous avons choisi de mener une étude qualitative empirique auprès de six établissements de 200 à 1000 salariés, qui tentaient de mettre en place une intelligence collective depuis des durées comprises entre moins de deux ans, trois à cinq ans, et plus de cinq ans, car nous souhaitons identifier les évolutions temporelles du processus. Ces entreprises appartiennent à différents secteurs d'activité et métiers (prestations de services informatiques, études et construction électronique et spatiale, commerce et distribution) car nous recherchions la structure générique du processus d'émergence de l'intelligence collective. Nous avons cherché à comprendre l'expérience vécue de 12 managers de première ligne et 7 managers intermédiaires dans ces 6 entreprises. Notre matière première a été collectée entre mai 2018 et septembre 2019 en couplant :

- Observation non participante : immersion d'au moins une semaine dans chaque entreprise (10 semaines au total) auprès de deux managers et de leurs équipes.
- Observation participante : des managers observés de deux entreprises participent aussi depuis septembre 2018 aux séminaires de management organisés par l'auteure sous forme de communautés de pratique et qui visent à développer les capacités managériales (programme GERME Émergence<sup>3</sup>)

---

<sup>3</sup> GERME est une association proposant des parcours de formation au management humaniste à plus de 2000 adhérents, membres de comité de direction et managers de proximité d'entreprises privées et publiques de toutes tailles et secteurs d'activité, au sein de laquelle l'auteure est animatrice de groupes de formation. En 2014, GERME a lancé l'expérimentation dans l'Ouest d'un parcours apprenant de 18 mois pour les managers de proximité : l'auteure a créé et animé le 1<sup>er</sup> parcours et les suivants sur le

- Entretiens : 12 entretiens en face à face avec les managers de première ligne observés (environ 1h30) à raison de 2 à 4 managers par entreprise. Leurs N+1, 7 managers intermédiaires, ont également été interviewés. Le directeur des ressources humaines ou le directeur général, plus un ou deux cadres de direction ont également été interrogés dans chaque entreprise pour comprendre le contexte global de la transformation. (9 entretiens par téléphone ou en face à face d'environ 45 minutes).

- Documents : présentation de l'entreprise, rapports de transformation, 25 mémoires de managers réalisant un parcours certifiant de managers en formation de management humaniste. (programme Émergence du réseau GERME).

Notre unité d'analyse est la situation de gestion, qui a prouvé sa pertinence pour analyser l'activité managériale dans des environnements complexes, incertains et instables (Chédotel & Vignikin, 2014 ; Journé & Raulet-Croset, 2008). Une situation de gestion existe lorsque *"les participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps donné, une action collective conduisant à un résultat qui est soumis à un jugement externe"* (Girin, 1990). Une situation de gestion suppose une action collective et des acteurs évoluant en fonction de l'espace, du temps et des interactions sociales. Une situation de gestion comprend : un gestionnaire, un objet de gestion et un contexte. En étudiant le phénomène d'intelligence collective en situation, nous approfondissons notre compréhension des obstacles à son émergence mais aussi des leviers qui la favorisent.

L'étude de l'intelligence collective avec la théorie U (Scharmer, 2009a) conduit également à adopter une approche phénoménologique qui privilégie l'étude des expériences de présence des personnes et des groupes (Chandler & Torbert, 2003) avec quatre "territoires d'expérience" complémentaires : le monde visible (par exemple, l'organisation de l'espace de travail), les actions telles que nous les ressentons de l'intérieur, les pensées et sentiments, et le type d'attention (niveau de "conscience"). Par conséquent, nous avons croisé les entretiens micro phénoménologiques et les entretiens biographiques avec l'observation (photos, notes...) et les données de retour (questionnaires d'auto-évaluation, entretiens de retour d'expérience, rapports réflexifs de fin de formation).

Au cours de nos 12 entretiens de managers de proximité et des 7 entretiens de managers intermédiaires, nous avons utilisé la méthode micro phénoménologique de Claire Petitmengin (2006) pour analyser les situations vécues. C'est une méthode d'interview qui nous permet

---

territoire breton. Depuis, le programme s'est dupliqué sur 8 régions de France, 10 animateurs de groupe sont en place et environ 90 managers de proximité ont suivi ces cycles de 18 mois.

d'amener une personne à prendre conscience de son expérience subjective, et à la décrire avec une grande précision : le principe est de centrer les questions sur le comment plutôt que sur le quoi, pour obtenir des descriptions concrètes des expériences, dont on extrait une catégorisation abstraite. Lors des entretiens avec les managers, nous avons demandé aux personnes de se souvenir d'une expérience singulière d'intelligence collective et d'évoquer les images, les sensations, les émotions qui en sont ressorties. Au cours de cette évocation, nous avons guidé la remémoration en nous concentrant sur les transitions, les moments et les sous moments de leur expérience et en posant des questions à "contenu vide" comme : "C'est bleu. C'est comment quand c'est bleu ? Que faites-vous quand vous ne faites rien ? » Nous les avons ensuite interrogés sur la chronologie ("Dites-moi...") et les pratiques managériales d'intelligence collective situées ("décrivez-moi une situation où..."), avec une approche narrative.

Lors d'observations non participatives en entreprise, nous avons observé les aménagements spatio-temporels ainsi que les expériences sociales de l'intelligence collective de l'intérieur, avec une grille d'observation et d'analyse (niveaux de processus U et sources d'attention). Nous avons également demandé aux personnes, si possible, de compléter cette grille par elles-mêmes (questionnaire auto-administré). Nous avons également porté notre attention sur la forme et le contenu des interactions, la gestion de l'espace et du temps, les pratiques utilisées (quand, pourquoi, avec quel effet), et l'atmosphère (énergie, rythme, silence, bruit, qualité des relations). Nous avons également proposé aux responsables et aux équipes de faire des débriefings oraux immédiats des situations observées (par exemple : "Avez-vous des commentaires, des détails sur le moment observé...").

Pour analyser les données, nous avons entièrement transcrit les entretiens. Ensuite, nous avons effectué une analyse des verbatims associés et avons fait ressortir les éléments de l'expérience vécue, grâce à la méthode micro phénoménologique (Petitmengin, Remillieux, & Valenzuela-Moguillansky, 2019). Cette méthode est fondée sur la classification, pour permettre aux structures génériques et à leur temporalité d'émerger à partir d'expériences singulières, sans se soucier des éléments contextuels.

Cela nous a conduit à construire une liste de situations, avec leur description, et une analyse de 1<sup>er</sup> ordre. Avec une approche abductive, une analyse de 2<sup>nd</sup> ordre a ensuite été développée progressivement sur la base des questions de recherche et de la revue de littérature initiale, mais aussi de la lecture des entretiens et des données complémentaires (documents, observations,). En particulier, nous avons utilisé des données secondaires issues de 25 rapports réflexifs rédigés par des managers de proximité en fin de parcours de formation au management Emergence.

Ensuite, les données ont été synthétisées en utilisant la méthode de (Miles & Huberman, 2003), qui consiste à construire des tableaux pour résumer le contenu des entretiens par catégorie thématique. Enfin, les principaux thèmes analysés dans ce document sont : l'intelligence collective, les pratiques collaboratives et les situations managériales.

## Les principaux résultats

Les principaux résultats vont montrer que

- les managers de proximité contribuent à l'émergence et à l'amplification de l'intelligence collective dans l'organisation, à condition de développer une capacité d'agir consciente et située, soutenue par l'organisation.
- L'intelligence collective est un phénomène vivant qui mobilise toutes les capacités humaines de perception à leur plus haut potentiel. Ainsi, l'expérience vécue en situation est une expérience de la présence. Elle produit des états d'esprit permettant d'opérer collectivement à partir d'une qualité d'attention et d'intention écosystémique.
- L'intelligence collective émerge en situation : il faut une situation complexe incertaine ou imprévue pour mobiliser l'intelligence collective de l'équipe. Cette émergence est le fruit d'une combinaison entre une situation vécue, des états d'esprit, des gestes et des espaces contenant pour le processus d'émergence.
- Le manager de proximité peut être l'artisan de cette combinaison : à partir de son état intérieur et du développement de sa capacité d'attention et d'intention, il initie en situation les états d'esprit et les espaces contenant de l'intelligence collective.
- Le développement de cette capacité managériale se fait en situation et modifie la relation à l'action et à la performance ; elle requiert une infrastructure humaine de soutien.

Nous allons ainsi proposer un modèle, intégrant le manager dans la dynamique de transformation associée à l'intelligence collective. En effet, nous allons montrer que la capacité du manager se construit dans une dynamique de cheminement personnel, en coévolution avec les pratiques organisationnelles. Quand cette coévolution se produit, elle conduit à l'amplification des pratiques d'intelligence collective et au bien-être du manager et des équipes à l'inverse, son entrave ou son amplification sans précaution peut conduire à l'inhibition des pratiques d'intelligence collective et à l'épuisement du manager. **Ainsi, nous allons à partir de ces résultats proposer de compléter le cadre interprétatif de la théorie U, pour**

**modéliser cette capacité dynamique du manager, que nous mettons en évidence dans cette thèse.**

## La contribution de la thèse

La thèse apporte plusieurs contributions originales :

- Au plan théorique, cette recherche a vocation à contribuer à la conceptualisation de l'intelligence collective dans le champ du management des organisations. A notre connaissance, ce concept est peu étudié en Sciences de gestion et il subsiste un manque de recherche approfondie à partir d'enquêtes de terrain (Zaïbet, 2007). La question de la possibilité de faire diffuser l'intelligence collective par les managers de proximité et des moyens de favoriser l'apprentissage des pratiques collaboratives par ces managers et leurs équipes reste ouverte. De plus, les recherches sur les managers de proximité restent rares d'une manière générale (Gillet, 2010).
- Selon nous, de telles recherches focalisées sur les managers de proximité pourraient permettre de vérifier si et d'analyser comment le management intermédiaire peut devenir le niveau de l'organisation d'où émerge l'intelligence collective. Elles permettraient aussi d'évaluer si le rôle clé des managers intermédiaires, établi par la recherche dans la conduite du changement (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007 ; Rouleau & Balogun, 2011), se confirme dans le cadre du déploiement de démarches collaboratives et, si oui, de comprendre sous quelle forme. Enfin, elles permettraient d'évaluer si la dimension consciente et située de l'intelligence collective contribue à soulager ces managers dans la gestion de situations dont la charge émotionnelle est potentiellement épuisante (Bourion, 2006) et ainsi à ré-humaniser le management (Hallée, Taskin, & Vincent, 2018).

**La nouveauté majeure de nos résultats sera ainsi de mettre à jour et modéliser une capacité consciente et située des managers à mobiliser l'intelligence collective.** Ce modèle de la capacité consciente et située permettra de mieux opérationnaliser l'intelligence collective. Il sera totalement original car composé de dimensions « subtiles » : les dimensions de conscience et ses micros dynamiques sont considérées comme non mesurables en gestion et, de ce fait, ne sont généralement pas prises en compte par les instruments de mesure de la performance et du bien-être. Ceux-ci ne s'intéressent pas à l'état intérieur d'un manager, à ses micro-gestes d'écoute, de connexion, à la manière dont il entretient la vitalité des pratiques collectives. Le levier de performance et de bien-être que ces éléments représentent n'est pas conscientisé et en conséquence reste sous utilisé. Le coût de cette ignorance est dans l'angle

mort des approches managériales traditionnelles, qui demeurent fondées sur l'évaluation de résultats finaux à partir de dimensions jugées plus objectives. Ce faisant, notre modèle offrira aux managers un instrument pour porter le regard sur l'entretien de ces dynamiques plutôt que sur la mesure de résultats en sortie.

## La structure de la thèse

La thèse est en deux parties et comporte six chapitres.

La première partie est consacrée à la construction d'un cadre adapté pour comprendre l'intelligence collective : ce cadre est théorique (chapitre 1) épistémologique et méthodologique (chapitre 2). La deuxième partie est consacré à l'analyse des résultats de notre étude empirique : elle présente nos résultats selon une approche narrative et interprétative (chapitre 3 à 5) avant de les discuter (chapitre 6).

Nous résumons ci-après le contenu des chapitres afin de guider le lecteur.

**Le chapitre 1** est consacré à la revue de littérature et au cadre théorique alternatif construit pour répondre à notre problématique. Après une revue de littérature du concept d'intelligence collective (1.1), nous en proposons une lecture alternative, à partir de recherches intégrant la dimension de conscience du concept (1.2), une vision des managers de proximité acteurs de l'intelligence collective (1.3) et d'un changement émergent et expérientiel (1.4). Nous expliquons ensuite notre cadre théorique alternatif, la théorie U (2), qui pourrait constituer un guide pour l'action des managers de proximité, à condition d'opérationnaliser le modèle. Enfin, nous proposons cette opérationnalisation à partir du concept de situation et de l'étude des pratiques collaboratives (3) pour répondre à notre question de recherche. En conclusion de ce chapitre, nous récapitulons les points clés de notre cadre théorique, formulons nos questions de recherche et présentons notre cadre opérationnel d'analyse.

**Le chapitre 2** présente nos choix épistémologiques et méthodologiques adaptés à notre question de recherche et la façon dont nous les avons mis en œuvre. Dans un premier temps, nous présentons la démarche scientifique (1.1), et expliquons notre choix d'une approche compréhensive (1.2) et phénoménologique (1.3). Dans un second temps, nous présentons et expliquons nos choix méthodologiques et comment nous les avons mis en œuvre. Tout d'abord, nous expliquons notre design de recherche fondé sur le besoin de recueillir des vécus d'expérience et d'analyser des situations, c'est-à-dire d'accéder aux vécu des managers de proximité et les choix de terrains et de corpus qui en ont découlé (2.1). Puis nous présentons le déroulement de la collecte de données (2.2) et celui de l'analyse de donnée (2.3) selon une

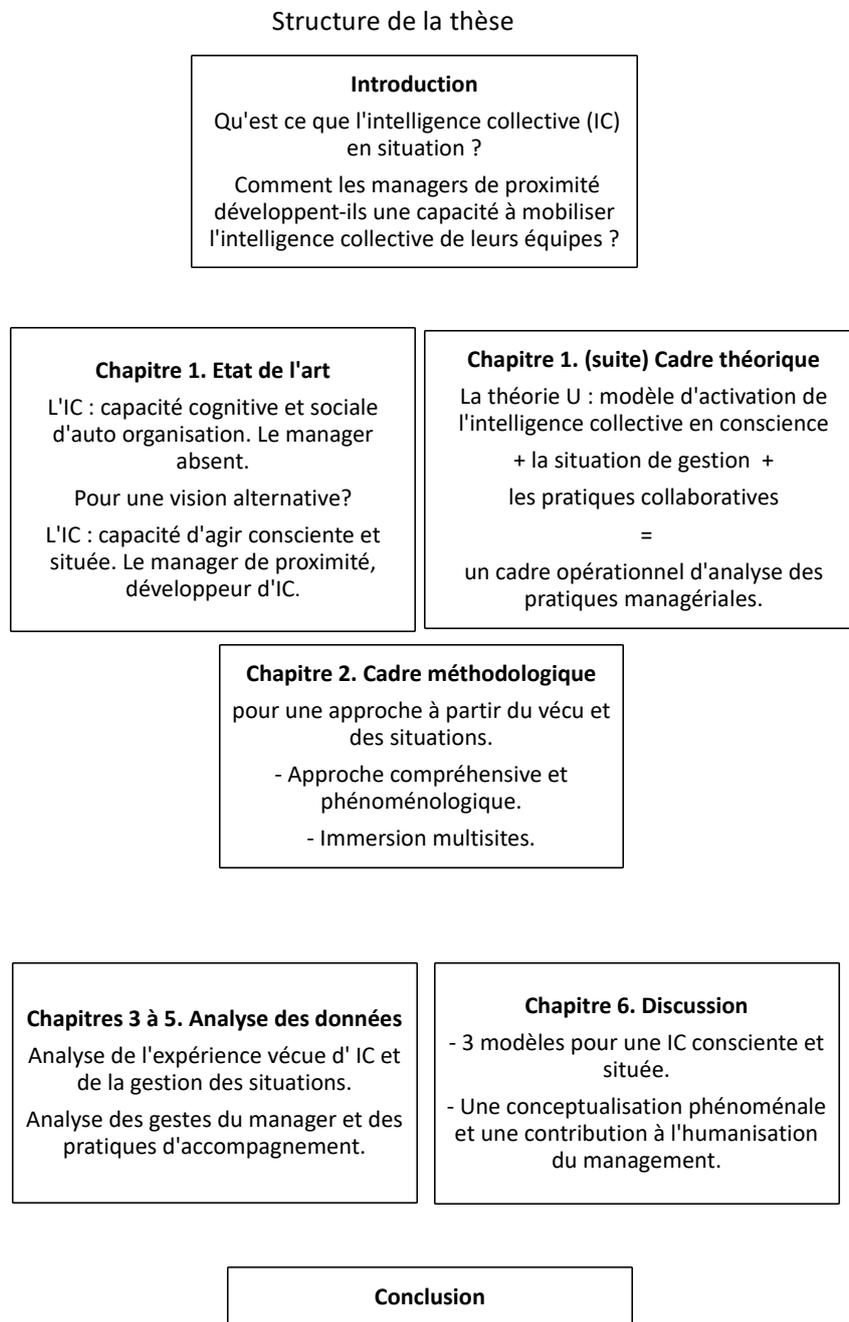
approche phénoménologique et abductive. Dans un troisième temps, nous examinons les conditions de validité et fiabilité de notre recherche (3.1) et les risques inhérents à son caractère qualitatif (3.2).

**Les chapitres 3 à 5** présentent nos résultats. Nos données ayant été collectées et analysées selon une approche phénoménologique, nous procédons en partant de récits de situations que nous analysons et dont nous faisons émerger des typologies ou des modèles descriptifs. **Le chapitre 3** s'intéresse à l'expérience d'intelligence collective. Il campe le décor en présentant les sites d'immersion (1) relate et met en évidence la structure de l'expérience d'intelligence collective à partir des récits de managers (2) et caractérise la situation d'intelligence collective à partir de descriptions des situations observées au prisme de la théorie U (3). L'ensemble fait émerger une structure générique de l'expérience, ainsi que la qualité d'attention et de présence comme dimensions clés du phénomène. **Dans le chapitre 4**, nous restituons nos observations de situations de gestion : les enjeux de la qualité d'attention en situation (1), les modalités de gestion mobilisées par les managers pour régénérer la qualité d'attention et de relation (2 et 3), le rôle prépondérant des gestes des managers (4) sont successivement présentés et analysés. Nous concluons avec une typologie des pratiques de gestion des situations en intelligence collective. **Le chapitre 5** se focalise sur les gestes des managers, c'est-à-dire l'extériorisation de la qualité d'attention et d'intention qui leur permet d'enclencher la pratique collaborative au niveau de l'équipe : une véritable capacité d'agir consciente et située apparaît au fil des récits et des situations observées que nous présentons (1) Ensuite, nous restituons les modalités d'accompagnement du développement de cette capacité que nous avons observées (2) ou recueillies (3).

**Le chapitre 6** est celui de la discussion. A la lumière de ces trois chapitres de résultats, nous présentons dans un premier temps notre interprétation pour répondre à nos deux questions de recherche sous la forme de trois modèles : modèle de l'intelligence collective en situation, modèle de la capacité d'agir consciente et située du manager de proximité et modèle de diffusion multiniveau de l'intelligence collective. Dans un deuxième temps, nous discutons de notre apport conceptuel au regard de la gestion de la complexité et de l'incertitude, point de départ de notre problématique puis au regard de l'humanisation des pratiques managériales que nos modèles ambitionnent de favoriser.

Nous présentons un schéma de la structure de thèse ci-après.

## I-Figure 1. Structure de la thèse





# **Première partie.**

## **Le cadre théorique, épistémologique et méthodologique**

Cette première partie est consacrée à la présentations du cadre théorique, épistémologique et méthodologique que nous avons construit pour répondre à notre problématique : comment les managers de proximité développent- ils une capacité à mobiliser l'intelligence collective de leurs équipes ? Le premier chapitre part des angles morts de l'état de l'art de l'intelligence collective et des managers de proximité pour proposer une lecture alternative du concept d'intelligence collective et du rôle des managers de terrain dans son émergence, à partir de la théorie U, du concept de situation et de pratiques. Le deuxième chapitre retrace le cheminement que nous avons suivi pour élaborer un cadre épistémologique et méthodologique cohérent avec notre question de recherche : une démarche compréhensive selon une approche phénoménologique pour une étude empirique en immersion sur six sites en transformation.



# Chapitre 1. Comprendre l'intelligence collective, de l'état de l'art à un cadre théorique alternatif

## Introduction

Notre sujet de thèse s'intéresse aux moyens de réussir la collaboration dans des environnements complexes et incertains. Pour répondre à ce problème de gestion, nous faisons la proposition que l'intelligence collective est une réponse adaptée et nous intéressons aux moyens permettant aux managers de la déployer dans les organisations. Nous nous intéressons particulièrement aux managers de proximité qui sont au cœur de l'organisation, à l'articulation entre les équipes et la structure organisationnelle, là où le changement émerge à partir de pratiques émergentes (Mintzberg, 2009 ; Nonaka & Takeda, 2016). Il s'agit donc **d'explorer comment les managers de proximité développent une capacité à mobiliser l'intelligence collective de leurs équipes**. Répondre à cette question nécessite la construction d'un cadre théorique et conceptuel adapté. Cependant, comme nous allons le montrer, les recherches académiques sur ce thème sont encore parcellaires et peu d'entre elles sont fondées sur l'analyse de données de terrain, au plus près des situations et des acteurs.

Nous avons donc consacré une part importante de notre recherche à la construction de ce cadre théorique et conceptuel adapté, que nous présentons ci-après en deux parties.

La première partie est consacrée à la revue de littérature du concept d'intelligence collective et du manager de proximité. Nous explorons dans un premier temps l'état de l'art du concept d'intelligence collective, peu stabilisé en Sciences de gestion, nous en signalons les limites et proposons une nouvelle grille de lecture fondée sur la dimension de conscience. Dans un deuxième temps, nous présentons les recherches sur les managers de proximité, axées sur la pratique, les tensions inhérentes à leur position dans l'organisation et leur rôle clé dans le changement. Ayant identifié un manque dans l'état de l'art, nous proposons une vision alternative du management de l'intelligence collective.

La deuxième et la troisième partie sont consacrées à la présentation de notre cadre théorique et conceptuel adapté à notre vision alternative du management de l'intelligence collective. Tout d'abord, nous présentons la théorie U en trois temps : ses fondements, sa modélisation de l'intelligence collective et sa vision du leadership. Ensuite, nous présentons le concept de situation de gestion, d'action située et de pratique. Nous concluons par la présentation de notre cadre opérationnel d'analyse.

# **1. L'intelligence collective, le manager de proximité et le changement**

## **Introduction**

Cette partie traite de l'état de l'art en trois points : l'intelligence collective, le manager de proximité et le changement. Pour chacun d'eux, nous explorons la revue de littérature et établissons les limites au regard de notre question de recherche, avant de proposer une grille de lecture alternative. Nous visons ainsi à préparer le choix d'un cadre théorique et conceptuel adapté pour comprendre l'intelligence collective en situation incertaine et complexe et le rôle des managers de proximité dans son émergence.

### **1.1. L'intelligence collective : l'état de l'art**

Le concept d'intelligence collective a émergé depuis une quinzaine d'années dans la littérature en gestion et il est encore peu stabilisé. L'objectif de cette partie est de donner une vue d'ensemble des principales directions empruntées par la recherche sur l'intelligence collective, les principaux acquis sur lesquels s'appuyer, avant de préciser le cadre théorique dans lequel nous avons choisi d'inscrire notre propre recherche.

Dans un premier temps, nous présentons ce concept multidisciplinaire et peu stabilisé à partir de trois questions qui traversent la littérature : en quoi est-elle un mode opératoire pour les systèmes complexes ? Quel est l'impact de la nature humaine sur ce mode opératoire ? A quel

niveau d'abstraction peut-on étudier l'intelligence collective ? Nous mettrons ainsi en évidence les quatre principes clés de l'intelligence collective (par exemple, l'émergence), les spécificités dans un contexte organisationnel et trois niveaux d'analyse possibles. Dans un deuxième temps, nous nous focaliserons sur les Sciences de gestion, pour comprendre les hypothèses sous-jacentes puis analyser les définitions et finalement présenter le seul modèle opérationnel à notre connaissance. Dans un troisième et derniers temps, nous montrerons les limites de ces premières lectures, avant de proposer une approche alternative. En effet, nous considérons que ces différents travaux, focalisés sur la cognition et l'interaction sociale, ne reflètent pas l'expérience vécue par les acteurs, en situation, de l'intelligence collective.

### 1.1.1. Un concept pluridisciplinaire et peu stabilisé

Le caractère multidisciplinaire est un marqueur du concept d'intelligence collective : par exemple, des travaux se sont développés en Psychologie (Malone & Klein, 2007), en Sciences de la complexité (Schut, 2010), en Sciences cognitives (Sperati, Trianni, & Nolfi, 2011), en Biologie (Bonabeau & Meyer, 2001), ou encore en Sciences de l'information (Lévy, 2007; 2013). Malgré ce foisonnement, il manque un cadre conceptuel pour comprendre en quoi consiste l'intelligence collective (Schut, 2010). En France, une recherche du terme « intelligence collective » parmi les mots clés des thèses publiées sur Hal effectuée le 30 juillet 2021 montre moins de quarante thèses, dont 21 en Sciences de l'homme et des sociétés, et le reste dispersé dans les champs des Sciences de la communication, de l'Informatique, de l'Économie et de la Gestion. Sur thèses.fr, le 1<sup>er</sup> août 2021, 533 thèses sont répertoriées sur ce mot clé, dont 78 en Sciences de gestion depuis 2017.

Pour mieux décrypter ces travaux, nous proposons de poser trois questions (Salminen, 2012), permettant de comprendre les dénominateurs communs de ces recherches et de les classer : 1) quel mode opératoire pour les systèmes complexes, 2) quel impact de la spécificité de la nature humaine sur ce mode opératoire, 3) à quel niveau étudier le phénomène ?

En réponse à la première question, nous verrons qu'une base commune est stabilisée dans tous les champs disciplinaires : l'intelligence collective est considérée comme le mode opératoire d'un système complexe fondé sur 4 principes (l'adaptabilité, l'auto-organisation, l'émergence et la mémoire distribuée). Ensuite, nous retrouverons un questionnement commun aux recherches portant sur l'intelligence collective humaine qui concernent 25% des recherches sur le web of science (Salminen, 2012) : comment prendre en compte la nature sociale, consciente et obéissant à des motivations propres de l'individu humain ? Enfin, pour répondre à la question

du niveau d'analyse, selon Salminen (2012) ce questionnement est traité dans la littérature à partir de trois niveaux d'abstraction : micro, macro et méso (celui de l'émergence), qui correspondent aux trois niveaux d'interaction des humains dans les systèmes organisationnels. A partir de ces trois questions, nous verrons que des tentatives de modélisation et de typologie sont possibles.

## Les quatre principes de base

Une première question traverse les différentes disciplines : quel est le mode opératoire pour les systèmes complexes (Salminen, 2012) ? De ce point de vue, l'intelligence collective est considérée comme le mode opératoire d'un tel système, et est associée à quatre principes de base (l'auto-organisation, l'adaptabilité, l'émergence et la mémoire distribuée). Ces quatre principes de base ont été observés dans trois courants principaux, appliqués à des contextes différents : les travaux sur le « swarm intelligence » chez certaines espèces animales et chez les insectes sociaux (Bonabeau & Meyer, 2001) où elle est qualifiée « d'intelligence en essaim » ou « stigmergie », ceux sur les systèmes complexes (Schut, 2010), et ceux sur « l'intelligence des foules » notamment sur internet et les réseaux sociaux (Lévy & Bononno, 1997 ; Malone et al., 2010).

Dans ces trois courants de recherche, l'intelligence collective désigne un système fonctionnant sur ces quatre principes clés :

- **L'adaptabilité** est la capacité du système à évoluer de manière autonome, en coévolution avec le changement de l'environnement (Schut, 2010).
- **L'auto-organisation** signifie l'émergence d'interactions entre composantes individuelles du système, sans contrôle central. L'observation du vivant permet de comprendre comment des agents autonomes produisent à partir d'actions simples une intelligence collective pour décider et agir ensemble : par exemple le choix des emplacements de ruches pour les abeilles, le déplacement en banc de poisson pour éviter les prédateurs, les vols d'oiseaux pour tenir la distance de la migration, les communications des fourmis pour remplir et retrouver la fourmilière (Bonabeau & Meyer, 2001).
- **L'émergence** est la qualité d'un système où « *le tout est plus que la somme des parties* », (Damper, 2000). Une propriété peut être qualifiée d'émergente si elle découle de propriétés plus fondamentales tout en demeurant nouvelle ou « irréductible » à celles-ci. O'Connor (1994) définit l'émergence d'une propriété P à partir d'objets O de la manière suivante :

*« P survient des propriétés de ses parties O ; P n'est pas une propriété des objets O ; P est distinct de toute propriété structurelle des objets O ; P possède une influence causale directe (descendante) sur le comportement des structures constituées par les objets » (O'Connor, 1994).*

Dans les systèmes complexes, on observe la dimension multifactorielle des éléments et des relations entre eux, la distance longue entre les causes premières et leurs effets, la combinaison des actions d'agents autonomes qui produit un effet au niveau global, et le tout, qui n'est pas la somme des parties.

- **La mémoire distribuée** ou mémoire du groupe est un terme emprunté à l'informatique et désigne le fait que les informations mémorisées par chaque agent sont accessibles et reliées sans que chacun d'eux n'ait connaissance de l'ensemble des informations (Trianni & Nolfi, 2011). Elle peut être externalisée, c'est-à-dire médiée par des outils numériques pour connecter des humains à distance et en grand nombre. Par exemple, internet est souvent présenté comme une forme de mémoire distribuée de l'humanité. Cette mémoire existe et fonctionne sans que chaque agent ou individu n'en ait conscience, la plupart du temps.

Ces quatre principes ont été largement importés dans le champ de la gestion pour penser le fonctionnement des organisations en environnement complexe et incertain. Nous pouvons les retrouver par exemple dans les fondements de l'entreprise agile, qui a vocation à épouser l'incertitude et s'organiser pour elle (Vidgen & Wang, 2009) : en effet, par principe, les équipes sont auto organisées et les interactions interpersonnelles sont privilégiées, ou encore les outils collaboratifs permettent de bénéficier de la mémoire distribuée (Gentil & Chédotel, 2018). Dans la pratique, comme nous l'avons vu dans l'introduction, ces principes irriguent déjà nos organisations : l'entreprise plateforme, la généralisation et des outils collaboratifs, les outils de crowdsourcing, crowdfunding, les réseaux sociaux... sont autant de modes opératoires pour systèmes complexes qui accroissent les capacités cognitives des groupes, rendues nécessaires par l'incertitude et la complexité croissante. Ces travaux nous permettent ainsi de comprendre les marqueurs d'un concept d'intelligence collective, qui a été importé d'autres disciplines.

## La nature de l'être humain

Il s'agit maintenant de répondre à la seconde question : comment prendre en compte la nature sociale, consciente et obéissant à des motivations propres de l'individu humain ? Nous avons vu que l'auto-organisation et l'émergence, qui sont des principes fondateurs de l'intelligence collective, se fondent sur les interactions entre agents du système. Chez les insectes sociaux, les agents opèrent des actions simples de manière prédictible. Dans un système humain comme une entreprise, une organisation ou une équipe, ces agents sont des individus et les interactions

sont sociales... donc la complexité des comportements est plus grande et leur prédictibilité si elle existe reste peu connue ou limitée. La qualité et l'intensité des interactions, les motivations à y participer sont donc clés pour déterminer le fonctionnement de l'intelligence collective et font l'objet de recherches, en psychologie notamment.

D'abord, ces travaux montrent que l'intelligence collective est un phénomène contribuant au développement humain (Lévy, 2007). En ce sens, elle serait le cœur d'une organisation sociale nouvelle et donc d'un projet politique. Lévy (2013) définit l'intelligence collective comme « *une intelligence partout distribuée sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel qui aboutit à une mobilisation effective des compétences* » et lui assigne pour but le développement humain. Cette intelligence collective n'est pas à créer, elle est présente dans les groupes humains. Comme l'explique l'auteur : « *Le collectif humain ainsi organisé aurait pour richesse centrale l'humain en personne.* ». Lévy insiste sur la notion fondamentale d'économie des qualités humaines.

*« Ainsi, chaque membre du collectif serait porteur d'une richesse qu'on ne pourrait négliger et qui lui assurerait une place et une contribution uniques au sein du collectif intelligent...L'intelligence collective n'est pas qu'un concept théorique ou philosophique, elle peut sous-tendre une nouvelle organisation sociale effective et efficace, basée sur les compétences, le savoir et les connaissances. L'intelligence collective favorise la puissance plutôt que le pouvoir. » (interview de Levy, 2017)<sup>4</sup>*

Ensuite, ces travaux mettent en évidence des pratiques qui peuvent favoriser le développement de l'intelligence collective. Par exemple certaines pratiques simples, comme l'égalité de temps de parole, permettraient de bénéficier de la diversité de points de vue et des interactions associées à l'intelligence collective (Woolley et al., 2015). Nous verrons par la suite que ce projet de favoriser le développement humain et de rechercher des leviers pour favoriser l'intelligence collective irriguent les travaux de gestionnaires sur le sujet.

## Un phénomène multi-niveaux

Dans sa revue de littérature du concept, Salminen (2012) met en évidence trois niveaux d'analyse du concept : micro (individu et équipe), macro (par exemple, une entreprise) et émergent (les moyens et pratiques mis en œuvre à niveau méso).

Étudiée au niveau micro, l'intelligence collective est une combinaison d'éléments comportementaux, sociaux et cognitifs : la qualité et l'intensité des interactions sociales est ici en jeu. Au niveau macro, l'intelligence collective est un phénomène statistique : les modalités d'agrégation des propositions individuelles qui débouchent sur une décision ou une solution

---

<sup>4</sup> Interview de P. Levy sur le Portail de l'intelligence économique, consulté le 04/04/2017

sont ici en question. Au niveau de l'émergence, l'intelligence collective est un phénomène qui permet de créer le comportement du système global à partir des interactions des individus au niveau micro : les modalités de passage du niveau micro à macro au travers des processus d'auto organisation et d'adaptabilité sont ici en jeu.

En fonction du niveau d'analyse retenu, les définitions de l'intelligence collective ne sont pas les mêmes. Prenons l'exemple de deux définitions qui font généralement référence dans le champ académique. L'une insiste sur le niveau macro et de l'émergence, l'autre s'intéresse davantage aux comportements individuels et aux interactions à niveau micro.

*« une intelligence partout distribuée sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel qui aboutit à une mobilisation effective des compétences » (Lévy, 2013))*

*« la capacité globale d'un groupe à réaliser avec succès une variété de tâches » (Woolley & al., 2010)*

Dans cette thèse, nous placerons notre focale aux niveaux méso de l'émergence. A travers le prisme du manager de proximité et son équipe, nous étudions le phénomène d'émergence : celui-ci se produit dans les interactions au sein de l'équipe de travail (niveau micro) mais aussi dans l'articulation entre l'équipe et le reste de l'organisation, entre niveau micro et macro. **Les équipes dont les personnes membres agissent de manière autonome et produisent par leurs interactions des solutions ou des décisions collectives pour faire face aux situations, sont des systèmes d'intelligence collective : adaptatifs, auto organisés, émergents et disposant d'une mémoire de groupe. La nature des interactions entre individus et la façon dont celles-ci produisent une pratique collective sont au cœur de notre recherche.** Nous nous intéressons donc à présent aux acquis de la recherche en Sciences de gestion relatifs à l'intelligence collective des équipes, son management et sa mise en œuvre organisationnelle.

### 1.1.2. Le concept en Sciences de gestion

Dans le champ des Sciences de gestion, il existe peu de recherches académiques s'intéressant au phénomène d'intelligence collective en tant que tel. A notre connaissance, un seul modèle conceptuel a été proposé depuis 2007 (Zaïbet, 2007). Les définitions utilisées proviennent pour l'essentiel de la psychologie, de la socio psychologie (Moral & Lamy, 2019), (Woolley, & al, 2015) et des sciences de l'information et de la communication (Lévy, 2007, 2013). Les Sciences de gestion, quand elles s'intéressent au concept, s'appuient sur les travaux issus d'autres champs de recherche que nous avons présentés dans le point précédent. Parmi ces travaux, trois définitions ont largement inspiré les gestionnaires :

*« le comportement collectif, largement auto organisé qui émerge des essaims d'insectes sociaux »  
(Bonabeau & Meyer, 2001)*

*« l'intelligence collective est une forme d'intelligence universelle, partout distribuée qui émerge de la collaboration et de la compétition de nombreux individus » (Lévy & Bononno, 1997)*

*« L'intelligence collective est mesurable par un facteur G qui n'est pas la somme des QI » (A. W. Woolley et al., 2010)*

Les questionnaires retiennent également son caractère adaptatif, auto-organisé et émergent qui font partie des principes de base identifiés de la littérature précédente. Celui-ci est produit par l'intensification des interactions entre individus, qui va permettre au groupe de *« réfléchir, agir et décider ensemble »* (Zaïbet, 2007).

Les recherches actuelles sur l'intelligence collective se sont développées dans deux directions. Un premier groupe de travaux concerne sa définition et sa conceptualisation (notamment, Zaïbet, 2007). Un second groupe de travaux s'est centré sur ses facteurs et effets, notamment sur la performance des groupes (Woolley et al., 2010), (Lafaye & Berger-Douce, 2013), (Penalva & Commandré, 2004). Dans cette partie, nous commençons par présenter les définitions et les dimensions du concept puis les leviers managériaux recensés par la littérature, avant de nous attarder sur le modèle de l'intelligence collective de Zaïbet qui offre une synthèse de l'état de l'art à ce jour .

## Les définitions de l'intelligence collective

Les définitions (nous en avons recensé une trentaine dans la littérature) parlent essentiellement de capacité cognitive, par exemple en définissant l'intelligence collective comme :

*« L'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre des membres (ou agents) » (Vidal-Gomel & Rogalski, 2009)*

*« Ensemble des 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 » (Zaïbet, 2007, p 51).*

D'autres définitions insistent sur l'exploitation en synergie de cette capacité cognitive, et décrivent le résultat obtenu comme :

*« l'alchimie d'un collectif et des singularités qui le composent pour agrandir le pouvoir de réalisation de chacun » (Cristol & Joly, 2017)*

ou encore comme un stade de développement ultime.

*« Le stade de développement, appelé également « maturité d'équipe » où cette dernière « accède à un mode de fonctionnement moins clivé caractérisé par un support mutuel plus sincère et au service de tous » (Moral & Lamy, 2019)*

Enfin, d'autres font appel à un concept connexe d'intelligence émotionnelle collective :

*« L'intelligence collective émotionnelle se définit par la capacité d'un groupe à développer un ensemble de normes qui promeuvent la conscience et la régulation des émotions de chacun des membres et du groupe. » (Druskat & Wolff, 2001).*

Le phénomène est décrit comme un *« processus dynamique collaboratif de production de savoir réflexif » (Zaïbet, 2007)*. Sa nature est *« réflexive : elle est un apprentissage collectif dans la réflexion commune et l'action commune » (Zaïbet, 2007)*

Elle est aussi systémique. Reprenant les principes de base d'auto-organisation et d'émergence, l'intelligence collective des équipes nécessite pour exister un système caractérisé par trois éléments :

- Une situation de travail complexe, pour qu'il y ait mobilisation de tous (Reilly & McGourty, 1998), une équipe de travail synergique et diversifiée (Brasseur, 2012), dont *« les membres sont des sous-systèmes doués d'intelligence; un ensemble de cerveaux, d'expériences, un ensemble de moteurs et d'acteurs » (Katzenbach & Smith, 2015).*
- Une action : l'équipe de travail est tournée vers l'action.(Zaïbet, 2007)

## Les dimensions de l'intelligence collective

A partir de ces premiers éléments, trois grandes dimensions du concept sont identifiées dans la littérature : cognitive, relationnelle et sociale et systémique. La plupart des auteurs signalent que ces trois dimensions coexistent, la dimension systémique permettant de relier les deux premières pour passer de l'intelligence des membres du groupe à l'intelligence collective. Nous présentons ces dimensions recensées par les gestionnaires dans le tableau ci-dessous.

## 1-Tableau 1. Les dimensions de l'intelligence collective

<p><b>Dimension cognitive</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité 1) à comprendre collectivement 2) réfléchir collectivement 3) résoudre collectivement des problèmes et participer à la construction de la prise de décision 4) créer une vision commune et agir collectivement ( Zaibet Gréselle, 2008)</li> <li>• Compétence technique et traitement de l'information (Dumas &amp; Riqueau, 2003)</li> <li>• Construction de représentations partagées (Zaibet 2007)</li> <li>• « la mise en commun de la réflexivité afin de finaliser une action qui ne pourrait pas l'être par une seule personne » (Szoniacky &amp; Bouhaï, 2017).</li> </ul>
<p><b>Dimension sociale et relationnelle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partage d'un projet ou d'une situation complexe (Penalva &amp; Commandré, 2004 )</li> <li>• Tisser les liens sociaux pour construire la confiance (Baillette, 2002)</li> <li>• Prendre le temps de se connaître un minimum, notamment sur la manière de travailler de chacun (Lafaye &amp; Berger-Douce, 2013)</li> <li>• La reconnaissance des individualités de chacun avec la confiance en soi liée liens affectifs, le respect de soi lié au respect des droits reconnus à la personne, l'estime de soi liée à la place sociale de l'individu (Monnin &amp; Perret, 2006)</li> <li>• L'interactivité, la motivation, la confiance (Zaïbet, 2007)</li> <li>• La constitution de l'équipe (compatibilité culturelle) (Defélix, Mazzilli, Retour, &amp; Picq, 2009) la diversité de l'équipe (Wooley &amp; Malone, 2011)</li> </ul>
<p><b>Dimension systémique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une situation complexe, une équipe diversifiée, une action (O Reilly, 2005 )</li> <li>• Avoir recours à un tiers facilitateur (Chapus et Lesca, 1997), tiers légitime (Baillette, 2002), médiation d'un tiers en toute légitimité du fait de sa non implication directe dans le résultat (Lafaye &amp; Berger-Douce, 2013)</li> <li>• Utiliser des compétences réticulaires (Dumas &amp; Riqueau, 2003)</li> <li>• Capacité à maintenir une cohérence globale des objectifs individuels (Zaibet, 2007) ; générer un bon climat social (Zaibet-Greselle, 2008)</li> <li>• Adopter un rythme souhaitable ni trop rapproché ni trop éloigné (Lafaye &amp; Berger-Douce, 2013)</li> </ul>

Source : adapté du dossier Crédit d'Impôt Recherche Accompagnement ETC.

## Les leviers managériaux

D'autres travaux recherchent les leviers managériaux permettant de développer l'intelligence collective. Il s'agit d'agir sur ces leviers (composition d'équipe, posture managériale...) pour renforcer l'intelligence collective et ainsi obtenir une meilleure performance ou un meilleur développement humain (Weick & Roberts, 1993). Certains travaux montrent que l'intelligence collective améliore certaines formes de performance comme la qualité des décisions (McHugh et al., 2016). D'autres considèrent que l'intelligence collective est un indicateur d'efficacité d'une équipe de travail. Ainsi, les travaux en Sciences de gestion étudient l'intelligence collective au prisme de la performance, comme le souligne Penalva (2006) :

*« L'intelligence collective peut être considérée comme une hypothèse relative à la capacité d'un groupe d'acteurs humains et d'agents artificiels à atteindre dans une action commune une performance supérieure à l'addition des performances individuelles » (Penalva, 2006, p. 2).*

Voici quelques exemples de leviers que nous avons relevés dans la littérature :

- Une posture managériale bienveillante, tournée vers plus d'autonomie de collaboration, de responsabilité des acteurs (Plane, 2015).
- Certaines pratiques dédiées : des méthodes de créativité comme le design thinking lors de hackathons (Gréselle-Zaïbet, Kleber, & Dejoux, 2018), ou l'égalité de temps de parole, permettraient de bénéficier de la diversité de points de vue et des interactions associées à l'intelligence collective (Woolley et al., 2015).
- La possibilité d'agir et prendre en même temps du recul sur sa propre action, c'est-à-dire

*« apprendre à articuler l'action et la connaissance » (Lorino & Nefussi, 2007).*

*« les membres de l'équipe apprennent et se souviennent de leur propre expérience notamment au travers des blocages et difficultés rencontrés et les mettent à profit au sein de l'équipe » (Gréselle Olfa Zaïbet, 2007).*

- La clarté et la co construction de l'organisation du travail : bien identifier les rôles, les complémentarités, les ambitions de chacun dès le début du projet (Lafaye & Berger-Douce, 2013); s'appuyer sur la coexistence et la qualité du travail commun comme un bon processus, de bonnes compétences techniques, une vision commune (Defélix et al., 2009)

Selon Zaïbet (2007), un certain nombre de points semblent faire l'objet d'un consensus émergent dans la littérature, permettant de caractériser l'intelligence collective :

*« L'intelligence collective est un système, on peut dire que c'est la somme des intelligences individuelles des membres d'une équipe plus leurs relations.*

*L'intelligence collective est propre à un collectif de travail restreint, car les interactions sont plus faciles dans ce contexte.*

*L'intelligence collective est un processus. Elle va donc se transformer et évoluer en différents stades.*

*La création de l'intelligence collective est liée à la situation, au contexte de travail. » (Zaïbet, 2007)*

Néanmoins, les travaux sont fragmentés et tous ces éléments ne constituent pas un cadre conceptuel stabilisé. A notre connaissance, pour synthétiser les travaux existants en Sciences de gestion, le seul modèle opérationnel de l'intelligence collective d'un groupe restreint proposé à ce jour, est celui de Zaïbet - Gréselle (2008, 2019)

Le modèle de Zaïbet<sup>5</sup>

En 2007, Zaïbet, à partir d'une étude de cas, a proposé une définition et commencé à élaborer une modélisation de l'intelligence collective dans les équipes de travail restreintes. Ce modèle reste le seul à notre connaissance à ce jour en Sciences de gestion. Nous présentons ci-après la définition, les dimensions clés du modèle et les références théoriques mobilisés par l'autrice. Tout d'abord, pour Zaïbet, l'intelligence collective est avant tout une « capacité à... » qui s'exerce en contexte. C'est d'ailleurs le terme de capacité qu'elle retient pour sa définition du concept :

*« Ensemble des **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 » (Zaïbet, 2007, p. 47)*

Son modèle initial identifie 4 dimensions ou leviers (cognitif, relationnel, social, managérial) et un catalyseur (la situation complexe), qui doivent exister et être mis à profit pour que l'intelligence collective émerge.

*« Ces cinq processus sont interconnectés et constituent les éléments clés d'un tout : celui d'une vision systémique de l'intelligence collective » (Zaïbet, 2007)*

**Le levier cognitif** concerne les processus d'intellection et de mémorisation du groupe et se divisent en trois sous dimensions : la compréhension, la réflexion et la décision collectives.

- La compréhension collective s'effectue à travers un processus argumentatif et délibératif fait d'échanges d'information et de partage de points de vue et permet de

---

<sup>5</sup> Zaïbet publie en 2007 (Zaïbet) puis en 2008 (Zaïbet-Gréselle) et enfin en 2019 (Gréselle- Zaïbet)

construire un référentiel commun ou langage commun et une vision commune (Chédotel, 1999)

- La réflexion collective fait référence à un apprentissage collectif qui génère une mémoire collective.

*« La traduction de savoirs tacites en savoir pour l'action constitue le cœur même du processus d'apprentissage » (Zaïbet-Greselle,, 2008)*

- Zaïbet se réfère au modèle organisationnel proposé par Argyris & Schön, (2002) d'un « savoir pour agir ». Il s'agit de développer les possibilités pour le praticien de réfléchir sur ses actions, ses expériences afin de l'améliorer. Cette approche de la réflexion collective est aussi celle de l'entreprise apprenante (Senge, 1990).

- La décision collective : ici il s'agit du processus par lequel le groupe progresse vers une orientation de l'action, ou en d'autres termes co construit la décision.

**Les leviers relationnel et social** consistent à tisser les liens entre membres du groupe pour favoriser la collaboration. La collaboration consiste

*« en un engagement mutuel des membres d'une équipe de travail dans un effort coordonné pour résoudre ensemble un problème » (Zaïbet, 2007, p. 49).*

Pour envisager les dimensions relationnelles et sociales de la collaboration, Zaïbet reprend les principes de la coopération (Everaere, 1999): - interdépendance (la tâche ne peut être accomplie par un individu seul), - interactions (pour mener à bien la tâche,) - co-activité ( l'activité est réalisée en mode simultané dans le temps et l'espace ).

Les membres du groupe tendent alors à coordonner leurs pensées et leurs émotions. Cette coordination cependant doit veiller à respecter trois principes : autonomie, confiance, conflit. Il s'agit de :

- veiller à une double autonomie de l'individu et de l'équipe pour agir,
- faire exister et entretenir une confiance interpersonnelle et organisationnelle (Chêne & Le Goff, 2017)
- accueillir le conflit comme constructeur du groupe, (Simmel, 1995).

Ces principes visent à favoriser l'expression de tous les points de vue dans leur diversité.

**Le levier managérial** permet de renforcer la dimension systémique de l'intelligence collective. Favoriser la cohésion des objectifs, réguler les leviers cognitifs et relationnels, assurer le lien entre chacun et l'équipe , entre l'équipe et l'environnement organisationnel et extérieur.

Ainsi, l'auteure considère que l'intelligence collective est fondée sur six capacités, que l'équipe doit mobiliser selon un processus systémique.

*«A partir de toutes les définitions pluridisciplinaires du concept d'intelligence collective, émergent six grandes catégories de capacités : 1. comprendre collectivement ; 2. réfléchir collectivement ; 3. résoudre collectivement des problèmes et à participer à la construction de la prise de décision ; 4. créer une vision commune pour mieux s'adapter et agir collectivement ; 5. éveiller la motivation et l'engagement des membres de l'équipe ; 6. générer un bon climat social (identité, liens et cohésion). Ces capacités sont toutes interdépendantes. » (Zaïbet-Gréselle,, 2008,p.8)*

Sur ces six capacités, les deux dernières concernent plus particulièrement l'action du manager et les quatre premières sont liées à la capacité du groupe à entrer dans un système d'ajustement mutuel (Romelaer & Mintzberg, 1982) pour effectuer les tâches et d'influence réciproque pour construire la compréhension et la mémoire collective.

### **Un catalyseur : la situation complexe**

Un autre point essentiel identifié dans la littérature est reporté dans le modèle : l'intelligence collective est inséparable de l'action et nécessite donc une situation pour émerger (O'reilly, 2005). L'action est toujours située : elle ne résulte pas de plan préconçu mais d'initiatives et d'adaptation en cours de route (Suchman, 1987). Face aux situations indéterminées, complexes qu'elle rencontre, l'équipe progresse dans ses connaissances et sa compréhension en prenant appui sur les ressources dont elle dispose au fil de l'action (Journé & Raulet-Croset, 2008).

### **Un modèle multidimensionnel de l'intelligence collective**

Nous présentons le modèle (Tableau 2) dans sa dernière évolution (Gréselle-Zaïbet, 2019) Ce dernier modèle reprend les dimensions (cognitives, relationnelles, sociales et managériale) et y ajoute une dimension contextuelle ainsi que la notion de vision systémique. Pour chaque dimension, il identifie un ou plusieurs composantes d'une intelligence collective.

1-Tableau 2.Le modèle de Zaïbet (dimensions et composantes opérationnelles de l'intelligence collective)

Les dimensions de l'intelligence collective	Vision Systémique				
	Cognitive	Relationnelle	Sociale	Contextuelle	Managériale
<b>Composantes de l'intelligence collective</b>	Apprentissages collectif et social			Contexte environnemental	Taille du collectif
	Résolution de problèmes	Reconnaissance	Partage		Contraintes externes
	Représentations collectives et partagées	Implication		Échange	
	Décision construite collectivement		Adaptation		Auto-organisation
	Réflexivité	Communication	Collaboration	Personnalités et comportements des collaborateurs	
	Mémoire collective		Confiance		
	Compréhension Collective		Conflits		
	Conscience		Autonomie		Personnalités et comportements du manager

Source : (Gréselle-Zaïbet, 2019)

Le modèle (tableau 2 ) ci-dessus montre la dimension systémique de l'intelligence collective. Les éléments individuels, collectifs, organisationnels sont reliés par cette intelligence collective. Ainsi les activités collectives de réflexion, action, décision sont issues d'un partage ( de représentations, de la mémoire, de la conscience). Ce partage s'appuie sur les dimensions sociales dont les composantes sont le partage, l'échange, l'auto-organisation, la collaboration, la confiance, les conflits, l'autonomie. Il s'appuie aussi sur des dimensions relationnelles composées de reconnaissance, implication, adaptation et communication. Il s'appuie enfin sur la dimension contextuelle (avec des composantes favorisant une culture partagée) et sur la dimension managériale avec des composantes favorisant les comportements de partage et la diversité de points de vue. Pour nous, ce modèle montre l'intelligence collective comme un fondement de l'organisation, un principe source, qui irrigue toute l'organisation et refond profondément les capacités cognitives, relationnelles, interactionnelles, culturelles, managériales à partir d'une intention de partage.

## Résumé et conclusion de la partie 1.1

Le concept d'intelligence collective est multidisciplinaire. Dans tous les champs disciplinaires, on retrouve les points suivants : le concept peut s'étudier à trois niveaux (micro, méso, macro) et repose sur quatre principes, permettant d'appréhender la complexité (adaptabilité, auto-organisation, émergence, mémoire distribuée). Ces principes sont toutefois adaptés quand il s'agit de prendre en compte les spécificités liées à la nature humaine (motivation, intention, normes de groupe). Les Sciences de gestion reprennent ces recherches à leur compte pour faire du phénomène un outil de gestion dans une visée performative ou pour placer le développement de l'individu au cœur de l'organisation.

Les recherches sont centrées sur l'identification de leviers, prérequis à l'émergence de l'intelligence collective :

- Pour l'organisation, une situation complexe, des individus volontaires et des interactions optimisées.
- Pour les équipes, la diversité et l'indépendance de chacun, les règles de tour de parole, la réceptivité sociale ou capacité à lire les émotions de chacun sont la base de l'efficacité et du développement humain.
- Pour le management, une posture bienveillante, une culture favorisant autonomie, confiance et expression des conflits sont requis pour accompagner la collaboration.

Nous avons synthétisé les éléments de conceptualisation, issus des recherches en Sciences de gestion qui font consensus, dans le tableau suivant.

1-Tableau 3. Intelligence collective, synthèse de l'état de l'art.

<p><b>Définition</b></p>	<p><b>Une capacité cognitive collective résultant d'interactions sociales optimisées</b></p> <p>- « L'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre des membres (ou agents) » (Vidal-Gomel &amp; Rogalski, 2009)</p> <p>« Ensemble des 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 » (Zaïbet, 2007, p.49)</p> <p><b>Une mise en synergie d'un groupe.</b></p> <p>« l'alchimie d'un collectif et des singularités qui le composent pour agrandir le pouvoir de réalisation de chacun » (Cristol &amp; Joly, 2017)</p> <p>« Le stade de développement, appelé également « maturité d'équipe » où cette dernière « accède à un mode de fonctionnement moins clivé caractérisé par un support mutuel plus sincère et au service de tous » (Moral &amp; Lamy, 2019)</p>
<p><b>Finalités</b></p>	<p><b>Pour agir face à une situation complexe :</b> comprendre, réfléchir, décider ensemble pour agir collectivement. (Zaïbet, 2007)</p> <p><b>Pour améliorer la Performance : qualité des décisions et efficacité collective</b> (Woolley &amp; al., 2010) ,(Penalva &amp; Comandré, 2004),(Penalva, 2006)</p> <p>« L'intelligence collective peut être considérée comme une hypothèse relative à la capacité d'un groupe d'acteurs humains et d'agents artificiels à atteindre dans une action commune une performance supérieure à l'addition des performances individuelles » (Penalva, 2006, p. 2)</p> <p>« la capacité globale d'un groupe à réaliser avec succès une variété de tâches » (Woolley et al., 2010)</p> <p><b>Pour Contribuer au Développement humain</b> (Levy, 2007)</p> <p>« L'intelligence collective n'est pas qu'un concept théorique ou philosophique, elle peut sous-tendre une nouvelle organisation sociale effective et efficace, basée sur les compétences, le savoir et les connaissances. L'intelligence collective favorise la puissance plutôt que le pouvoir. » (interview de Lévy, 2017)</p>
<p><b>Niveau</b></p>	<p><b>Multiniveaux</b> (Salminen, 2012), (Malone &amp; al.,2010)</p> <p>Micro : optimisation des interactions interpersonnelles dans l'équipe</p> <p>Macro : agrégation statistique et règles organisationnelles</p> <p>Méso : émergence de pratiques (création de comportements du système à partir des interactions entre individus)</p>

<p><b>Nature</b></p>	<p><b>Un système d'action</b> : une situation, une équipe, une action (O'Reilly, 2005) fonctionnant selon <b>4 principes</b> : adaptation, autonomie, émergence, mémoire distribuée. (Bonabeau &amp; Meyer, 2001; Damper , 2000 ; Malone et al., 2010)</p> <p><b>Un ensemble de capacités</b> :</p> <p>6 Capacités : compréhension, réflexion, décision, action , motiver, générer un bon climat social (Zaïbet, 2008)</p> <p><b>Un processus dynamique émergent:</b></p> <p><i>« une dynamique qui semble émerger en particulier dans les situations complexes »</i> (Gréselle-Zaïbet, 2019)</p>
<p><b>Dimensions</b></p>	<p><b>Sociale</b> (partage, collaboration, confiance, autonomie, conflits)</p> <p><b>Relationnelle</b> (reconnaissance de chacun, implication, communication)</p> <p><b>Cognitive</b> (comprendre, réfléchir, décider, agir)</p> <p><b>Managériale</b> (composition et taille de l'équipe, posture du manager, tiers légitime, rythmes...)</p>
<p><b>Pré requis</b></p>	<p><b>Relationnel et social</b> : Diversité des membres. Sensibilité sociale élevée des membres. Égalité des temps de parole (Wooley et al., 2011) (Wooley et al., 2015)</p> <p><b>Un catalyseur</b> : la situation complexe (Zaïbet, 2008)</p>
<p><b>Leviers managériaux.</b></p>	<p><b>Relationnel</b> : comportements des personnes et du groupe (Woolley et al., 2015)</p> <p><b>Managérial</b> : posture managériale bienveillante (Plane, 2015b) ; culture managériale favorisant autonomie, confiance et conflit (Zaïbet, 2007)</p> <p><b>Cognitif et social</b> :Apprentissage en action, Réflexivité (Lorino, 2009) (Zaïbet, 2007), Pratiques d'optimisation des interactions, d'apprentissage, de postures, (Cristol &amp; Joly, 2017),(Gréselle-Zaïbet et al., 2018).</p>

A ce stade de notre revue de littérature, nous constatons qu'à ce jour, le concept d'intelligence collective nécessite des travaux plus approfondis. D'une part, peu de recherches à partir d'études de terrain ont été menées en Sciences de gestion, et un seul modèle académique a été proposé à notre connaissance. D'autre part, globalement, ces travaux appréhendent l'intelligence collective sous un angle cognitif et interactionniste : l'intelligence collective dans un groupe restreint y est vue comme une capacité à réfléchir et agir ensemble au travers d'une intensification des interactions sociales. Nous allons discuter cette approche et proposer une alternative dans la partie suivante.

## **1.2. L'intelligence collective : pour une approche alternative du concept en Sciences de gestion**

A l'issue de cette revue de littérature, nous sommes confrontées aux limites des recherches actuelles en Sciences de gestion sur l'intelligence collective, ce qui nous amène à proposer une approche alternative pour comprendre et manager l'intelligence collective.

### **1.2.1. Les limites des recherches actuelles sur l'intelligence collective**

Les hypothèses sous-jacentes

Les travaux présentés sont fondés sur des postulats, dont les limites vont nous conduire à proposer une approche alternative. Comme nous l'avons vu, les recherches en Sciences de gestion considèrent que l'intelligence collective permettrait une performance accrue des groupes, grâce à des leviers. Elle servirait deux finalités possibles : la recherche de performance au travers de l'efficacité collective, et plus rarement, le développement d'une organisation sociale dont la finalité est le développement du sujet, de l'individu dans son écosystème (Scharmer, 2009a). Ces recherches reposent sur deux hypothèses sous-jacentes : l'accroissement quantitatif et qualitatif des capacités cognitives d'une part, l'optimisation des interactions sociales d'autre part.

La première hypothèse est qu'en accroissant la capacité cognitive des équipes, en termes de traitement quantitatif et qualitatif des informations, l'intelligence collective augmente la performance des groupes. De ce point de vue, il s'agit de rechercher les bons leviers (leadership, composition du groupe, activités collaboratives...), permettant de renforcer l'intelligence collective et donc la performance des groupes. L'intelligence collective contribuerait au développement humain en replaçant l'individu au centre du système organisationnel et décisionnel, comme le suggèrent les travaux de Lévy présentés précédemment. Partant d'une volonté commune de « faire ensemble », il s'agit pour une équipe de créer du sens pour appréhender une situation complexe, que ce soit pour mener un projet commun ou pour transformer des organisations afin de les rendre plus durables (Gréselle-Zaïbet, 2019; Lafaye & Berger-Douce, 2014; Penalva & Commandré, 2004). Dès lors, les gestionnaires dans une

visée performative cherchent à comprendre comment maximiser le potentiel d'innovation sociale et d'efficacité des équipes.

La seconde hypothèse est qu'il s'agit d'optimiser les interactions entre membres, en agissant sur différents leviers comme la composition des groupes, des pratiques collaboratives ou une situation de travail complexe. Au niveau des managers intermédiaires, (Zaïbet, 2007) montre également que l'intelligence collective se traduit par la mobilisation de six capacités interdépendantes, comme par exemple la capacité à éveiller et motiver l'engagement des membres de l'équipe, à réfléchir collectivement, ou encore à résoudre collectivement des problèmes.

### Les limites des hypothèses sous-jacentes

Ces hypothèses se focalisent sur les capacités cognitives (réfléchir, comprendre, décider) et les interactions dans une visée performative. Elles ne permettent pas d'interroger la nature même du phénomène, c'est-à-dire son caractère émergent. Pour nous, comprendre l'intelligence collective suppose une étude en profondeur et en situation de cette caractéristique du phénomène, pour mieux l'appréhender. Comme le suggère d'ailleurs Gréselle-Zaïbet il reste aussi à approfondir « *la question de l'articulation entre rôle du leadership (pilote) et intelligence collective (émergence)*. » (Gréselle-Zaïbet, 2019).

Nous rencontrons ici les limites de notre revue de littérature initiale.

D'abord, au niveau théorique, le modèle de Gréselle-Zaïbet décrit le phénomène comme un processus dynamique, mais sans révéler la manière dont se produit l'émergence concrètement. Ainsi, plusieurs questions d'ordre pratique restent à creuser : que fait-on pour être capable de réfléchir et agir ensemble et comment le fait-on ? De même, comment partager et construire une vision commune ? Comment générer la confiance ou s'auto-organiser ?

De plus, à ce stade de notre revue de littérature, nous constatons que notre expérience de praticienne - travaillant au quotidien sur les collectifs intelligents et les pratiques collaboratives – n'est pas reflétée par ces recherches académiques centrées sur les capacités cognitives et l'intensification des interactions sociales. En effet, dans notre expérience, le vécu de séquences de travail dites en « intelligence collective » s'accompagne souvent pour les participants du ressenti d'un effet « waouh », c'est à dire une simplicité et fluidité des interactions, une énergie positive, de la joie, du plaisir et une production de solutions et idées réellement nouvelles en un temps record, sans sensation d'effort particulier. La revue de littérature de l'intelligence collective dans un premier temps laisse perplexe...Si la capacité cognitive requise, les interactions sociales sont bien décrites, elles apparaissent désincarnées. Le vécu émotionnel,

affectif, physiologique des personnes qui la vivent et la puissance qui se dégage de collectifs opérant en intelligence collective, bien présents dans nos observations, sont en revanche absents des définitions et modèles recensés.

Un angle mort de la conceptualisation : la dimension de conscience

Pourtant certains chercheurs rapportent que l'intelligence collective en situation peut produire des *"moments magiques"* (Chlopczik, 2014), où l'on observe *"une élévation des niveaux individuels d'énergie et de conscience, un approfondissement durable de sa présence et de son authenticité, une clarification de l'objectif et des réalisations professionnelles et personnelles remarquables"* (Scharmer, 2012). Ces travaux suggèrent que l'intelligence collective est **une transformation profonde des états d'esprits et des pratiques** notamment managériales, qui nécessite un saut cognitif et social de la part des individus et des organisations (Scharmer, 2012 ; Senge & al.200). Nous pensons que la vision performative du concept focalisée sur ses dimensions cognitive et sociale occulte cet aspect émergent et qu'il manque donc une dimension clé de la conceptualisation de l'intelligence collective, que nous appellerons la dimension de conscience.

Partant de cet état des lieux, nous considérons que pour étudier et réussir le déploiement durable de l'intelligence collective dans les organisations, la recherche pourrait adopter un point de vue alternatif à partir de ces deux angles morts de la conceptualisation de l'intelligence collective:

- la dimension consciente du phénomène
- l'approche par la pratique et le vécu du phénomène

Ainsi, si la littérature identifie bien la situation complexe comme un catalyseur de l'émergence de l'intelligence collective, en revanche, elle fait l'impasse sur le vécu des managers et de leurs équipes. En conséquence, les recherches ne permettent pas de comprendre en profondeur l'articulation opérationnelle entre cette situation complexe et l'émergence de l'intelligence collective.

Pour mieux comprendre ces éléments, nous allons terminer cet état de l'art de l'intelligence collective dans le point suivant (1.2.2) en précisant la définition de l'intelligence collective, en tant que phénomène conscient, avant d'approfondir ce qu'est un manager de proximité, le et comment il vit les changements (1.3.) puis finalement d'expliquer l'intérêt d'une approche du changement émergent et expérientiel mobilisant les notions de pratique et de situation pour notre étude (1.4).

## 1.2.2. Proposition d'une nouvelle grille de lecture de l'intelligence collective

Nous sommes retournée aux prémisses en interrogeant l'étymologie sur le terme d'intelligence. Ceci nous a amené à élargir notre revue de littérature à la conscience et aux émotions. Nous avons cherché à identifier un lien possible avec l'intelligence collective au travers de quelques recherches. Notre but était de mieux comprendre l'intérêt de recourir à cette dimension de conscience, avant de proposer une nouvelle définition et une première ébauche d'une grille de lecture alternative du concept.

### *Retour sur l'étymologie du terme d'intelligence*

D'abord, nous nous sommes posé la question de ce qu'on entend par le mot « intelligence » et avons effectué une recherche étymologique dans le Trésor de la langue française informatisé<sup>6</sup>. Nous résumons ces informations étymologiques dans le tableau 4 ci-dessous.

1-Tableau 4. L'intelligence - un processus en 3 phases multidimensionnel

DIMENSIONS	PROCESSUS		
	Acquisition (perception)	Conservation (mémorisation)	Intellection (comprendre et agir)
Sensorielle, physiologique	Perception, sensation	Mémoire du corps.	Connaissance incarnée. Désir d'agir et mouvements.
Spirituelle	Conscience de soi et l'environnement	Mémorisation de ce qui fait sens	Introspection, Volonté d'agir et action en conscience.
Cognitive	Perception, analyse, évaluation	Mémoire rationnelle	Réflexion Raisonnement, Imagination
Relationnelle	Interactions verbales et non verbales	Mémoire des relations	S'entendre, s'accorder.
Psycho affective	Émotions et sentiments	Mémoire des émotions	Connaissance, aptitudes particulières, motivations et acuité de la conscience
Sociale	« Qui est le fait d'une collectivité réagissant à certaines situations par des actions dont les individus pris isolément ne seraient pas capables. »		

Source : synthèse de la définition donnée par le TLFi, 2 septembre 2020

<sup>6</sup> TLFi : Trésor de la langue Française informatisé, <http://www.atilf.fr/tlfi>, ATILF - CNRS & Université de Lorraine.

Étymologiquement, le mot intelligence est issu du latin *intellegere*, qui signifie : *action de comprendre*, et *intelligentia*, qui signifie « *faculté de comprendre* ». En latin médiéval, son utilisation est également attestée au sens de « *bonne entente, commun accord* » et « *être spirituel* ». L'intelligence renvoie donc à cinq dimensions : le sensoriel, le spirituel, le cognitif, le relationnel, le psycho affectif et le spirituel. Dans le champ de la philosophie et des sciences cognitives, l'intelligence se définit comme une « *fonction mentale d'organisation du réel en pensée et en actes* ». L'intelligence couvre donc aussi le champ de l'action. Le terme recouvre l'« *ensemble des fonctions psychiques et physiologiques concourant à la connaissance, à la compréhension de la nature des choses et de la signification des faits.* » L'intelligence n'est donc pas seulement le produit de la pensée rationnelle. Enfin, l'intelligence est un processus qui se décompose en trois phases : l'acquisition (perception), la conservation (mémorisation) et l'intellection (raisonner, imaginer, réfléchir, agir). Sa dimension collective est, quant à elle, évoquée sous l'angle sociologique.

L'intelligence serait donc une faculté de comprendre (cognition), de s'entendre (relations) et d'accéder à la spiritualité (conscience). Pour exercer cette faculté, l'être humain mobiliserait toutes les dimensions de ces facultés : physiologique, cognitive, relationnelle, psycho affective et spirituelle. Cette mobilisation suivrait un processus en trois phases : perception, mémorisation, intellection. Au niveau collectif, l'intelligence serait une réaction collective à certaines situations, qui dépasserait les capacités individuelles de chacun pris isolément.

Cette relecture des origines du concept permet de comprendre les limites conceptuelles de la revue de littérature. A la lumière de ce tableau, il apparaît que les définitions et modèles de la revue de littérature en Sciences de gestion se concentrent sur les phases d'intellection et de mémorisation du processus ainsi que sur la faculté de compréhension et sa dimension cognitive. Elles ignorent la phase d'acquisition du processus (perception) et ignorent la faculté d'accès à la spiritualité et la dimension physiologique. Enfin, elles s'intéressent à l'intelligence émotionnelle comme facteur facilitant l'intelligence collective (Druskat & Wolff, 2001). En se focalisant sur l'intellection (capacité à réfléchir et agir ensemble) la plupart des recherches ont recensé des moyens d'actionner l'intelligence collective cognitif, relationnel, social, managérial mais négligé un levier puissant, celui de la perception et de la modification des niveaux de conscience qu'elle peut entraîner.

## La conscience et les émotions

Partant de cette relecture du terme d'intelligence, nous avons recherché si un élargissement de la focale à toutes les dimensions de l'intelligence collective était possible, pour mieux rendre

compte de l'expérience d'intelligence collective vécue par les participants. Intégrant l'apport des sciences cognitives et des neurosciences sur la conscience et l'émotion, quelques recherches sur l'intelligence collective nous ont paru enrichir l'état de l'art dans ce sens. Nous présentons une synthèse de ces recherches menées à partir de travaux expérimentaux, centrés sur la dimension consciente de l'intelligence collective (Durand, 2011; Mahy & Carle, 2012; Scharmer, 2009).

### *Une conscience collective universelle ?*

Le terme de conscience en français est polysémique. Pour préciser le sens du mot que nous mobilisons ici, nous reprenons les définitions du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. Au niveau philosophique, la conscience est « *l'organisation du psychisme de l'être humain qui, en lui permettant d'avoir connaissance de ses états, de ses actes et de leur valeur morale, lui permet de se sentir exister, d'être présent à lui-même* ». Au niveau psychologique, c'est : « *l'intuition par laquelle l'homme prend à tout instant une connaissance immédiate et directe, plus ou moins complète et claire, de son existence, de ses états et de ses actes* ». Le terme est aussi défini comme antonyme du mot raisonnement, défini comme « *la faculté d'analyser le réel, de percevoir les relations entre les êtres, les rapports entre les objets, présents ou non, de comprendre les faits et comme l'exercice de cette faculté, activité de la raison discursive.* »

Pour certains penseurs, l'intelligence collective relève d'une forme d'expression d'une conscience collective de l'humanité. Par conscience collective, on entend ici « *le sentiment partagé d'être ensemble avec d'autres dans une expérience unique ou unifiée.* » (Combs & Kripner, 2008),

Ce sentiment de partage unifié va au-delà du simple partage de valeurs et de croyances. Cette approche de la conscience trouve aujourd'hui une hypothèse scientifique avec la physique quantique qui établit le concept de champs physiques, espaces au sein desquels ont lieu des interactions (Bohm, 2005) et avec la neurobiologie qui établit le rôle des neurones miroirs dans l'empathie (Kaplan & Iacoboni, 2006; Rizzolatti, 2005).

Nous reprenons ici des éléments de l'article de synthèse de Combs et Kripner (2008) qui recense les recherches expérimentales et théories autour de cette expérience de conscience collective. D'abord, l'article fait état d'expériences de conscience collective qui s'éprouvent dans des moments de sommeil, de transe ou de silence que ce soit dans des groupes de travail en entreprise (Hamilton, 2004) ou lors de pratiques aborigènes par exemple (Hume, 2002). Ensuite, l'article rappelle que la recherche se pose donc la question de savoir comment le cerveau répondrait à ces stimulations de faible niveau énergétique et mettrait en lien des individus y compris à distance. L'activité neurale et la façon dont les réseaux de neurones répondent à ces stimulations est donc étudiée et les auteurs citent plusieurs expériences durant

lesquelles, une communication extra neuronale se produit entre personnes à distance, ou bien une cohérence des réactions neuronales s'observe lors de certaines expériences communes. Ou encore, ils signalent des études sur la méditation transcendantale évoquant la possibilité d'une relation entre la pratique de la méditation par 1% de la population et la baisse du taux de criminalité (Dillbeck, Cavanaugh, Glenn, Orme-Johnson, & Mittlefehldt, 1987). Enfin, au-delà de ces approches par l'étude du cerveau, l'article signale aussi les recherches portant sur les facteurs culturels dans le développement d'une conscience collective (Murphy, 1958). Au final, les auteurs concluent :

*"La possibilité que les cerveaux humains ne soient pas des entités séparées et isolées ne doit pas être négligée ou rejetée. Ces interactions pourraient avoir été hautement adaptatives au cours de l'évolution humaine et, même à une époque qui ignore leur présence, elles pourraient continuer à façonner l'avenir de l'humanité" (Combs & Kripner, 2008).*

Cette connexion pourrait expliquer ces sensations de moments magiques (Chlopczik, 2014) rapportés par les personnes lors d'expériences d'intelligence collective où la sensation d'unité, d'alignement, de lien profond est souvent évoquée.

Plusieurs travaux proposent ainsi de relier intelligence collective et conscience. Ainsi, suivant Scharmer, l'intelligence collective est un phénomène émergent permettant de faire face à des situations complexes dont la caractéristique est que « le problème n'est pas entièrement connu, ni posé » (Scharmer, 2007). Pour lui, ces situations demandent de faire appel à l'intelligence collective, c'est à dire à des capacités de compréhension élargies permettant de percevoir et saisir les opportunités émergentes et de produire des solutions totalement nouvelles. Ces capacités de compréhension élargies nécessiteraient de mobiliser un état de présence que Senge et al., (2004) définissent ainsi :

« Nous avons d'abord pensé à la présence comme le fait d'être pleinement conscient et attentif dans le moment présent. Puis nous avons commencé à apprécier la présence comme une écoute profonde, une ouverture au-delà de nos préconceptions et les façons historiques de donner du sens (...) En fin de compte, nous en sommes venus à voir tous ces aspects de la présence comme menant à un état de "laisser venir", de participer consciemment à un champ plus large de changement. Lorsque cela se produit, le champ se déplace, et les forces qui façonnent une situation peuvent passer de la récréation du passé à la manifestation ou la réalisation d'un futur émergent " (Senge & al., 2004, p. 13)

Cet exercice de perception élargie et de réorientation de la conscience demande un effort important aux membres des collectifs qui s'y engagent. Cela consiste à amplifier les capacités

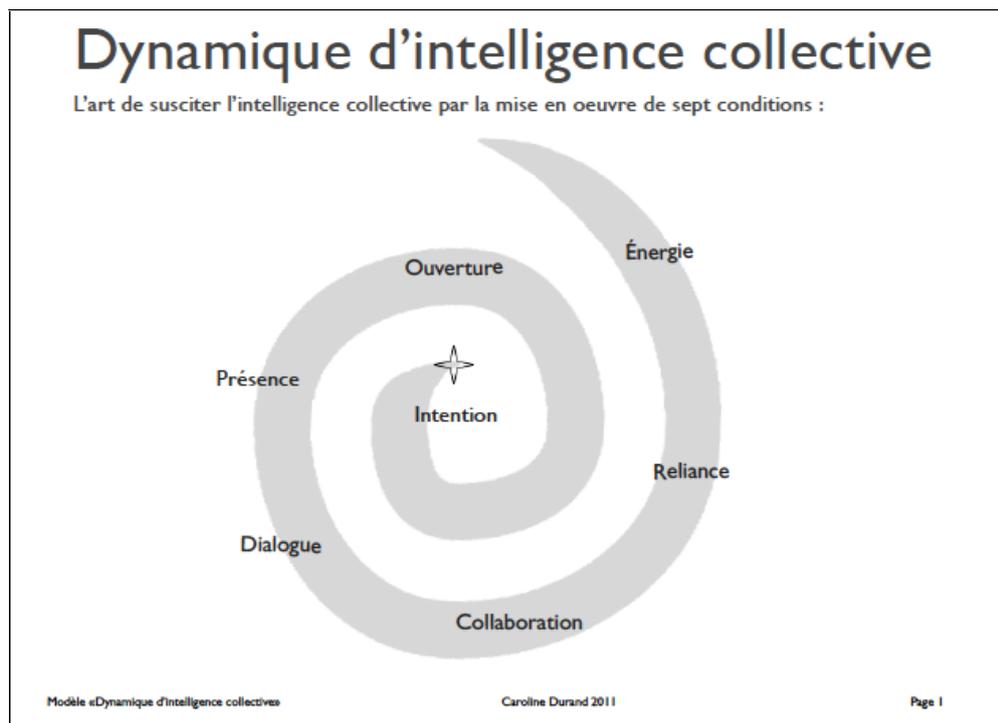
de perception et d'intellection en mobilisant l'ensemble des facultés humaines : - capacité à entrer en relation, - capacité à élever son niveau de perception de soi, des autres, - capacité de se connecter à son intériorité <sup>7</sup>.

L'étude de Durand (2011) définit quant à elle l'intelligence collective comme un processus émergent, permettant d'élever la capacité de perception et de conscience du groupe en générant des états d'esprit positifs. Résultat d'une expérimentation de pratiques d'intelligence collective durant plusieurs jours avec des participants volontaires, l'étude propose un schéma de l'émergence de l'intelligence collective, sous la forme d'une spirale pour montrer l'interconnexion des composantes, le caractère émergent du processus et l'énergie dégagée par le phénomène. Les composantes de cette spirale sont les états d'esprit interdépendants par lesquels passe le groupe (Figure 1). Ces états d'esprits sont vécus par les participants au cours de l'atelier et se traduisent par une amplification de la capacité collective à percevoir la situation. L'ouverture, le dialogue, permettent de sentir et saisir la situation depuis le point de vue de l'autre, la présence et la reliance de la percevoir d'un point de vue intérieur et extérieur et d'agréger l'ensemble des perceptions, en une perception collective, qui se renforce à et se tourne vers l'action à mesure que l'énergie et la collaboration se développent. Ces deux auteurs insistent particulièrement sur la puissance de l'intelligence collective : énergie pour l'une et amplification des facultés mentales pour l'autre.

---

<sup>7</sup> Les recherches de Scharmer sont ici l'objet d'une présentation brève, pour éclairer le concept. La théorie qu'il propose (théorie U) sera l'objet d'un développement spécifique par la suite.

## 1-Figure 1. Un processus d'intelligence collective en spirale



Source : Durand (2011).

### *Les émotions, une dimension clé de l'intelligence collective*

Par ailleurs, ces travaux ne considèrent plus les émotions comme un facteur de performance collective (Woolley et al., 2010) mais comme une dimension essentielle de l'intelligence collective. Par exemple, l'expérimentation suivante montre cette dimension. A partir d'études de cas d'individus ayant subi des lésions du lobe préfrontal, Damasio et Sutherland (1994) ont montré que ces personnes pouvaient tout à fait raisonner et prendre des chemins logiques et rationnels pour instruire les situations mais aboutissaient à des décisions irrationnelles au regard de leurs intérêts, comme si l'altération de la zone émotionnelle rendait difficile voire impossible la décision appropriée. A partir de ce constat, ils se sont intéressés à la façon dont la conscience et l'émotion s'articulent. En lien avec le concept d'intelligence collective, nous reprenons ici quelques verbatims de Damasio collectés, dans un documentaire sur l'intelligence collective et le football (Ribot, 2006) où il évoque la place de l'émotion dans la conscience, et le mécanisme de prise de décision en situation complexe. Plus la situation est complexe, plus elle appelle une forme de prise de décision qui nécessite d'accroître la capacité de saisir la complexité. Pour Damasio, cela nécessite de plonger dans un espace non conscient parce que :

*« Bizarrement cet espace non conscient, du fait même qu'il n'est pas sous le contrôle de l'attention, a en fait une capacité plus grande, offre plus de place pour appréhender la complexité. Une fois dans cet espace et à condition de s'être entraîné, il y a certaines actions qu'on privilégie plus que d'autres qui sont dictées par les précédents entraînements et par la manière dont on associe de l'émotion à certaines actions plutôt qu'à d'autres ; et alors l'émotion opère très facilement dans cet espace non conscient et offre littéralement une solution qu'on n'a plus qu'à appliquer. Donc vous avez un problème, vous plongez dans cet espace non conscient et vous émergez avec une solution qui s'impose d'elle-même. » ( Damasio extrait d'entretien, in Ribot 2020) <sup>8</sup>*

Loin d'être un mécanisme simple, ce mode de fonctionnement nécessite un entraînement et une réflexion régulière sur les décisions que l'on prend, que Damasio appelle « un travail d'auto éducation ».

Également, la finalité de l'intelligence collective est vue comme une recherche d'harmonie ancrée dans notre physiologie.

*« L'harmonie ou résolution est liée à la sensation physiologique du corps opérant de façon efficace, équilibré sans consommation excessive d'énergie et sans entrave. Notre conception de l'harmonie dans l'art , dans la vie est une conséquence de la façon dont notre corps fonctionne, c'est l'expression de notre physiologie. » ( Damasio extrait d'entretien, in Ribot 2020)*

Finalement la conscience est vue comme l'opérateur et la condition de la créativité humaine :

*« cette capacité à inventer, la créativité, nécessite une conscience. Sans conscience, pas de créativité, pas de principe de relation sociale, de science, de technologie et nous sommes réduits à ce que nous étions sans conscience, à savoir de gentils petits animaux » (Damasio,extrait d'entretien in Ribot 2006) <sup>9</sup>*

## Résumé et conclusion de la partie 1.2 Une nouvelle grille de lecture de l'intelligence collective

La confrontation des approches neuroscientifiques avec l'état de l'art présenté en première partie montre la possibilité d'une vision alternative de l'intelligence collective. Dans l'état de l'art, celle-ci est surtout décrite et analysée comme une capacité de connaître indirecte, par l'analyse et le raisonnement, menés collectivement. Nos lectures sur les émotions et les neurosciences et notre expérience nous conduisent à la définir plutôt comme une capacité de connaître directe, par la perception et la conscience collective. Les deux visions ont en commun

---

<sup>8</sup> Documentaire « Football , l'intelligence collective : FC Lorient, une montée en ligue 1 » disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=k9zMhqTwQjI>, consulté le 02-09-2020

<sup>9</sup> Documentaire disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=k9zMhqTwQjI>, consulté le 02-09-2020

le rôle de l'interaction sociale pour mobiliser l'intelligence du groupe. L'approche neuroscientifique permet donc un éclairage nouveau des expériences d'intelligence collective centré sur la conscience collective et la place des émotions. Cette approche fait écho aux descriptions de ces expériences comme des « moments magiques » par les participants ou facilitateurs : le phénomène dégage une puissance qui dépasse la simple résolution de problème et crée sens et sensation d'harmonie. Ce dégagement de puissance est le résultat de la mobilisation de la conscience à un niveau subtil qui reste à décrire, au prisme d'un cadre théorique. Celui-ci sera présenté dans le chapitre 2.

Au sortir de cette revue de littérature, il apparaît que l'intelligence collective est un système pour opérer en situation complexe qui met en relation :

- une situation, incertaine, complexe ou indéterminée
- une équipe (qui elle-même est un sous-système composé de la somme des intelligences de ses membres et de leur mise en relation)
- une action.

Le seul modèle existant à notre connaissance en gestion est celui de Zaïbet (2008) : il identifie une structure en six capacités, quatre dimensions comprenant de nombreuses sous-dimensions dont une composante de conscience et une composante managériale et enfin un catalyseur. La composante de conscience n'est pas définie dans le modèle, or pour nous c'est une dimension clé.

Nous proposons donc une nouvelle définition et une grille de lecture alternative de l'intelligence collective. Pour nous, l'intelligence collective est **une capacité d'un collectif d'opérer à un niveau de conscience profond et élargi pour faire face à une situation complexe. Cette capacité est à la fois un état (le niveau de conscience) et un processus (l'émergence)**

Nous proposons donc d'ajouter à la définition de Zaïbet :

*« Ensemble des **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 » (Zaïbet, 2007, p. 49)*

une capacité de perception et une source de l'action qui se situe au niveau de la conscience .

Il ne s'agit que d'une première tentative de définition. Dans cette première ébauche, la composante managériale notamment le rôle de levier que pourrait avoir le manager et demande à être étudiée plus précisément

Nous nous inscrivons dans la proposition de Gréselle-Zaibet, 2019 pour qui l'intelligence collective est : « *une pratique d'innovation managériale qui permet de transformer durablement les organisations.* » ce qui implique des changements au niveau de la culture et de l'identité de l'équipe.

*« Pour réaliser ce changement de culture organisationnelle, les modèles de pensée doivent être changés. C'est en effet là que réside la source du changement {...} Une présence managériale est donc nécessaire pour que l'équipe travaille sur elle-même et formalise de nouveaux regards. »*

(Gréselle-Zaibet, 2019)

Elle appelle donc à poursuivre la recherche sur « *l'articulation entre l'intelligence collective (l'émergence) et rôle du leadership (pilotage).* » (Gréselle-Zaibet, 2019)

A sa suite, nous pensons qu'il manque de recherches menées à partir du terrain pour préciser et opérationnaliser le concept d'intelligence collective et nous proposons d'y contribuer à partir de notre focalisation, dans cette thèse, sur la dimension consciente et située du phénomène. Par la suite, un des objectifs de la thèse sera d'affiner et opérationnaliser cette première définition. Notre parti pris est ainsi d'acquérir une compréhension de l'intelligence collective, allant au-delà des dimensions rationnelles et factuelles de la cognition et des qualités personnelles des équipes. Nous considérons que cela suppose une transformation profonde des organisations et du rôle du manager, comme nous allons le voir dans le paragraphe suivant.

### **1.3. Les managers de proximité, au cœur des transformations organisationnelles**

Notre problématique est la suivante : **Comment les managers de proximité développent ils une capacité à mobiliser l'intelligence collective de leurs équipes ?** Pour y répondre, nous avons besoin de comprendre ce qu'est un manager de proximité et de décrypter le changement associé à l'intelligence collective. En effet, nous considérons que l'intelligence collective nécessite un saut cognitif et social des individus, des groupes et des organisations : pour les managers et leurs équipes, pratiquer l'intelligence collective nécessite des changements profonds dans le quotidien des organisations. Introduire l'intelligence collective dans les organisations est donc indissociable d'une démarche de conduite du changement adaptée. L'objectif de cette partie est de comprendre le changement opéré pour développer une intelligence collective à partir de la compréhension de ce qu'est un manager de proximité et son contexte. Nous présentons tout d'abord une revue de littérature du manager de proximité qui

montre les transformations vécues dans son quotidien et son rôle traditionnel dans la conduite du changement. Puis nous présentons les limites de cet état de l'art pour comprendre comment développer l'intelligence collective et y associer les managers de proximité. Enfin nous proposons une vision alternative du management de l'intelligence collective, à partir d'une approche émergente et située du changement.

### 1.3.1. Ce que font les managers et comment ils le font

La littérature sur les managers de proximité est rare et souvent incluse dans celle sur le management intermédiaire. La délimitation entre niveaux est délicate. Aussi nous retiendrons comme définition la notion de proximité des équipes, et nous intéresserons plus particulièrement aux managers de première ligne. Ce sont des personnes responsables de la conduite opérationnelle de l'activité de leur équipe (permanente ou de projet) et qui sont en contact direct et quotidien avec ses membres. En effet, ce qui nous intéresse ici est le rôle intermédiaire que joue ces managers entre niveaux supérieurs de l'organigramme et équipe d'une part, mais aussi leur immersion dans la gestion des objectifs et du travail de l'équipe d'autre part. Cette double appartenance aux niveaux micro et méso de l'organisation en font des acteurs particulièrement intéressants à interroger pour étudier l'intelligence collective.

Selon Scharmer (2012), le management peut être étudié à trois niveaux :

« Nous pouvons observer le travail du leader de trois points de vue. Premièrement ce qu'il fait (de nombreux ouvrages là-dessus) , deuxièmement comment il fait (le processus mis en œuvre, c'est l'angle d'approche de la recherche en management et sur le leadership de ces vingt dernières années. Troisièmement, à partir de quelle source fonctionne-t-il ? » (Scharmer, 2012)

Le troisième niveau proposé par Scharmer est un angle mort de la recherche, que nous souhaitons explorer pour l'articuler avec le deuxième niveau, celui de la pratique.

Tout d'abord, la focale de notre thèse portant sur ces managers, il s'agit très brièvement d'évoquer leur rôle (ce qu'ils font) et comment ils l'exercent. Nous ne développerons toutefois pas la littérature sur le sujet puisque notre focale pour étudier les managers dans cette thèse est le troisième point de vue (la source de l'action).

En premier lieu, les rôles des managers sont classiquement abordés en termes de contenus, c'est-à-dire par la description d'un ensemble d'activités ou de fonctions (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010). Pour certains auteurs, l'activité première serait d'assurer la production et la tenue des objectifs à court terme : les tâches quotidiennes et la continuité de service restent leur priorité et la préparation du futur ne serait pas leur raison d'être (Brénot & Tuvée, 1996).

Mintzberg (1975) rappelle que, loin de la théorie qui fait des managers des planificateurs systématiques et réflexifs, la réalité de l'activité managériale est en fait caractérisée par « *sa brièveté, sa variété, sa discontinuité* » et que les managers sont « *fortement orientés vers l'action et n'aiment pas les activités réflexives* ». Il conclut en affirmant que : « *Le manager répond simplement aux pressions du travail* ».

Loin de la planification systématique, les managers sont conditionnés à préférer l'action immédiate à une action reportée, en réponse à des stimuli. D'après Barabel et Meier (2004), cette caractéristique aurait empiré depuis les années 70, le manager de proximité se voyant confier des tâches plus larges comme des tâches de marketing, de gestion des ressources humaines ou de gestion budgétaire et financière

. Cela s'accompagne d'un contrôle accru de leurs résultats au travers de demandes de reporting et d'objectifs de court terme. Écrasés sous la pression du quotidien, les managers de proximité gèreraient l'activité du quotidien en subissant les changements de cap fréquents et la dictature de l'urgence.

Pourtant, les managers de proximité de par leur position de proximité de la production ont parfaitement conscience du lien entre la capacité d'organisation, la satisfaction du client, l'usage des ressources qu'ils gèrent au quotidien et la capacité de l'organisation à s'adapter pour rester pérenne. En ce sens, ils participent à la préparation de l'avenir. Aussi, pour d'autres auteurs l'activité de ces managers est d'assurer la proximité avec les équipes, la production et en même temps une adaptation continue au changement (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007). De par leur position au plus près de l'activité de production et en lien avec les niveaux supérieurs de l'organisation, ils seraient d'ailleurs particulièrement bien placés, avec le support de leurs responsables immédiats au niveau intermédiaire, pour initier et mettre en œuvre des pratiques renouvelées (Mintzberg, 2009). Pour (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010) ils jouent aujourd'hui de plus en plus souvent un rôle de co construction de la stratégie en créant du sens et en le communiquant à leurs équipes, de gestion des ambiguïtés, face au faisceau d'attentes qui définissent leurs activités, et de traduction des règles, attentes et prescriptions dans un ensemble cohérent et actionnable.

Une recherche plus récente propose une typologie d'activités (Payre & Scouarnec, 2015):

- le management des activités : gestion et pilotage des activités et de l'efficacité ;
- la mise en œuvre stratégique : la contribution à la mise en œuvre de la stratégie ;
- le management des hommes et des femmes : l'animation des équipes ;
- et la conduite du changement.

### 1.3.2. Les tensions vécues par les managers de proximité

Payre et Scouarnec (2015) montrent à travers une analyse prospective de ce métier que la répartition de ces activités est en pleine évolution : bien que les managers de proximité n'y soient pas préparés, ils seraient dans les années qui viennent de plus en plus au cœur non seulement de l'atteinte, non pas des objectifs « business » mais du développement des hommes et des femmes de l'organisation, en jouant un rôle de pilotage et d'animation des équipes, de construction de la stratégie et de traduction du changement dans un contexte complexe, turbulent et digitalisé. Par ailleurs, dans les approches de qualité de vie au travail promues par l'Union Européenne et en France par le Ministère du travail et les organismes tels que l'ANACT<sup>10</sup>, ils sont perçus comme le niveau d'encadrement proche des individus et des équipes, sur qui reposerait les leviers du bien-être au travail. Il est aujourd'hui clairement fait mention du rôle clé des managers d'équipes pour ré-humaniser le management (Hallée et al., 2018).

Dans la pratique, un certain nombre de travaux montre cependant que les évolutions actuelles peuvent être à l'origine de tensions, de conflits et de difficultés au quotidien pour les managers. D'abord, parce qu'ils sont impliqués dans des situations de gestion quotidienne, où la routine et les relations interpersonnelles peuvent ne pas fonctionner, ils sont exposés à une surcharge informationnelle, décisionnelle et même émotionnelle, avec un temps limité pour prendre du recul par rapport à leurs différentes activités (Thévenet, Bourion, & Christophe, 2006). Les cadres de première ligne sont alors en relation directe avec le "vrai travail" (Dejours, 2009) et subissent les effets de la complexité en termes de vitesse, risques psycho-sociaux, sens du travail dans leur activité quotidienne. Confrontés au changement continu, ils doivent souvent faire face à des paradoxes et sont en véritable risque d'épuisement (Delaye & Boudrandi, 2010). Leur vécu est donc plutôt celui d'un intermédiaire, régulateur de multiples tensions : fait d'adrénaline, de passion pour cet équilibre à trouver en permanence entre ressources, besoins, priorités et aussi de stress, de fatigue mentale, émotionnelle et physique aussi, qui malheureusement se traduit par un accroissement des burn out dans cette catégorie de salariés.

*« Si l'encadrement intermédiaire doit pouvoir s'appuyer sur les managers de proximité dans son nouveau rôle stratégique, il ne peut en aucun cas leur déléguer la responsabilité de définir la stratégie. Le manager de proximité doit rester avant tout un médiateur entre le travail prescrit et le travail réel. A ce titre, il mérite la plus grande attention » (Babeau & Chanlat, 2008).*

---

<sup>10</sup> A.N.A.C.T. : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

Ensuite, parce qu'ils sont confrontés à des changements de stratégie et d'organisation, les managers balancent entre la résistance aux nouvelles pratiques ou la traduction de celles-ci dans le quotidien (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010). Destinataires du changement, ils contribuent à l'adaptation des pratiques, et les fabriquent au plus près des situations (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007; Gioia & Chittipeddi, 1991).

### 1.3.3. Des acteurs clés du changement

Les directions d'entreprise n'ont pas nettement conscience de leurs pratiques et des modes de pensée qui les fondent : elles continuent à approcher le changement de manière instrumentale pour la plupart et expérimentent dans le même temps une réalité changeante, qui les conduit à initier des changements de pratiques et tester des approches expérientielles, qui rompent avec les pratiques habituelles, sans pourtant remettre en cause l'ensemble de leur approche.

Des initiatives collaboratives telles des hackatons ou des espaces de discussion ou encore des méthodes de management visuel ou agiles sont ainsi implantés dans des organisations de manière instrumentale et planifiée. Les managers de proximité vivent leur mise en place comme une injonction et n'en comprennent pas le sens et tentent de les appliquer avec leurs équipes. Puis les directions s'interrogent sur les raisons des échecs des transformations (Gentil & Chédotel, 2018).

Les managers de proximité, exclus des dynamiques collaboratives

Or, l'intelligence collective est un phénomène d'émergence et d'auto organisation des équipes. L'instrumentalisation de pratiques ne fonctionne pas pour la faire émerger.

D'autre part le rôle des managers pour développer l'intelligence collective dans les organisations est peu débattu et le plus souvent, le point de vue est que l'action des managers est contreproductive dans les nouvelles formes d'organisation du travail, car elle entrave l'autonomie et la confiance nécessaire (Getz, 2017; Laloux, 2014). Tout au plus, les recherches signalent une limitation des niveaux hiérarchiques et une évolution du rôle des managers vers celui d'animateurs/facilitateurs (Desreumaux, 2015; Gilbert et al., 2017; Verrier & Bourgeois, 2016). Sur le plan du vécu, les études nous signalent un malaise des managers de terrain face à un mode collaboratif qui reste vague et interroge leur devenir (Weil & Dubey, 2020).

## Une vision alternative du rôle des managers de proximité

En limitant le rôle des managers à importer des pratiques collaboratives ou en supprimant leur rôle de régulation et d'arbitrage au profit de la seule animation, les approches du changement qu'elles soient traditionnelles ou nouvelles choisies par les directions d'entreprise les privent d'un potentiel de mobilisation de l'intelligence collective.

Pourtant des recherches existent qui positionnent effectivement les managers de proximité comme acteur clé de la mise en œuvre effective de dynamiques collectives (Chédotel & Krohmer, 2014; Gentil & Chédotel, 2018). Situés à la rencontre de toutes les tensions et positionnés comme régulateurs, ils sont signalés par certains auteurs comme facilitateurs possibles sur deux axes : l'axe santé et sens du travail d'une part, l'axe innovation et renouvellement des pratiques d'autre part. Sur l'axe de la santé et du sens au travail, ils seraient ainsi mieux placés pour faire vivre la collaboration par exemple dans la mise en place d'espaces de discussion (Detchessahar, 2011) ou le management du travail (Conjard & Lanouzière, 2014). Sur l'axe de l'innovation et du changement, les managers de proximité seraient des destinataires clés des politiques d'intrapreneuriat mises en œuvre pour dépasser les blocages structurels ou culturels à l'innovation. Certains d'entre eux, depuis leur rôle de médiateurs entre travail prescrit et travail réel, s'auto-engageraient dans des démarches de transgression pour amener un renouvellement des pratiques en mobilisant à leur niveau des pairs et des collaborateurs (Babeau & Chanlat, 2008).

Nous avons choisi de nous placer dans le prolongement de ces travaux et d'adopter cette vision alternative des managers comme acteurs clés du changement en intelligence collective.

## Un second angle mort de la recherche : le vécu des managers et de leurs équipes

A ce stade de notre revue de littérature, il ressort un manque de prise en compte du niveau des pratiques, notamment managériales. Pour l'instant, la théorie n'a pas abordé la manière dont les managers peuvent initier et développer avec succès l'intelligence collective .

Bien que leur rôle crucial dans le changement ait été établi (Balogun, 2003; Rouleau & Balogun, 2011), les recherches empiriques pour mieux comprendre comment les managers peuvent opérer ce changement sont peu nombreuses et peu cumulatives. Tant dans les entreprises post-tayloriennes à structure verticale que dans les nouvelles formes d'organisations, le rôle des

managers de terrain dans la dynamique collaborative est le plus souvent occulté. Les recherches recensées ne creusent pas le rôle possible des managers dans le développement de la pratique de gestion de l'intelligence collective, ni les difficultés éventuelles rencontrées pour la faire vivre.

Comme l'affirment Malone et al. (2010), face à un fort intérêt de leurs entreprises pour l'intelligence collective, les managers *"n'ont pas besoin de magie, mais de la science d'où vient la magie"* pour la mettre en place. Sans vision claire de son action, il est difficile de comprendre comment le manager peut passer d'un mode de management hiérarchique et directif à la collaboration puisque la recherche n'analyse pas les pratiques en situation, les modifications de pratique en cours, les obstacles rencontrés à hauteur d'homme.

### Résumé et conclusion de la partie 1.3

Dans cette partie, nous nous sommes intéressés aux managers de proximité en tant qu'acteurs clés de déploiement de l'intelligence collective. Nous définissons les managers de proximité comme ceux qui sont au contact opérationnel quotidien avec les équipes. La littérature a abondamment documenté ce que font les managers. Nous retenons pour notre part la taxonomie en 4 activités du manager de proximité de Payre et Scouarnec (2015) : piloter l'activité opérationnelle, mettre en œuvre la stratégie, animer les équipes et conduire le changement. En ce qui concerne la mise en place de dynamiques collaboratives, le rôle des managers est occulté tant par la recherche que par la pratique. Le manager de proximité est perçu soit comme un frein, de par son rôle de régulation et de contrôle, soit comme un simple animateur de pratiques collaboratives. Quelques recherches s'intéressent à sa capacité à créer du lien, redonner du sens et améliorer la santé au travail. Cependant, peu d'entre elles partent du vécu des managers eux-mêmes à l'exception notable des études portant sur le malaise et le risque d'épuisement de ces acteurs intermédiaires.

Au final, nous constatons un manque de recherche de terrain pour comprendre comment les managers vivent et pratiquent l'intelligence collective en situation avec leurs équipes. Nous faisons l'hypothèse que la compréhension du rôle des managers dans le déploiement de l'intelligence collective nécessite une vision théorique et pratique alternative de la conduite du changement dont la focale serait la source de l'action managériale (Scharmer, 2009). Nous expliquons sur quelles bases conceptuelles nous avons construit cette approche alternative dans la partie suivante.

## **1.4. Manager l'intelligence collective : une vision alternative de la conduite du changement**

Nous avons vu dans la revue de littérature que l'intelligence collective est un phénomène émergent et auto organisé qui remet en cause le fonctionnement des organisations et questionne le rôle des managers de proximité. Dans ce débat, nous nous plaçons du point de vue des recherches qui font du manager de proximité un régulateur et développeur d'intelligence collective de par sa position d'intermédiaire entre l'équipe et les niveaux supérieurs de l'organisation. (Chédotel & Krohmer 2014 ; Gentil & Chédotel, 2018). Pour analyser ce rôle alternatif des managers de proximité et bien comprendre les mécanismes d'émergence de l'intelligence collective à partir de la dimension de conscience, il convient de choisir un cadre théorique du changement organisationnel adapté.

Selon Van de Ven & Poole (1989), « *le changement organisationnel est une observation empirique sur les différences dans le temps d'un système social* ». Plusieurs théories se sont succédé dans la recherche depuis la deuxième moitié du vingtième siècle et continuent de coexister dans les entreprises. Elles s'organisent autour de deux axes . L'un considère le changement comme un évènement (Kotter, 1992 ; Tushman & Romanelli, 1985). L'autre le considère comme un processus (Scharmer, 2009 ; Tsoukas & Chia, 2002 ; Weick & Quinn, 1999). Pour nous, le cadre adapté à l'intelligence collective s'inscrit dans le deuxième axe. Nous présentons les approches théoriques du changement selon ce deuxième axes et les stratégies d'accompagnement associés ci-après.

### **1.4.1. Un cadre théorique pour comprendre l' émergence et l'auto-organisation**

Tout d'abord, l'intelligence collective est un processus émergent et auto organisé mais aussi multiniveaux (Salminen, 2012). Pour que l' émergence ait lieu, il faut un cadre propice. La théorie U (Scharmer, 2009) semble proposer ce cadre théorique et méthodologique propice, Nous avons résumé cette approche théorique dans le tableau 5 suivant.

## 1-Tableau 5. Théorie U - Approche théorique du changement émergent.

Approche théorique	Auteurs et idées clés.	Méthodologie et acteurs.
<p><b>Théorie U</b></p>	<p>Auteur : (Scharmer, 2009)            S'inspirant notamment des approches du changement comme l'apprentissage organisationnel (Argyris &amp; Schön, 2002);(Senge, 2014), la théorie U s'intéresse au changement dans la complexité <b>émergente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la solution au problème n'est pas connue</li> <li>2 . Le problème n'est pas encore posé dans toutes ses dimensions</li> <li>3. Les acteurs clés ne sont pas encore clairement identifiés.</li> </ol> <p>Donc il n'y a pas de pertinence de l'expérience antérieure pour faire face à la situation.</p> <p>L'apprentissage s'effectue donc sans passer par l'analyse du passé et en focalisant sur les réalités émergentes et le futur souhaitable. C'est la source intérieure de notre attention qui va déterminer l'apprentissage.</p> <p><i>“La façon dont les acteurs sociaux prêtent attention aux situations, détermine les structures et les systèmes sociaux ainsi que le contexte. Le même système peut ainsi être mis en œuvre et aboutir à des résultats différents selon la source à partir de laquelle nous agissons. La transformation profonde passe par l'activation de l'intelligence collective.”</i>            (Scharmer, 2009)</p>	<p>Activités visant à une élévation du niveau de conscience des leaders en agissant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la perception, (développer la capacité à percevoir plus largement et en lien avec autrui et l'environnement )</li> <li>• la présence , (capacité à se connecter à la source de son intention, à ce qui est présent et veut émerger)</li> <li>• l'action par le prototypage des opportunités émergentes.</li> </ul> <p>Par leader, Scharmer entend toute personne engagée dans une action de changement.</p> <p>Les activités suivent une forme de U : la branche gauche consiste à co-sentir, le fond du U, à être en co-présence et la branche droite à co-construire.</p>

Source : production personnelle à partir des travaux de Scharmer (2001, 2009, 2018)

Nous faisons la proposition que les managers de proximité ont un rôle à jouer dans l'émergence de l'intelligence collective et que les activités d'apprentissage en conscience proposées par la théorie U (Scharmer, 2009) pourraient aider ces derniers à comprendre et jouer pleinement ce rôle.

## 1.4.2. Un cadre théorique pour accompagner la transformation

L'intelligence collective par ses propriétés émergentes et auto organisées, appelle un changement profond dans le fonctionnement des organisations, le rôle et l'activité des managers de proximité. Dans ce cadre, le changement est plutôt une transformation c'est-à-dire un « *apprentissage en profondeur qui modifie et affecte les comportements et les attitudes* » (Rogers, 1967). Selon Autissier et Moutot, (2015), la stratégie d'accompagnement au changement qui en découle change :

*« Chaque modification de pratiques crée les conditions de changement à venir, qui en retour entraînent de nouvelles modifications des pratiques. C'est dans cette lignée de travaux que s'inscrit l'idée de **capacité à changer**. En effet, le changement n'est alors plus abordé comme un événement à part de la vie de l'organisation, mais comme **un processus continu sans début ni fin**. Comme Alter (2010), nous pensons qu'il n'est plus possible de parler du changement en évoquant le passage d'un état A à un état B. La situation ordinaire de l'organisation devient celle du mouvement et le changement est alors permanent. »* (Autissier & Moutot, 2015)

Cette stratégie, dite expérientielle, coexiste en entreprise avec les stratégies classiques. Nous récapitulons les différentes stratégies co existantes dans le tableau 1.3 à partir de la typologie proposée par Autissier et Moutot (2015) :

1-Tableau 6. Paradigmes du changement coexistant dans les organisations.

Approches du changement	Auteurs et idée clés	Méthodologie et acteurs en charge
Sociologique et théorie des organisations	Lewin - Le champ social est un champ dynamique en interaction avec la conscience humaine Changement des comportements individuel par adhésion aux normes du groupe d'appartenance  Argyris et l'Action Science – la science peut agir en contexte pour une visée de transformation sociale	Utiliser le groupe pour faire changer les normes par un processus de dégel des normes, cristallisation sur de nouvelles normes, et recristallisation.  Le consultant ou le chercheur doit intervenir dans les organisations, dans le champ social pour le transformer .
Instrumental	(Kanter, 1990)– le changement est un passage d'un état A à un état B et se présente sous forme de roue du changement : le changement se pilote à partir d'un plan prédéterminé, la création d'un sentiment d'urgence, le traitement des résistances.	Le consultant et la direction. Lever d'accompagnement : communiquer et former.

Approches du changement	Auteurs et idée clés	Méthodologie et acteurs en charge
Managérial	Pettigrew (1990) (Kotter, 1992, 1996) Le changement est une alternance de changements continus et de rupture.	Rôle de traduction et de leadership des managers.
Stratégique	(Autissier & Moutot, 2012) le changement est un outil pour l'optimisation, pas uniquement pour le développement.	Internalisation du pilotage par des directions spécialisées. Contextualisation des indicateurs.
Expérientiel	Le changement est une donnée à intégrer et gérer ; c'est le développement de la <b>capacité à changer</b> des acteurs qui compte. Elle se construit par un apprentissage expérientiel, <i>« apprentissage en profondeur qui modifie et affecte les comportements et attitudes » (Rogers, 1967)</i>	Implication des salariés. Tiers externe facilitateur. Concevoir des dispositifs d'expérience et faire vivre des expériences aux acteurs.

Source : adapté d'Autissier et Moutot (2015)

Le paradigme expérientiel est en plein développement dans les organisations pour accompagner les transformations profondes, telles que la mise en place de dynamiques collaboratives se fondant sur la mobilisation de l'intelligence collective.

*« Le changement est traité non plus comme un obstacle à franchir, mais par le développement de la capacité à changer des acteurs par des dispositifs expérientiels. Cela constitue une rupture paradigmatique car on n'accompagne plus un changement mais on développe la capacité à changer des personnes et des groupes, considérant ainsi le changement comme une donnée à intégrer et à gérer. Une des voies proposées réside dans la mise en place de dispositifs expérientiels pour faire vivre aux intéressés une expérience de changement. » (Autissier & Moutot, 2015)*

## Résumé et conclusion de la partie 1.4

A l'issue de cette présentation des paradigmes de changement et des stratégies d'accompagnement possible, il apparaît que l'intelligence collective ne peut être introduite dans les organisations avec des approches du changement classique en raison de son caractère émergent et auto-organisé, et compte tenu de notre focalisation sur le manager. Dès lors, nous allons fonder notre approche alternative de l'intelligence collective et du rôle du manager de proximité sur une approche du changement vu comme une capacité à changer et un processus

émergent. En effet, le changement requis pour manager en intelligence collective est en fait une transformation individuelle et collective. Le changement s'opère via les pratiques et les interactions des acteurs dans les situations au fil des événements, au niveau méso de l'organisation. Cette approche par la pratique, expérientielle, est pour nous la plus adaptée pour répondre à notre question de recherche, car elle est centrée sur le développement de la capacité à changer des acteurs. Dans cette thèse nous adoptons ce point de vue.

D'une part, ceci nous conduit à construire notre cadre théorique d'analyse en utilisant la théorie U. En effet, celle-ci envisage le changement comme une émergence et une transformation en même temps qu'elle propose des pratiques d'apprentissage expérientielles. Surtout, le cœur du modèle apporte une perspective totalement originale de l'expérience : c'est l'élévation du niveau de conscience des individus et des groupes qui permet d'effectuer une transformation profonde des pratiques en intelligence collective. Ainsi, au-delà du quoi et du comment, la théorie U s'intéresse à la dimension de conscience de l'intelligence collective et à la source de l'action managériale. Elle nous paraît donc le cadre théorique le plus adapté à notre approche alternative du phénomène d'intelligence collective et du rôle des managers de proximité dans son développement.

D'autre part, ceci nous conduit à questionner le rôle des managers à partir de l'observation de la pratique et du vécu des acteurs. Comme l'expliquent Autissier et Vandangeon-Derumez (2007), le rôle des managers est à repenser, « comme un acteur à part entière », ce qui suppose de faciliter les initiatives, faire remonter ce qui émerge de leurs équipes et le vendre à leurs supérieurs hiérarchiques. En s'investissant eux-mêmes dans l'accompagnement de l'équipe, l'évolution des pratiques en continu et l'innovation, les managers vivent des expériences, ce qui, dans une lecture théorique expérientielle, développe leur capacité à changer et accompagne la transformation.

En conséquence, faire une recherche sur les managers et leurs équipes suppose bien d'étudier comment ces managers vivent et agissent le changement émergent associé à l'intelligence collective. Pour étudier leur capacité à changer, nous allons donc partir de la pratique et privilégier l'observation de l'action en situation. Dans cette perspective, l'accès au vécu du manager et l'observation des pratiques sur le terrain est nécessaire pour pouvoir comprendre le phénomène. Aussi pour scruter les pratiques managériales, nous utiliserons le concept de situation et les pratiques collaboratives.

## Synthèse de la partie 1.

Pour conclure, cette partie 1 avait pour vocation de présenter l'état de l'art du concept puis de proposer une approche alternative de l'intelligence collective et de son management à partir de la dimension de conscience et du rôle du manager de proximité. Pour rappel, notre thèse a pour objectif d'explorer comment les managers de proximité développent une capacité à mobiliser l'intelligence collective de leurs équipes.

Tout d'abord, la revue de littérature sur l'intelligence collective nous a permis d'identifier qu'un seul modèle théorique existe en Sciences de gestion (Zaïbet, 2007 ; Gréselle-Zaïbet 2019), fondé sur la définition suivante :

*« Ensemble des 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. ».* (Zaïbet, 2007)

Nous avons ainsi constaté que les recherches en gestion ignorent une dimension sous-jacente clé du phénomène, qui consisterait à opérer à partir d'un niveau de conscience profond. La nature et les conditions d'émergence de ce niveau de conscience sont peu abordées dans l'état de l'art. Gréselle-Zaïbet (2019) a introduit une composante de conscience dans sa modélisation de l'intelligence collective mais, seule la théorie U (Scharmer, 2009) en a fait le cœur de son modèle. Poursuivant dans cette voie, nous avons choisi de proposer une approche alternative du concept, fondé sur les travaux de Scharmer (2009). Nous proposons une évolution de la définition de l'intelligence collective de Zaïbet (2007) qui intègre la dimension de conscience. Notre proposition de définition est la suivante :

**l'intelligence collective est la capacité d'un groupe restreint d'opérer à un niveau de conscience profond pour faire face à une situation complexe. Cette faculté est à la fois un état (le niveau de conscience) et un processus (l'émergence)**

Par la suite, la revue de littérature sur les managers de proximité et l'intelligence collective nous a permis de définir le manager de proximité et son rôle traditionnel dans la conduite du changement. Nous distinguons le manager de proximité, du manager intermédiaire par la notion de proximité des équipes et de gestion opérationnelle de l'activité et nous intéressons au manager de première ligne pour sa position intermédiaire entre niveaux micro et méso de l'organisation. De manière générale, l'état de l'art en a fait un acteur clé de la réussite du changement mais leur contribution dans le cas spécifique de l'émergence de l'intelligence

collective est occultée. Pour la comprendre, il est nécessaire de repenser leur rôle comme un acteur à part entière (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007).

A l'issue de la revue de littérature sur l'intelligence collective et le manager de proximité, pour pallier le manque de recherche sur la dimension consciente de l'intelligence collective et le rôle des managers, il apparaît nécessaire de partir du vécu et des pratiques des managers de terrain. Parmi les paradigmes du changement, nous avons donc privilégié une approche du changement vu comme une émergence, une transformation et une capacité à changer individuelle et collective.

L'étape suivante est de rechercher une grille d'analyse théorique, permettant de mieux comprendre comment il est possible d'opérer la transformation des managers et des équipes, au prisme de leur expérience vécue et développer ainsi leur capacité à mobiliser l'intelligence collective. Pour cela, parmi les travaux sur le changement organisationnels que nous avons recensés, nous allons nous focaliser sur la théorie U d'une part et sur la notion de situation et de pratiques d'autre part.

Au-delà d'une grille de lecture de l'intelligence collective, la théorie U offre un outil d'intervention sociale (le « U ») mis en œuvre auprès d'organisations non gouvernementales internationales, d'entreprises multinationales et d'institutions éducatives pour permettre une transformation organisationnelle profonde, fondée sur l'intelligence collective. Nous présenterons par la suite cette démarche d'intervention (dite Théorie U) : celle-ci a vocation à mobiliser l'intelligence collective par l'intensification de la présence, au travers de pratiques adaptées qui font intervenir les émotions, les perceptions, le corps autant que la collecte et l'analyse de faits.

Nous envisagerons la pratique au prisme du concept de situation qui a été plébiscité par la communauté scientifique pour étudier l'activité managériale (Chédotel & Vignikin, 2014; Girin, 1990 ; Journé & Raulet-Croset, 2008; Lorino, 2009).

La partie 2 à suivre présente la théorie U et explique comment nous allons la mobiliser pour traiter notre question de recherche. La partie 3 présentera les notions de situation et de pratiques collaboratives.

# **2. La théorie U, un cadre alternatif pour comprendre l'intelligence collective**

## **Introduction**

Cette partie présente la théorie U (Scharmer, 2009) et la notion de « Presencing », qui vont constituer le cadre théorique central de cette thèse. Otto Scharmer, son principal auteur, propose une approche de la conduite du changement, fondée sur l'activation d'un niveau de conscience qui permet de faire émerger l'intelligence collective. La théorie U apporte ainsi un éclairage précieux pour comprendre comment il est possible de développer une capacité à mobiliser l'intelligence collective. Notre objectif, dans cette partie, est de présenter la théorie U, avant de chercher à comprendre le lien entre « presencing » et l'action managériale. Pour cela nous aborderons cinq points clés :

- Les origines de la théorie U et ses notions clés : la notion de conscience en tant que source de l'action, puis le champ social et les sources de l'attention
- Nous montrerons également comment s'opère suivant la théorie U le processus transformationnel, et quels sont les outils pour activer l'intelligence collective
- Nous reviendrons enfin sur les apports et limites de cette théorie, en posant la question de la capacité du manager.

## **2.1. Les fondements de la théorie U**

Dans un premier temps, nous expliquons ici les fondamentaux de la théorie U : ses racines théoriques et ses concepts clés

### **2.1.1. L'origine de la théorie U**

Comme l'expliquent Breda et al. (2017), la théorie U est une approche phénoménologique, car elle relie une réalité intérieure invisible aux cadres relationnels de l'expérience (Letiche, 2006, cité par Breda et al., 2017). Elle vise à répondre à la question suivante :

« Comment apprendre à mieux sentir et à se connecter à son être profond et aux autres pour élever son état de conscience en passant (...) à un dialogue approfondi avec les parties prenantes ? »  
(Scharmer, 2010, p. 5).

Elle a été élaborée au tournant des années 2000 par Otto Scharmer, chercheur au Massachusetts Institute for Technology, en partant des travaux sur le management de la connaissance tacite (Nonaka & Konno, 1998), sur l'organisation apprenante (Senge, 1990) et la culture organisationnelle (Schein, 2016). La filiation de ces travaux se situe dans le courant de l'Action Science, et s'inspire de Lewin (Lewin, 1947) sur la dynamique des champs sociaux et de Argyris sur l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 2002). Cependant, Scharmer se démarque de ce dernier en cherchant à dépasser les blocages de l'apprentissage en double boucle décrits par Argyris et Schön sous le terme de « *routines défensives* » : le processus d'apprentissage organisationnel se retrouve bloqué par la mise en œuvre de modes de raisonnement défensif, qui inhibent toute prise de parole ou action remettant en question les pratiques. Au début des années 2000, l'échec des modèles d'intervention sociale des années 80 et 90 pour transformer durablement les organisations (Besson & Rowe, 2011), la montée de la complexité et de l'incertitude de nos environnements sont clairement visibles. Face à ces constats, Otto Scharmer se met en quête de nouveaux moyens d'accès à la connaissance et à la réalité sociale qui permettraient de régénérer nos systèmes organisationnels. Pour cela, il s'intéresse au type d'apprentissage et de connaissance à mobiliser (Scharmer, 2001) et se tourne vers les sciences cognitives. Plus particulièrement, l'investigation des approches contemplatives, introspectives et phénoménologiques réalisée par Francisco Varela (Rosch, Varela, & Thompson, 1991) va lui permettre d'élaborer une théorie du changement à partir d'une dimension de conscience.

La théorie U envisage le changement comme un processus transformationnel. Cette transformation se déroule grâce à un environnement apprenant favorisant l'émergence et la connexion profonde à soi, au groupe et à la réalité émergente. Ainsi, dans une approche de recherche action, la théorie U propose une méthodologie pour créer des infrastructures apprenantes fondé sur ce que Scharmer nomme le « *presencing* ». On peut donc aborder la théorie U sous l'angle de la conduite du changement, du management de la connaissance ou encore du leadership. Dans les trois cas, la théorie U est une théorie d'activation d'une intelligence collective profonde dont la finalité est la génération de systèmes nouveaux.

## 2.1.2. La conscience, à la source de l'action

Dans cette partie, nous expliquons comment la théorie U mobilise la notion de conscience pour conduire le changement. D'abord, nous expliquons sa catégorisation des niveaux de conscience et de la qualité d'attention correspondante. Ensuite, nous expliquons comment elle propose de faire pivoter la conscience pour agir à partir de la source. Par source, Scharmer entend la conscience à son niveau pré réfléchi, débarrassée de toute préconception.

### Quatre niveaux de conscience

La théorie U s'intéresse aux niveaux de conscience mobilisés pour connaître et changer et donc pour traiter les situations en organisation. Nous reprenons ci-après la typologie en 4 catégories proposée par son auteur dans ses communications (Scharmer, 2001).

**Le niveau 1 est celui du mode automatique.** Le sujet passe directement de l'attention au jugement. Il perçoit une réalité et télécharge son jugement habituel, préconçu. Pour cela il mobilise son expérience ou des routines, procédures.

**Le niveau 2 est celui de la réflexion et réinterprétation.** L'attention se mobilise pour voir, réfléchir sur le phénomène et le réinterpréter à partir de la perception de la situation. L'action à ce niveau consiste à réinterpréter et réadapter les processus et les structures au travers d'indicateurs visibles, en restant extérieur au phénomène.

**Le niveau 3 est celui de l'imagination.** Ici, l'attention se porte sur la perception du phénomène de l'intérieur. On passe de voir à sentir (Depraz, Varela, & Vermersch, 2003). L'attention ne se focalise pas sur l'objet en tant que chose inanimée mais en tant qu'objet se générant, venant au monde (Bortoft, 1996). L'action se centre sur la génération de l'objet. C'est le niveau où on renouvelle nos cadres culturels, en passant par des dialogues où l'empathie est mobilisée par exemple.

**Le niveau 4 est celui du presencing,** Cette notion centrale de la théorie U sera développée plus loin mais nous pouvons ici la résumer comme un niveau plus subtil de cognition, qui se rapporte à une qualité de connexion à soi, au-delà de l'égo et où il n'y a plus de séparation entre soi et le monde. La conscience ici fait un avec un tout émergent : l'objet et le sujet font partie du même tout. Ici l'action apparaît « *sans contrôle conscient, sans même la sensation du « moi » faisant l'action* » (Rosch E, 1999). On perçoit et on agit à partir d'une connaissance en action que Nishida qualifie d' « *action intuition* » (Nishida, 1990). Pour le dire plus simplement, c'est le niveau de l'intention profonde qui émerge à partir de connexions à un niveau subtil avec soi-

même et avec l'environnement. En termes d'action, c'est le lieu intérieur où l'action prend sa source, d'où émerge notre intention profonde.

## Quatre sources de l'attention

La théorie U est une théorie du changement qui se focalise sur l'élévation de la conscience des individus et des groupes pour activer l'action collective à partir d'une source profonde d'attention. (Scharmer, 2018 ; Scharmer & Kaufer, 2013 ; Scharmer & Yukelson, 2015).

*"There is a blind spot in learning and leadership: this blind spot concerns the sources from which our action and perception originate. The aim of the theory U method is to orient our attention to these sources of action and thought" (Scharmer, 2018, p. 33) <sup>11</sup>*

La théorie U suggère que : *"toute action sociale émerge de l'une des quatre sources d'attention"* (Scharmer, 2018, p.33).

Quelles sont ces sources d'attention ?

1. Nous pouvons prêter attention à partir de nous-mêmes et considérer que la réalité sociale nous est extérieure,
2. Nous pouvons déplacer légèrement la source de notre attention vers l'extérieur et prendre conscience de ce qui est nouveau, différent.
3. Nous pouvons déplacer encore notre attention, pour prendre conscience des autres et de notre environnement.
4. Nous pouvons aussi aller plus loin et prêter attention à la sphère environnante, en nous considérant comme inclus dans le système, comme faisant partie du tout et non pas séparés de celui-ci.

Le tableau 7 ci-dessous détaille ces sources et leur influence sur le niveau de conscience : aux quatre sources d'attention (habituelle, égo systémique, empathique, générative ou éco systémique) correspondent quatre niveaux de conscience à partir desquelles l'action s'initie. (réaction, rationalisation, empathie et présence)

---

<sup>11</sup> « Il y a un point aveugle dans l'apprentissage et le leadership : ce point aveugle concerne les sources à partir desquelles notre action et notre perception prennent leur origine. Le but de la méthode de la théorie U est d'orienter notre attention vers ces sources d'action et de pensée. » ( Scharmer, 2018, p.33) (traduction libre de l'anglais)

## 1-Tableau 7. Les 4 sources d'attention et les 4 niveaux de conscience

<b>SOURCES DE L'ATTENTION</b>	<b>NIVEAUX DE CONSCIENCE</b>
<b>1. HABITUELLE</b> L'attention vient de l'intérieur. Le monde est constitué d'un ensemble d'objets extérieur.	<b>REACTION</b> Mémoire d'expérience et habitudes Je suis mon point de vue.
<b>2. EGO -SYSTEME</b> L'attention vient de la périphérie. Le monde est constitué d'un ensemble d'objets extérieur.	<b>RATIONALISATION</b> Je remarque ce qui est nouveau, en dissociant les choses de moi.
<b>3. EMPATHIQUE, RELATIONNEL</b> L'attention vient de l'extérieur. Je fais partie du monde.	<b>EMPATHIE</b> Je vois du point de vue de l'autre; Je commence à voir depuis une nouvelle perspective.
<b>4. ECO SYSTEME, GENERATIF</b> L'attention vient de la sphère environnante. Le monde et moi ne sont pas séparés: la frontière entre moi et les autres devient perméable, s'ouvre.	<b>PRESENCING/EMERGENCE.</b> Je vois et je sens depuis la sphère environnante. Je vois et je perçois le monde à partir du tout.

Source : adapté de Scharmer, 2018, p 39.

Faire pivoter la source de l'attention pour accéder au presencing : le mouvement de la conscience

Scharmer emprunte aux recherches en sciences cognitives de Varela, (Rosch E et al., 1991) et (Depraz & al., 2003). Ces derniers ont allié les courants phénoménologiques, introspectif et les sagesses orientales dans leurs recherches (Varela & Shear, 1999) pour mettre au jour trois mouvements de la conscience, préalables à l'action, ou « époque » (Depraz & al., 2003). Ces trois mouvements sont : suspension, redirection, lâcher prise. La suspension est celle du jugement, à troquer contre la curiosité et l'observation. La redirection est la faculté de la conscience de se retirer d'une préconception et de réorienter son attention vers une vision différente. Le « lâcher prise » correspond à un moment précis où les données collectées de l'observation et la redirection de l'attention permettent de voir s'effacer ou reculer les images

et représentations précédentes et dans le même temps, de voir émerger des éléments nouveaux dont on ne sait pas encore faire sens mais qu'on perçoit de plus en plus nettement.

Pour permettre le passage d'une source d'attention à une autre par un individu ou un groupe (appelé le "pivot" ou « shift » en anglais), la théorie U s'inspire de cette description du phénomène de prise de conscience et propose un processus d'accompagnement au changement en trois phases : suspension, réorientation et lâcher prise. Plus précisément, le sujet commence par suspendre les pré-représentations, et les pré conceptions afin de commencer à remarquer les différences par rapport à l'habituel ("suspension"). Ensuite la suspension permet de commencer un processus de redirection de l'attention où la perception s'ouvre et la conscience se confronte à d'autres représentations ("redirection"). Et enfin le lâcher prise. Ce mouvement, qui fait émerger une nouvelle compréhension et de nouvelles possibilités, est appelée « Presencing »

Le « presencing » est une contraction des termes anglais « presence » et « sensing ». Ce mot est inventé par Scharmer pour joindre la notion de présence et la notion de perception (« to sense » en anglais). Cet état de conscience a été étudié dans d'autres domaines de la littérature sous les termes suivants : action intuitive (Nishida, 1990) ou créativité collective (Parjanen, 2012).

La présence est l'étape de la conscience où l'action prend son origine. Dans un 1<sup>er</sup> temps, la personne ou le groupe suspend son jugement et ouvre sa perception, c'est l'étape de la perception (sensing) ; à mesure de l'élargissement de la perception, l'esprit se déplace peu à peu et entre en résonance avec ce qui a été perçu. La séparation entre soi et la situation devient ténue, l'esprit se perçoit comme faisant partie de la situation, en connexion au tout. La présence à soi et au monde est totale. Ce moment précis où la perception (sensing) et la présence se rencontrent est celui de l'émergence, où le sujet lâche prise et laisse venir. C'est un moment où un nouveau type d'attention surgit, où les anciennes représentations s'effacent et où de nouvelles idées émergent, renouvelant la perception. À ce stade de la conscience, le sujet ne fait aucune action intentionnelle mais est présent au déplacement de l'attention. Ainsi, le sujet assiste à deux mouvements simultanés : le lâcher prise des anciennes perceptions, et le laisser venir des nouveaux éléments.

A présent, voyons comment ces processus se traduisent dans le champ du changement organisationnel.

### 2.1.3. Le champ social et les sources de l'attention

La définition du champ social dans la théorie U s'inspire de (Lewin, 1947) pour qui le champ social est un champ de forces dynamiques en interaction avec la conscience humaine et d'Isaacs

(1999) qui décrit le champ comme « *la qualité de sens et d'énergie partagés qui peuvent émerger au sein d'un groupe de personnes* » (p. 242).

Le modèle de Lewin, « *Décrystallisation, Changement, Cristallisation* » (Lewin, K.1947) est repris par Scharmer, pour analyser la place du groupe comme vecteur de changement des normes. Mais dans la théorie U, les dénominations de Lewin sont changées. La « *décrystallisation* » correspond dans le modèle de Lewin à l'affaiblissement des normes sociales par des interactions entre membres du groupe d'appartenance. Ici, elle est désignée sous les termes de « *rendre visible la volonté commune* ». La phase de changement, durant laquelle la pression de la norme diminue pour laisser place à l'adoption de nouveaux comportements devient quant à elle, « *redéfinir ou régénérer* ». Enfin, la phase de « *cristallisation* » qui correspond à l'institutionnalisation de la nouvelle norme, devient « *mettre en acte et intégrer le changement* ».

*« Dans la Théorie U, le champ social est une façon de comprendre les collectifs, ou les systèmes sociaux, qui inclut à la fois leurs qualités observables et celles qui sont moins visibles. Par définition, les dimensions invisibles d'un collectif ne sont pas observables. Elles doivent plutôt être expérimentées. Le champ social est donc une vision du système social qui prend en compte à la fois le point de vue extérieur (la troisième personne) et l'expérience intérieure (les points de vue de la première et de la deuxième personne). »*  
(Pomeroy & Bernardi, 2021, p. 89)

Appliquant cette approche lewinienne au changement organisationnel Scharmer donne la définition suivante:

*"I define social field as the quality of relationships that give rise to patterns of thinking, conversing, and organizing, which in turn produce practical results."* (Scharmer, 2009a)

*"Je définis le champ social comme la qualité des relations qui donnent lieu à des schémas de pensée, de conversation et d'organisation, qui produisent à leur tour des résultats pratiques."* (Scharmer, 2009a) traduction libre de l'anglais

L'accès aux dimensions profondes de l'organisation

Scharmer (2009a) dresse une carte de niveaux de profondeur d'une organisation sur lesquels la conduite du changement peut agir. En fonction du niveau d'accès à l'organisation, la conduite du changement peut consister à :

0. L'action habituelle : faire appel aux routines et expériences passées.
1. Agir sur la structure : restructurer les organigrammes,
2. Agir sur les processus clés : reconcevoir les processus au cœur de la structure,

3. Agir sur la culture : imaginer et redéfinir les modèles mentaux, la culture sur laquelle repose la structure,
4. Agir sur la raison d'être de l'organisation : régénérer l'intention ou raison d'être de la structure.

A ces différents niveaux de profondeur de l'organisation et de modalités de changement correspondent les quatre niveaux de conscience présentés au point précédent. Au premier niveau, on réagit à la situation en « téléchargeant » nos façons habituelles de penser (mode automatique). Au niveau 2 nous réfléchissons en confrontant la situation avec notre expérience passée (réflexion et interprétation). Au niveau 3 nous imaginons et remodelons nos modèles mentaux ou culture (imagination). Au niveau 4 nous sommes présents à ce qui est et à ce qui veut émerger du présent (presencing)

A partir de cette grille d'analyse, la théorie U s'intéresse aux dynamiques profondes et invisibles de l'organisation et aux moyens d'y accéder pour les transformer. Pour une transformation en environnement complexe et incertain, ce niveau est à minima celui de la culture (niveau 3) et au plus profond, celui de la raison d'être (niveau 4). Ainsi, Scharmer (2001 ; 2009 ; 2018) considère que les approches classiques du changement échouent car elles ne s'intéressent pas au niveau le plus profond de l'organisation, celui de la raison d'être .

Comment se schématisent ces quatre niveaux de l'organisation?

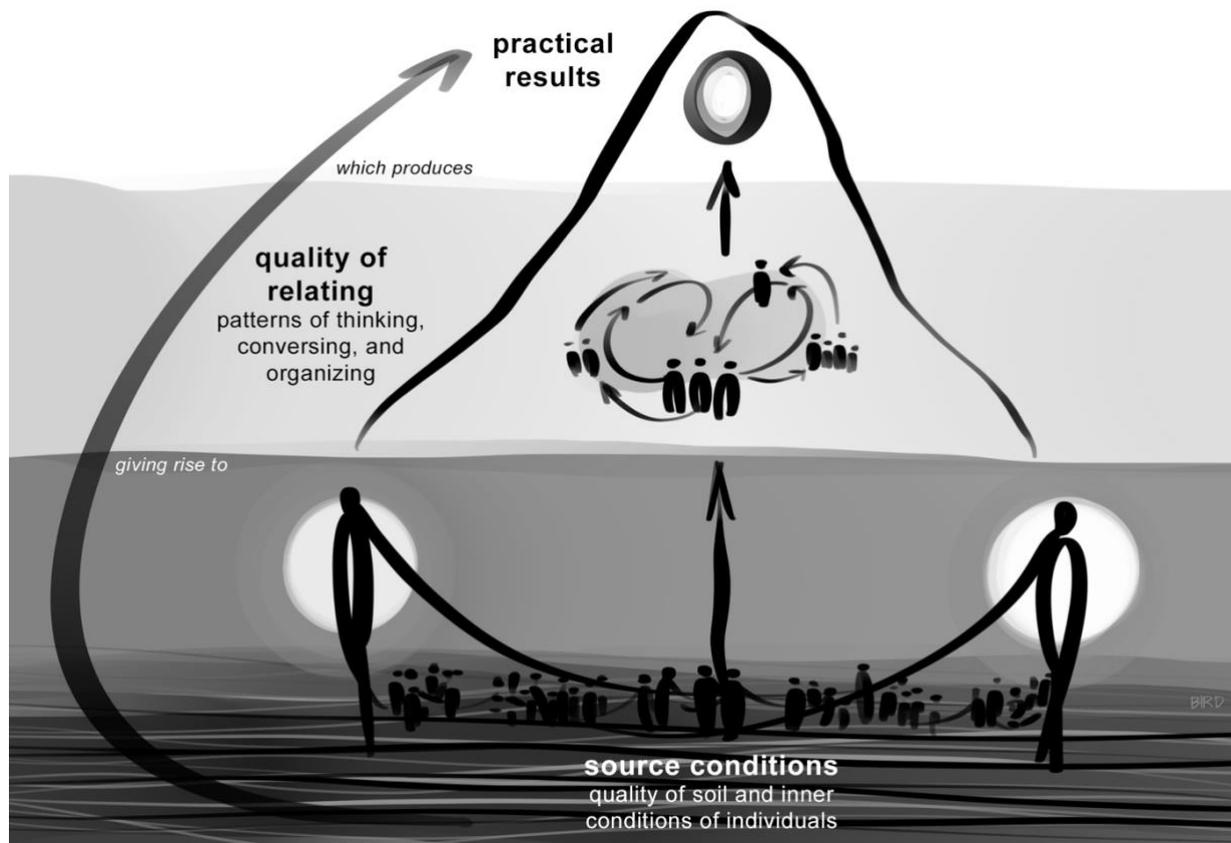
Comme le montre la Figure 1.2, la théorie U représente l'organisation sous la forme d'un iceberg (Scharmer, 2018). En surface de l'iceberg se trouve l'action, observable de l'extérieur. Sous la ligne de flottaison, se situent les 4 niveaux de l'organisation à partir desquels l'action s'initie. Ces niveaux sont ceux précédemment cités : l'action habituelle, les structures et les processus, la culture (modèle mentaux), l'intention profonde commune. Les structures et processus sont directement visibles et proches de la surface, tandis que la culture et l'intention commune sont invisibles et nécessitent un processus pour les mettre à jour. La théorie U fait l'hypothèse que pour faire face à l'incertitude et à la complexité, il faut accéder aux dimensions invisibles de l'organisation. Cela signifie de descendre en profondeur a minima au niveau des modèles mentaux ou culturels. Ce niveau d'accès est celui privilégié par les approches du changement telles que l'organisation apprenante (Senge, 1990). La théorie U propose un modèle pour poursuivre au-delà et atteindre le niveau le plus profond : celui de l'intention commune. Il ne s'agit pas d'une vision ou d'un plan de projection réalisé à partir de données

d'expérience passées ou d'un partage sur un retour d'expérience, mais d'une intention profonde, qui émerge à partir d'une perception directe de la situation présente par les participants et de sa mise en résonance collective. Cette perception correspond au presencing, et elle est constamment réajustée. En terme de connaissance, Scharmer assimile la connaissance mobilisée à ce niveau à une connaissance proche de « *l'action intuitive* » (Nishida,1990). La dénomination en termes de « *rendre visible* », « *régénérer* », « *mettre en acte* » met en avant la dimension profondément régénérative de l'approche du changement proposée par la théorie U. Au niveau le plus profond de l'iceberg, se trouvent la condition intérieure de chacun et les conditions du sol. La qualité du sol est le terreau dans lequel les acteurs sont enracinés : cela symbolise les pratiques, structures, procédures, culture qui peuvent développer ou inhiber la qualité d'attention. De la qualité de ce terreau et de la condition intérieure des acteurs, émerge au niveau intermédiaire, une qualité de relation dans l'organisation : les formes de dialogue, de pensée et de structuration de l'organisation en résultent. Enfin , en sortie, les résultats pratiques , c'est-à-dire les innovations, la production, le bien être, la performance dépendent des deux niveaux précédents.

Pour résumer, l'innovation portée par la théorie U en matière de changement est une stratégie d'action verticale, qui consiste à accéder directement à la réalité sociale émergente en allant au-delà des structures et des cultures.

*“the quality of results in any social system is a function of the consciousness from which people in that system operate”, “form follow consciousness” (Scharmer, 2018, p. 16).*

1-Figure 2. L'iceberg du champ social



Source : Scharmer, 2018

## 2.2 Une modélisation du processus de transformation vers l'intelligence collective

A ce stade, la question est donc de savoir comment devenir conscient ? Pour cela, Scharmer représente le processus de transformation sous forme de U. Dans cette sous-partie, nous allons présenter ce processus, puis expliciter les pratiques collaboratives qui permettent de l'activer, pour développer l'intelligence collective

### 2.2.1. Un processus transformationnel en U

Le modèle issu de la théorie U est un processus de transformation, schématisé par une courbe en U. Dans leur ouvrage, Mahy et Carle (2012) rappellent que la représentation du changement par une courbe en U est fréquente dans la littérature pour « représenter un processus de changement transformationnel ». Un changement transformationnel implique un processus, un

voyage par lequel la personne ou le groupe franchit des seuils. Les représentations en U pointent sur le creux du U comme étant le moment « *crucial du changement de perception et donc du changement de regard sur sa propre vie* » (Mahy & Carle, 2012, p. 3).

« *Pour passer d'une réponse de type réactionnel 1 ou 2 à une réponse générative 3 ou 4, nous devons entreprendre un voyage (...) au niveau individuel ou collectif.* » (in Theory U, Executive Summary Final French)

Il s'agit d'un voyage en trois mouvements permettant de préparer et lancer une action consciente, en agissant sur l'état d'esprit des participants (Scharmer, 2018). Scharmer a reçu la suggestion de ce processus cognitif en trois mouvements par Brian Arthur, fondateur du pôle économie à l'Institut Santa Fé et l'explique ainsi :

*« Le premier mouvement : "Observe, observe, observe (...)" « Il s'agit d'arrêter de télécharger pour se mettre à écouter. Il s'agit de mettre fin à nos habitudes de fonctionnement pour nous immerger dans l'espace du possible, l'espace le plus significatif de la situation que nous abordons ». Le deuxième mouvement se résume ainsi: « retirez-vous et réfléchissez : permettez l'émergence de la connaissance intérieure ». Allez dans le calme intérieur, là où le savoir vient à la surface. Là, écoutez ce que vous avez appris par le premier mouvement d'observation, soyez attentif à ce qui cherche à émerger, particulièrement à votre propre rôle et à votre chemin. Selon Brian Arthur le troisième mouvement est « d'agir dans l'instant ». Cela implique de prototyper, de donner forme à la nouveauté émergente de façon à explorer le futur par l'action. Installer une petite piste d'atterrissage pour le futur en créant un espace d'expérimentations et de tests pratiques. J'en suis venu à nommer l'ensemble de ce cheminement le processus U (observe, entre dans la source intérieure de calme et de connaissance, agis dans l'instant) parce qu'il peut être compris et dépeint comme un chemin en forme de U. » (in Theory U Executive Summary , final french) (Boutemy& Peltreau-Villeneuve (trad.)*

Les processus transformationnels reposent sur le recours à la sensibilité et l'expérience vécue des sujets. La spécificité du modèle de la théorie U réside dans le caractère à la fois individuel (au niveau de chaque membre d'équipe et du manager) et collectif (au niveau de l'équipe ou de l'organisation) du mouvement de transformation proposé. C'est dans cette relation entre l'individuel et le collectif qui se vit au cours du U qu'émerge l'intelligence collective.

La théorie U propose ainsi un modèle pour passer d'un niveau de conscience à l'autre, dans une visée de mise en mouvement et d'action collective intelligente. Nous présentons à présent le modèle complet où l'on retrouve les trois mouvements : observer, se retirer, agir dans l'instant précédés d'une phase d'initiation du processus et suivis d'une phase de bilan et soutien du déploiement des expérimentations. Pour cela, nous reproduisons un schéma (Figure 3) suivi

d'un encadré (Encadré 2) contenant son explication, extrait de la traduction française de l'executive summary de l'ouvrage « la théorie U ».

### 1-Figure 3. Le modèle du U

<b>1/ CO INITIER</b> Construire une Intention Commune S'arrêter, écouter les autres Écouter ce que la vie vous appelle à faire	<b>5/ CO EVOLUER</b> Incorporer le Nouveau aux Écosystèmes qui permettent de voir et d'agir à partir de l'ensemble
<b>2/CO SENTIR</b> Observer, Observer, Observer Aller vers le plus grand potentiel et Écouter, esprit et cœur grands ouverts	<b>4/ CO CREER</b> Prototyper le Nouveau par des exemples vivants pour explorer le futur par l'action
<b>3/ PREENCING</b> Se Connecter à la Source d'Inspiration et de Volonté - Aller dans le silence et permettre l'émergence de la connaissance intérieure	

Figure 3. Le U, un processus en cinq mouvements : pour passer de fonctionnements de type 1 ou 2 à des fonctionnements de type 3 ou 4 nous devons d'abord entrer en connexion intime avec le monde et aller dans l'espace intérieur où émerge la connaissance. Puis nous mettons au monde le nouveau sous formes de prototypes, ce qui entraîne à découvrir le futur par l'action.

Source : <https://www.presencing.org/assets/images/theory-u/TU-ExecSum-French.pdf>, consulté le 30/07/2021

### 1-Encadré 1. Extrait de l'executive summary de la théorie U

« 1 Co-initier : construire l'intention commune. S'arrêter et écouter les autres et ce que la vie vous appelle à faire  
À l'amorce de chaque projet, un ou plusieurs individus clefs se réunissent dans l'intention de changer une situation qui leur tient à cœur, à eux et à leurs communautés. En formant ce noyau ils maintiennent une intention commune par rapport à leur objectif, aux gens qu'ils veulent impliquer et à la manière dont ils veulent procéder. Le contexte qui permet à un tel noyau de se former est un processus d'écoute profonde dirigée vers ce que la vie appelle les membres du groupe à faire.

2 Co-sentir : observer, observer, observer. Aller vers le meilleur potentiel et écouter, l'esprit et le cœur grands ouverts L'obstacle aux changements transformationnels n'est pas le manque de vision ou d'idées, mais l'incapacité à ressentir, c'est-à-dire à percevoir de façon claire, profonde et collective. Lorsque les membres d'un groupe voient ensemble avec profondeur et clarté, ils prennent conscience de leur potentiel collectif - presque comme si naissait un organe de vision collective(...) Lorsque nous innovons, il est indispensable de nous déplacer personnellement, de parler avec les gens et de garder le contact avec l'évolution des problèmes qui se posent. Nous ne pouvons pas apprendre à voir et à agir avec efficacité si nous ne sommes pas en lien direct avec le contexte de la situation. Ce qui manque le plus dans nos organisations et nos sociétés actuelles est un ensemble d'exercices qui facilite la

manifestation collective, sans frontières, de cette vision approfondie – de ce ressentir. Quand arrive ce ressentir, le groupe dans son ensemble perçoit les opportunités naissantes et les forces systémiques clef qui sont en jeu.

3 *Presencing* : se connecter à la source d'inspiration et de volonté commune. Aller dans le silence et permettre l'émergence de la connaissance intérieure Les individus ou les groupes qui ont entrepris le chemin du U arrivent, au creux de sa courbe, à un seuil qui exige le « lâcher prise » (en anglais *letting go*, littéralement laisser aller) de tout ce qui n'est pas essentiel. Tout en abandonnant les aspects non essentiels du moi (« lâcher prise »), nous nous ouvrons aux aspects nouveaux de notre meilleur Moi futur potentiel (« laisser venir »). L'essence du *Presencing* est l'expérience de l'arrivée du nouveau et de la transformation de l'ancien. Lorsqu'un groupe a passé ce seuil, rien n'est plus pareil. L'énergie et la perception des possibilités futures s'intensifient, tant individuellement qu'au niveau de l'ensemble du groupe. Bien souvent ils se mettent alors à agir en tant que véhicule conscient d'un avenir qu'ils sentent vouloir advenir.

4 *Co-crée* : Prototyper le nouveau par des exemples vivants pour explorer le futur par l'action En matière d'innovation, nous avons tous été mal formés...Nos études et nos formations diverses sont toutes passées à côté d'un savoir-faire très important : l'art et l'exercice du prototype. Élaborer un prototype nécessite en premier lieu un nettoyage par le vide (« lâcher prise »). On peut ensuite déterminer ce dont on a réellement besoin (« laisser venir »), et apporter des solutions prototypes aux besoins réels en temps réel : observer et adapter en fonction de ce qui se passe(...) Ainsi le prototype ne vient pas après l'analyse. Prototyper fait partie du processus de ressenti et de découverte par lequel nous explorons l'avenir par l'action plutôt que par la pensée et la réflexion. C'est aussi simple que cela – du reste j'ai constaté que les processus d'innovation de nombreuses organisations s'embourbent précisément à cet endroit, dans la vieille méthode de « l'analyse qui paralyse ». Le mouvement de co-création du processus U aboutit à un ensemble de petits exemples vivants qui explorent l'avenir par l'action. Il en résulte également un réseau d'acteurs du changement, vibrant et en rapide expansion. Ils utilisent les prototypes comme autant de leviers à leurs connaissances et s'entraident face aux défis auxquels l'innovation les confronte.

5 *Co-évoluer* : incorporer le nouveau aux écosystèmes qui permettent de voir et d'agir à partir de l'ensemble Une fois que le nouveau est développé à travers quelques prototypes et microcosmes, l'étape suivante consiste à en faire le bilan, constater ce qui marche et ce qui ne marche pas, puis décider quels prototypes auraient le meilleur impact sur le système ou la situation en question. En général ce que l'on pensait créer au démarrage du processus U est très différent de ce qui finit par émerger. Le mouvement de co-évaluation aboutit à un écosystème innovant qui relie les prototypes à fort potentiel aux institutions, et à leurs responsables, eux-mêmes en mesure d'aider à le piloter et à le dimensionner. Les cinq mouvements du U s'appliquent aussi bien aux projets et aux architectures de changement du niveau macro, qu'aux échanges de groupe ou aux interactions individuelles des niveaux méso et micro »

Source : Boutemy, M. & Peltreau-Villeneuve, A. (Trad.). (s. d.). *Addressing the blind spot of our time An executive summary of the new book by Otto Scharmer Theory U : Leading from the Future as It Emerges*. Consulté le 30 juillet 2021 à l'adresse <https://www.presencing.org/assets/images/theory-u/TU-ExecSum-French.pdf>

Pour nous ce processus en cinq phases est celui de l'émergence de l'intelligence collective. Il accompagne trois mouvements de la conscience individuelle et collective qui conduit le groupe vers l'intelligence collective que nous avons défini dans le premier chapitre de cette thèse comme une capacité d'agir collectivement à partir d'un niveau de conscience profond et élargi. Ce niveau de conscience s'atteint en trois mouvements et permet au groupe d'agir à partir d'une perception écosystémique partagée.

Nous résumons les 3 mouvements : observer (1. Reproduire, voir et sentir), se retirer (2. presencing) et agir en un instant (3. cristalliser, prototyper et incarner).

- Le premier mouvement : observer. Suivant Scharmer (2007), il s'agit d'arrêter de reproduire l'existant (action automatique) pour suspendre son jugement, ouvrir la perception et voir avec un œil nouveau (voir), puis rediriger l'attention de façon à se reconnecter avec soi-même et aux autres (sentir).
- Le second mouvement : se retirer. Il correspond au presencing, et à son processus de laisser aller et laisser venir. Il se traduit par un moment d'immobilité et une qualité de présence à soi-même et au groupe. La perception de la réalité actuelle s'efface en même temps qu'augmente la perception des futurs possibles.
- Le troisième mouvement : agir en un instant. Suivant Scharmer (2007), il s'agit de cristalliser la vision et l'intention du point de vue du champ entier plutôt que de l'ego (cristalliser), puis explorer par la pratique et mettre en œuvre des prototypes pour l'avenir (prototyper) et enfin incarner (faire évoluer les pratiques en permanence).

Ces 3 mouvements décrits ne s'atteignent pas de manière séquentielle et linéaire « *ils se dansent en permanence* » (Scharmer, 2018). Par ailleurs, l'état de presencing se trouve au bas de l'U. À ce stade de la conscience, le sujet ne fait aucune action intentionnelle mais est présent au déplacement de l'attention. Ainsi, il assiste à deux mouvements simultanés : le lâcher prise des anciennes perceptions et le laisser venir des nouveaux éléments. La présence est l'étape de la conscience où l'action prend son origine.

*« La perception doit être décrite comme une appréhension du réel « de l'intérieur », qui se forme quand nous commençons à ressentir et à capter le champ observé dans son ensemble. En général, elle s'accompagne d'un surcroît d'énergie et d'une conscience plus profonde des choses. Le presencing, déjà brièvement évoqué, est le stade d'expérience où notre esprit, notre cœur et notre volonté (nos intentions) sont ouverts, si bien que nous voyons les choses à partir de la source. Il nous permet de nous connecter et d'évoluer avec les nouvelles réalités émergentes et le rythme du changement. Puis vient la cristallisation- visualisation du nouveau à partir du futur en émergence. Le prototypage vient ensuite : exploration de l'avenir par l'action, il est fondé sur une intégration pratique du réfléchi, du*

*ressenti et du réalisé ( tête cœur main). En général, il procure assez vite des résultats concrets, générateurs de feedbacks et d'idées d'améliorations. » (Scharmer, 2009, p 73).*

## 2.2.2. Les pratiques collaboratives du modèle U : écoute et dialogue, art social, esthétique.

Le cadre « contenant » décrit ci-dessus a pour finalité de permettre de découvrir des pratiques de présence (Senge et al., 2004). En tant que moyen d'intervention, le U est en effet un méta-modèle, qui vise à construire des expériences vécues en groupe et à expérimenter des instruments, outils et pratiques collaboratives dédiées potentiellement transformatrices. Cet ensemble d'instruments, outils et pratiques collaboratives est qualifié « d'instrumentation sociale » par Scharmer (2018).

### L'instrumentation sociale

Nous allons en préciser d'abord les composantes de cette instrumentation sociale.

D'abord, pour parcourir le U, le groupe a besoin de trois instruments : un esprit ouvert, un cœur ouvert et une volonté ouverte (Scharmer, 2009). L'ouverture d'esprit consiste à suspendre le jugement et se double d'une ouverture du cœur, c'est-à-dire d'une observation de la situation menée en empathie avec les acteurs dans un état intérieur proche de la compassion. Enfin, la volonté ouverte signifie une action tournée vers ce qui émerge de la phase précédente, portée par la compassion et une perception à partir du tout, elle est une forme de courage ou de détermination.

Ensuite, le processus de transformation utilise trois outils : le travail intérieur, le cheminement via des espaces facilitateurs, l'expérimentation.

Scharmer identifie deux « moi » : celui de nos expériences passées et celui que nous pouvons devenir à mesure que nous cheminons vers l'avenir (notre plus haut potentiel futur). La rencontre entre ces deux moi, est l'essence du presencing. Elle s'opère grâce au travail intérieur des acteurs, pour faire taire la voix du jugement, la voix du cynisme et la voix de la peur. Le cheminement s'opère grâce à des espaces facilitateurs : ce sont des lieux et infrastructures qui vont faciliter l'émergence, de plusieurs façons :

- des lieux pour faciliter la vision et un sens partagé de l'écosystème (co percevoir)
- des cocons de réflexion et de silence facilitant l'écoute et la connexion à la source de l'attention et de la créativité authentique (co presencing)

- des lieux pour le prototypage « manuel » de nouveaux modes opératoires afin d'explorer le futur par l'action (co-créeur)

Enfin, les pratiques U visent à ouvrir la perception afin de voir, de sentir et de se connecter au champ social, grâce à l'empathie ou à une source d'attention générative. Reprenant les apports de Bohm et Weinberg (2004) et Isaacs (1999) sur le dialogue, la théorie U propose l'écoute comme la pratique de base de la transformation sociale. Se connecter à ces sources d'attention empathique et éco systémique suppose en effet de développer une capacité d'écoute puis de conversation empathique et générative. Le lieu, le décor de la pièce, les objets, les outils sont également importants, mais le contenant est bien plus un espace immatériel dans lequel l'immobilité, les gestes et le dialogue peuvent se développer pour que « l'énergie suive l'attention » (Scharmer, 2018) .

Nous avons participé à une école de recherche du Presencing Institute en 2018 et présentons quelques exemples d'expérimentations de pratiques du U dans l'encadré ci-dessous.

## 1-Encadré 2. Exemples de pratiques du U

**ECOUTE, DIALOGUE, INTROSPECTION** : écouter et dialoguer nécessite de créer des espaces contenant et des outils tels que le questionnement, le cercle de dialogue par exemple. L'introspection au travers du journaling est aussi utilisée : il s'agit de répondre par écrit en mode automatique à des questions dans un temps limité.

**ARTS SOCIAUX** : ils sont utilisés pour co sentir plutôt qu'analyser factuellement ou reproduire ses pré conceptions.

**VISUAL SCRIBING** : lors de nos échanges en cercle sur notre intention en relation avec nos temps perturbés, un graphiste peint le contenu de nos échanges en mots mais aussi l'atmosphère, les émotions, les silences, de la conversation. Ensuite, le groupe se place face à la fresque et reçoit un effet miroir : le groupe voit sa perception collective se refléter dans la fresque. Une mise en résonance collective commence alors, face à la fresque : les participants disent chacun leur tour « je vois, je sens, je ressens ». Le partage de ces ressentis instaure une résonance qui permet de ressentir une vision partagée.

**SOCIAL PRESENCING THEATRE** : chaque personne se connecte à une situation dans sa vie où elle se sent bloquée. Elle laisse son corps bouger et sentir le blocage jusqu'à l'exprimer dans une première forme. Les autres viennent alors près d'elle et l'aident à accentuer la forme, là où il y a pression, à exagérer le geste. Ensuite, la personne laisse son corps faire : un mouvement finit par s'esquisser et la forme évolue en une forme 2. Chacun observe la forme 1 et la forme

2. Puis tous partagent sur ce qu'ils ont ressenti, sans essayer d'interprétation de ce qui s'est passé. En vivant en soi et donnant à voir la situation, les participants là encore voient leur système collectivement et le font évoluer sans analyse, à partir d'une perception corporelle et intuitive.

Source: <https://www.presencing.org/resource/tools>, consulté le 30 juillet 2021).

## Le lien avec l'intelligence collective

En fonction de la source d'attention mobilisée, les pratiques U prennent des formes différentes. Par exemple, quatre formes d'écoute et de dialogue correspondent aux quatre sources de l'attention (tableau 8). En effet, la façon dont nous sommes attentifs dépend grandement de la forme d'écoute et de conversation que nous sommes capables de pratiquer.

1-Tableau 8. L'écoute et le dialogue, en fonction de la source de l'attention.

SOURCE DE L'ATTENTION	ECOUTE	DIALOGUE
Je reconfirme les données Je suis mon point de vue	<b>Écoute habituelle</b> Focus sur reconfirmer les données	<b>Téléchargement</b> Être poli- télécharger les cadres et schémas habituels.
Je remarque la nouveauté et je ne suis pas mon point de vue	<b>Écoute factuelle</b> Focus sur les différences, sur les données qui diffèrent	<b>Débat.</b> Exprimer des points de vue différents.
Je vois depuis une nouvelle perspective, à partir du point de vue des autres	<b>Écoute empathique</b> Ressentir ce que ressent l'autre, s'adapter à ce qu'il veut nous dire	<b>Dialogue.</b> S'informer, des vues de l'un et de l'autre,
Je vois à partir du tout Je ne suis pas séparé de mon environnement, je suis une partie du tout.	<b>Écoute générative</b> Focus sur l'espace, le cadre qui permet l'émergence de quelque chose de neuf et d'essentiel.	<b>Dialogue génératif</b> Une idée rebondit sur l'autre, le temps ralentit, l'espace s'ouvre, le dialogue devient fluide ainsi que les silences.

Source : adapté de Scharmer, 2009

La théorie U et des recherches actions autour de son application suggèrent que la pratique régulière de l'écoute et du dialogue développe la capacité à se connecter à une source d'attention empathique ou éco systémique, donc permettent d'engager les groupes dans une action

collective intelligente (Hays, 2014; Pomeroy & Oliver, 2018; Scharmer, 2009 ; Scharmer, 2018).

Les autres pratiques sociales du U, esthétiques et corporelles sont aussi expérimentées en situation professionnelle. Par exemple, la conception de prototypes avec des Lego (El Sawy, Kræmmergaard, Amsinck, & Vinther, 2016) ou le recours à la facilitation graphique sont répandus dans les organisations (Hautopp & Ørngreen, 2018); moins connue, la pratique du social presencing theatre permet de donner un sens à notre expérience du champ social en l'incarnant à travers les formes du corps et le mouvement (Gonçalves & Hayashi, 2021).

L'un des enseignements de ces expériences est qu'elles nécessitent un contenant

"Nous ne pouvons pas fabriquer un "champ". Mais nous pouvons créer les conditions dans lesquelles un champ d'interaction riche a plus de chances d'apparaître. Ces conditions constituent ce que nous avons appelé le contenant du dialogue, dans lequel une écoute profonde et transformatrice devient possible.

Vous ne pouvez pas travailler "sur" un champ. Mais vous pouvez créer un "conteneur". » (Isaacs, 1999)

Le lieu, le décor de la pièce, les objets, les outils sont importants mais ce contenant est surtout un espace immatériel dans lequel l'immobilité, les gestes, le dialogue peuvent se développer afin que l'énergie suive l'attention (Scharmer, 2018). De plus, selon la théorie U, *"l'état intérieur de l'intervenant détermine le résultat de l'action"*. Faciliter l'émergence de cette énergie et de cette richesse d'interaction est un art : l'art d'accueillir et de tenir cet espace contenant pour faire émerger l'intelligence collective (Durand, 2011 ; Serrault, 2015)

## **2.3. Le manager opérationnel, angle mort de la théorie U?**

La plupart du temps, les pratiques U sont expérimentées par des personnes lors de sessions de formation ou grâce à des spécialistes de la transformation formés à la théorie U. Mais comment les managers et les équipes peuvent-ils, dans leurs situations quotidiennes, s'approprier une telle capacité parcourir le U et développer leur intelligence collective ?

### **2.3.1. Manager le changement selon la théorie U**

A partir des travaux de Scharmer (2001), nous synthétisons la théorie U dans le Tableau 9, ci-après, pour un usage organisationnel.

La colonne de gauche est celle de la source de l'attention mobilisée. Chaque source de l'attention agit sur un niveau de l'organisation différent. A chaque source de l'attention correspond un mode d'action, un mode de conscience et un type d'apprentissage spécifique. . En lisant de gauche à droite on voit comment la proposition de la théorie U se matérialise dans la gestion de l'organisation : si je prête attention de telle manière, mon action prend telle forme, elle mobilise tel mode de conscience et telle forme d'apprentissage. En lisant de haut en bas, on voit comment le changement radical ou profond nécessite de descendre au niveau de l'organisation qui touche à la raison d'être ou intention : pour cela, il s'agit de mobiliser une source d'attention générative, des modes d'action, de conscience et d'apprentissage qui mobilisent l'implicite, l'émergence et la présence.

1-Tableau 9. Matrice de management du changement selon la théorie U

Source d'attention	Levier	Mode d'action	Outils	Niveau de conscience	Type d'apprentissage
Niveau 0 Automatique	<b>Action habituelle (ou situation)</b>	<b>Faire</b>	<b>Procédures.</b>	<b>Téléchargement</b> Passage direct de la perception au jugement habituel	<b>EXPLICITE :</b> La connaissance est une chose. On peut la stocker dans la mémoire, les Systèmes d'information. Apprendre, c'est reproduire un répertoire d'action habituelles ou de mémoire d'expérience
Niveau 1 Factuelle	<b>Structure</b>	<b>Réorganiser</b> les structures	<b>Organigramme, Indicateurs, diagnostic</b>	<b>Réflexion</b> VOIR - adaptation et réinterprétation des modèles d'action en fonction de la perception et de l'interprétation de la situation	<b>EXPLICITE :</b> La connaissance est une chose Apprendre c'est réfléchir sur les choses. On peut réinterpréter les données en les comparant avec la situation perçue
Niveau 2 Factuelle	<b>Processus clés</b>	<b>Reconcevoir</b> les processus	<b>Outils d'analyse</b> de processus, entretiens semi directifs	<b>Réflexion</b> (idem 1)	(Idem 1)
Niveau 3 Empathique	<b>Culture, modèles mentaux</b>	<b>Redéfinir</b> , les valeurs, la culture, les pratiques (Organisation apprenante)	<b>Conversation</b> Dialogue entre parties prenantes	<b>Imagination, SENTIR /PERCEVOIR</b> Sentir le phénomène de l'intérieur. L'attention porte sur ce qui précède l'objet, sur le processus de sa mise au monde	<b>IMPLICITE TACITE</b> La connaissance (comment se font les choses ?) est ancrée dans des situations. Apprendre c'est réfléchir en faisant, ou l'action réflexive
Niveau 4 Écosystémique	<b>Intention, Raison d'être, Esprit collectif</b>	<b>Régénérer, renouveler</b> l'intention profonde, la vision commune, la raison d'être (Organisation consciente)	<b>Connexion</b> Résonance Émergence	<b>PRESENCING,</b> Connexion à soi, au-delà de l'égo, là où il n'y a plus de séparation entre soi et le monde. Le sujet connaît directement le monde, ses sens ne sont pas séparés du monde, son être est connecté à l'environnement.	<b>IMPLICITE/ EMERGENTE</b> La connaissance est à l'origine d'une réalité qui n'est pas encore née et vient à exister par un acte de présence. Apprendre c'est être présent à ce qui advient.

Adapté de Scharmer, (2001)

Pour résumer, la théorie U formule l'hypothèse qu'un système change profondément quand ses acteurs mobilisent un niveau de conscience qui leur permet de faire émerger le futur à partir du présent. La gestion de l'action collective en contexte incertain et complexe consiste donc à activer l'intelligence collective. La théorie U suggère que pour transformer profondément les pratiques, il faut opérer à un niveau de conscience et une source de l'attention au moins empathique et plus sûrement écosystémique. L'empathie, source d'attention relationnelle, est utile aux groupes pour renouveler la culture et les modèles mentaux. La source d'attention écosystémique plus générative est mobilisée pour régénérer l'intention, la raison d'être. L'intention est le niveau le plus profond de l'organisation dans lequel les structures, les processus et la culture sont profondément enracinés. L'intelligence collective est le système d'exploitation qui fonde l'action collective sur ces niveaux de conscience. Elle permet de renouveler la culture et de régénérer l'intention : manager l'organisation par l'intelligence collective signifie faire passer le système d'un type d'action réactif/ rationalisant à un type d'action empathique / génératif. Cela nécessite de passer d'une manière de prêter attention centrée sur l'ego à une manière de le faire, écosystémique. En d'autres termes, cela nécessite de devenir conscient.

### 2.3.2. Pour une opérationnalisation du modèle à destination des managers de proximité

Quels sont les apports et les limites de la théorie U pour répondre à notre problématique ?

Une clé de lecture pour comprendre la transformation vers l'intelligence collective

La théorie U que nous avons synthétisée dans le tableau 1.5 repose sur quatre points fondamentaux, qui sont autant d'apports essentiels selon nous pour notre thèse :

- **Premier apport théorique : une approche par la conscience de l'action collective.**

Pour comprendre et agir en complexité, la théorie U émet la proposition qu'un niveau plus élevé de conscience doit être mobilisé par les individus et les groupes. En s'appuyant sur les apports en sciences cognitives de (Depraz et al., 2003) et (Rosch et al., 1991), la théorie U établit qu'un processus appelé « presencing » consistant à modifier la source de « l'attention », pour atteindre un état de présence permet d'enclencher une action collective novatrice, fondée sur l'intelligence collective. Elle définit ainsi 4 niveaux de conscience prenant leur origine dans

quatre sources de l'attention et nécessitant un mouvement de la conscience en trois temps pour atteindre le presencing.

- **Deuxième apport théorique : un processus de changement profond**

Pour Scharmer,(2001),(2018), durant les années 80/90, l'essentiel des expériences de changement s'est soldé par un échec en butant sur trois obstacles organisationnels : les habitudes (ou routines), les structures et processus , la culture. Pour Scharmer, ces trois obstacles constituent trois niveaux d'accès à la dynamique du champ social et sont insuffisants pour réussir à faire émerger et instituer de nouvelles pratiques dans des contextes complexes et incertains. Un quatrième niveau d'accès à la réalité sociale serait donc nécessaire : celui de l'intention (ou raison d'être) de l'organisation. Chaque niveau d'accès nécessiterait de mobiliser un niveau de conscience de plus en plus subtil. Ainsi cumulant ces deux premiers apports, la théorie U se fonde sur une approche émergente et en conscience du champ social, qu'elle segmente en 4 niveaux d'accès et 4 modalités de conscience à actionner pour les groupes et les managers.

- **Troisième apport théorique : une méthodologie pour l'intelligence collective.**

Pour développer la capacité des individus et des groupes à penser et agir à partir de cette qualité d'attention et de présence, la théorie U propose un processus d'accompagnement transformationnel. Ce processus de transformation individuelle et collective vers le presencing suppose de dépasser les rigidités liées aux routines, aux structures ainsi qu'à la culture pour faire émerger des pratiques innovantes. Il s'effectue en trois mouvements grâce à une instrumentation sociale engageant le cœur, le corps, la tête fondées sur le dialogue, l'intelligence du corps et de la main, l'esthétique pour ouvrir la perception et mettre en action. Le cadre de la théorie U apporte ainsi une méthode d'intervention innovante pour développer l'intelligence collective.

Un impensé : la capacité managériale

Entrer dans un management en intelligence collective entraîne un mode d'action et d'apprentissage pour l'équipe et le manager totalement différents : il s'agit de laisser émerger les idées et les pratiques à partir de l'équipe et de laisser celle-ci les expérimenter. La posture du manager change et sa capacité première n'est plus de répartir les tâches et diriger l'action mais d'ouvrir des espaces contenant pour l'émergence et l'expérimentation.

Parmi ses limites, la théorie U donne peu de repères opérationnels pour guider l'apprentissage et l'action des managers. Dans ses ouvrages, Scharmer (2009, 2018) suggère seulement que le

leader peut être toute personne qui agit pour initier un changement dans son domaine. et que les responsables devraient agir en deux phases : la première phase consisterait à se connecter à la source interne de leur action ; la seconde phase consisterait à maintenir cette connexion afin de garder l'espace nécessaire au déplacement de l'attention et de la concentration des équipes. Le leadership est la capacité "de déplacer le lieu intérieur à partir duquel nous opérons" (Scharmer, 2009, p.34) :

*Pour ce faire, « Les leaders doivent élargir leur champ d'attention et aller au-delà des processus, vers cette dimension du leadership qui est de l'ordre de la page blanche. Il s'agit d'aider les gens à accéder aux sources d'inspiration, d'intuition et d'imagination...le leader doit faire évoluer l'organisation de sorte que ses acteurs perçoivent et visualisent les futurs émergents à la fois individuellement et collectivement » (Scharmer, 2009, p. 77).*

Pour gérer les situations auxquelles ils sont confrontés et activer l'intelligence collective, les leaders de transformation, qui sont donc potentiellement des managers, ont ainsi plusieurs stratégies possibles d'action, en mobilisant différents niveaux d'attention. Pour comprendre et gérer une situation, ils doivent prendre conscience des quatre niveaux d'attention puis choisir le niveau approprié :

*" Les équipes et les dirigeants les plus performants ont tendance à opérer sur l'ensemble du spectre, en se déplaçant sur les quatre en fonction de la situation à laquelle ils sont confrontés". (Scharmer, 2009, p. 39)*

Traduit pour des managers de terrain, le modèle du U constituerait une proposition d'apprentissage du management de l'intelligence collective originale : il s'agirait de suivre un processus de transformation intérieure, pour développer la capacité d'attention et d'intention, qui serait clé pour initier des pratiques collaboratives . Selon nous, ce processus d'apprentissage du management de l'intelligence collective serait très pertinent pour des managers de terrain qui sont touchés dans leur cœur, leur tête et leur corps par les situations quotidiennes auxquelles ils sont confrontés .

D'autre part, le tableau de synthèse 1.5 qui précède montre aussi clairement que la théorie U pourrait offrir un guide pour l'action aux managers en tant que leader. Les managers-leaders pourraient adopter des stratégies d'action plus ou moins transformatrices en fonction du niveau du champ social où ils choisissent d'opérer. Par exemple, pour faire évoluer l'organisation au niveau de sa culture, il faut faire évoluer les schémas mentaux, les croyances et c'est la source d'attention 3 (empathique) qui sera mobilisée ; le mode d'action consistera à activer l'imagination au travers d'interactions sociales, sous forme de dialogue et de processus

participatifs. Pour faire émerger une intention partagée, la source 4 (attention écosystémique), est mobilisée. Dans ce cas, le mode d'action consistera à laisser émerger ce qui vient, et mettre le groupe en résonance par des temps de silence par exemple. Sur un plan opérationnel, les managers pourraient disposer ainsi d'un guide pour l'action, pour agir au cas par cas. Pour faire face à une situation indéterminée, et générer du neuf, il s'agira de se connecter au niveau le plus profond en mobilisant le presencing, au-delà des réponses automatiques ou de la simple adaptation de l'existant. Cela supposerait alors de connecter le groupe à son environnement pour faire émerger une intention commune à partir de la situation présente, mais aussi de réussir à l'incarner dans les pratiques et à la renouveler en continu.

Le tableau 1.5 peut ainsi être considéré comme une esquisse de matrice des stratégies d'actions managériales. A ce stade, il s'agit d'une ébauche. Aller plus loin suppose d'aller interroger et observer des managers et leurs équipes en situation.

## **Synthèse de la partie 2**

Dans cette partie 2, les points à retenir sont les suivants : la théorie U est un modèle d'activation de l'intelligence collective dans les organisations qui permet de transformer radicalement la qualité de relations existant dans un champ social pour gérer la complexité et l'incertitude. Ce modèle propose d'agir en conscience, à partir de la source de nos actions c'est-à-dire au niveau de l'intention profonde ou raison d'être collective. Pour cela, la théorie U propose un modèle et des outils d'accès direct à cette source de l'action. Cela permet de ne pas rester bloqué par les routines, les structures et même la culture de l'organisation. Cet accès direct nécessite d'opérer à un niveau de conscience approprié, appelé presencing, Le presencing est un état de conscience où la perception s'élargit à un niveau éco systémique et les possibilités futures émergent. Dans ce cadre, le rôle du leader est de faciliter l'accès des équipes à ce niveau de conscience. En d'autres termes, en matière de management, c'est la condition intérieure du leader, qui détermine la qualité du résultat de l'action et notamment sa capacité à créer des espaces d'émergence. Développer la capacité des managers à se connecter à cette source et à y connecter le groupe est donc clé. Le modèle du U propose des pratiques sociales pour développer la capacité des leaders à opérer à ce niveau de conscience. Ces pratiques sont testées et mises en œuvre dans les programmes de formation expérientiels du Presencing Institute et utilisées par ses consultants dans des programmes de conduite du changement de grosses organisations. Selon nous, elle peut nous aider à comprendre comment les managers de proximité peuvent devenir des développeurs d'intelligence collective. De même, sa pertinence

au niveau opérationnel en tant que processus d'apprentissage et guide pour l'action des managers de proximité est probable mais n'a pas été étudiée et nécessite une étude de terrain pour le confirmer. Cette étude devra partir de la situation et des pratiques pour comprendre.

## **3. La situation, un concept adapté pour scruter les pratiques managériales**

### **Introduction**

Dans cette partie, nous expliquons l'intérêt de scruter les pratiques managériales au niveau de la source et des pratiques réelles. Puis nous présentons le cadre théorique pour le faire. D'abord nous présentons le concept de situation, et son intérêt pour analyser l'action managériale en reprenant notamment les travaux de Journée et Raulet-Croset (2008, 2012). Ensuite, nous expliquons l'intérêt théorique d'étudier les pratiques en générale et les pratiques collaboratives en particulier pour répondre à notre question de recherche relative au développement de la capacité des managers de proximité à mobiliser l'intelligence collective pour agir en situation.

### **3.1. Scruter les pratiques managériales au niveau de la source et des pratiques**

En creux des recherches sur l'activité des managers de proximité et son évolution, la façon dont ceux-ci la vivent suscitent encore pour nous une trop faible attention.

En effet, la recherche s'est surtout attachée à produire des modèles d'action et référentiels de compétence théoriques. Les sociologues (Dupuy, 2014; Le Goff Jean-Pierre, 2013) ont signalé le caractère abstrait et décontextualisé du langage utilisé par l'entreprise pour évoquer l'activité de management. Selon Argyris et Schön (2002), les managers eux-mêmes contribuent à cet écart entre théorie et pratique : interrogés sur leur manière de faire, ils préfèrent l'exposer en se référant aux modèles d'action théoriques de l'entreprise (théories professées) plutôt qu'en expliquant leurs propres pratiques adoptées en situation. Pourtant, nous avons vu dans la revue de l'état de l'art qui leur est consacrée (partie 1.3) que les managers de proximité effectuent en

continu des ajustements pour faire face aux situations, ce qui les éloigne de l'idéal type du manager véhiculé par les modèles managériaux. Comme leur travail et leurs actions en situation restent exprimés en termes abstraits et sans prise en compte du contexte, il est difficile pour eux de faire sens de leur expérience et de transformer leurs pratiques (Delavallée, 2016). Nous pensons donc qu'en se plaçant au niveau de la source de leur action, pour interroger comment les managers vivent l'intelligence collective, nous pourrions comprendre en profondeur l'articulation entre l'action du manager de proximité dans les situations du quotidien et la mobilisation de l'intelligence collective.

Il s'agit donc pour nous d'analyser les pratiques réelles pour comprendre ce que vivent les managers. Nous proposons donc un cadre d'analyse par la pratique en mobilisant les concepts de situation et de pratique, qui sont couramment mobilisés dans les travaux sur l'intelligence collective (Scharmer, 2009), comme nous le verrons par la suite.

## **3.2. La situation de gestion**

Pour cette partie, nous proposons une synthèse réalisée à partir des articles de (Aggeri, 2017) ; (Journé & Raulet-Croset, 2008) ; (Schmitt, 2017) qui proposent un état de l'art du concept de situation avant de proposer une grille de lecture de l'activité managériale s'appuyant sur le concept de situation de gestion (Girin, 1990), l'action située (Suchman, 1987) et l'approche pragmatiste de la notion de situation (Dewey, 1938). Nous nous sommes aussi appuyés sur (Vermersch, 1990) et (Schön, 1994) pour ce qui est relatif à l'apprentissage en situation et en action .

### **3.2.1. Qu'est-ce qu'une situation ?**

*« Ce que désigne le mot de situation n'est pas un objet ou événement isolé ni un ensemble isolé d'objets ou d'événements. Car nous n'expérimentons jamais ni ne formulons jamais de jugements à propos d'objets et d'événements isolés, mais seulement en connexion avec un tout contextuel. Ce dernier est ce qu'on appelle une « situation » » (Dewey, 1993, p. 128. cité par Ogien, 1999, p. 75)*

A la suite des pragmatiques, Journé la définit comme un ensemble d'événements et d'objets, reliés par un contexte et unifiés dans leur ensemble, grâce à un processus d'enquête mené par les acteurs (Journé, 2005). La situation est par nature indéterminée et elle est construite par des

acteurs : le processus d'enquête en fait une situation. La situation est également émergente : elle est le résultat d'un processus de perception et elle est le résumé dans lequel le processus est activé. Selon cette définition, l'action située se concentre sur l'action des personnes engagées dans la situation. L'action située s'intéresse à la façon dont les gens font les choses plus qu'à ce qu'ils font. En particulier, l'action située est :

*« la manière dont les acteurs d'un projet utilisent les circonstances pour réaliser une action intelligente (...) chaque cours d'action dépend de façon essentielle des matériaux et des circonstances sociales » et « plutôt que d'essayer d'abstraire l'action de ses circonstances et de la représenter comme un plan rationnel, mieux vaut étudier comment les gens utilisent leurs circonstances pour effectuer une action intelligente. » (Suchman, p. 50)*

Dans l'approche pragmatique, la connaissance est construite dans les situations par l'expérience des choses en cours d'action. Si aucune conscience de l'action n'est nécessaire pour réaliser l'action, l'action n'est pas un pur réflexe et trouve son origine dans la précognition (Vermersch, 2000), une zone à laquelle le sujet ne peut accéder ni pendant l'action ni dans sa mémoire consciente. Cette dimension pré-cognitive de l'action n'est pas "stockée" dans notre mémoire consciente. Cela explique comment les pratiques peuvent émerger dans l'action et aussi pourquoi elles ne peuvent pas être facilement reproduites et dupliquées (Jonnaert, 2006) Cependant, en situation, la pensée est une réflexion sur l'action (Schön, 1994). Face aux obstacles, les professionnels agissent et réfléchissent à ce qu'ils font sur le cours de l'action pour finalement identifier un problème et le résoudre.

*« Pour transformer une situation problématique en un problème tout court, un praticien doit accomplir un certain type de travail. Il doit dégager le sens d'une situation qui, au départ, n'en a justement aucun » (Schön, 1994, pp. 65-66).*

En résumé, la situation est émergente, le résultat d'un processus d'abord sensoriel, un lieu d'action et de communication, où la connaissance est expérientielle, créée par la précognition et la réflexivité.

### 3.2.2. La situation de gestion

Girin (1990) a utilisé le concept de situation et l'a appliqué à la gestion. Nous avons construit notre cadre théorique à partir de sa définition de la situation de gestion et de ses composantes qu'il a identifiées.

Une situation de gestion existe lorsque :

*"les participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps donné, une action collective conduisant à un résultat qui est soumis à un jugement externe" (Girin, 1990)*

Une situation de gestion suppose une action collective et des acteurs évoluant en fonction de l'espace, du temps et des interactions sociales. Une situation de gestion comprend : un gestionnaire, un objet de gestion (recrutement, affectation du personnel, règles de sécurité) et un contexte (contexte institutionnel et juridique, événements, climat social...) (Girin, 1990).

Selon Schmitt (2017), l'intentionnalité, bien qu'absente de la définition de la situation de gestion, est essentielle dans la construction de la situation. Nous reprenons sa démonstration et la résumons ci-après. La situation de gestion se déroule sous la contrainte du temps et du jugement externe. Dans l'organisation, ces contraintes sont souvent portées par la hiérarchie, au nom de l'organisation, les parties prenantes ou le client, à travers des normes, des règles, une culture et un mode de gestion. La notion de situation de gestion implique qu'il y ait un responsable pour guider l'équipe dans le processus d'enquête. Pour ce faire, le manager va combiner des éléments ou des ressources (matérielles, humaines, financières,) (Girin, 1990). Les gestionnaires peuvent mener le processus d'enquête à travers les structures et les routines de l'organisation. Cependant, comme les situations sont indéterminées, les gestionnaires peuvent préférer mener l'enquête en s'appuyant sur leur propre subjectivité et sur la subjectivité du groupe : en effet, dans l'action située, le résultat de l'action est le résultat de la construction subjective de la situation plutôt que l'application d'un plan. Ainsi, en suivant les principes de l'action située, l'équipe utilisera la contingence pour agir, c'est-à-dire que son action sera évolutive et nécessitera de la subjectivité. Moins les organisations sont structurées, plus la subjectivité sera présente dans la construction de la situation. Il apparaît donc que l'intentionnalité, comme la projection du désir, de la volonté du sujet dans la représentation de la situation, est la clé de la construction de la situation (Schmitt, 2017).

### **3.3. La pratique collaborative**

#### **3.3.1. Observer le réel au niveau des pratiques : le courant de la pratique**

Nous avons présenté dans notre partie 1.4. les approches du changement émergent mobilisant ce courant au plan théorique pour étudier la stratégie (Vaara & Whittington, 2012b), le changement organisationnel (Rouleau et al., 2007) ou encore le management de la connaissance

(Nonaka et al., 2016). La théorie de la pratique place la focale sur le niveau intermédiaire de l'organisation, celui où se forment les pratiques sociales et s'incarnent les pratiques organisationnelles. Selon cette vision, la stratégie n'existe pas en soi comme abstraction mentale mais s'élabore en continu dans les pratiques sociales. La chute ou le renouvellement des structures organisationnelles émerge des situations *"dans les crises quotidiennes des routines, dans les constellations d'indétermination interprétative et d'inadéquation des connaissances auxquelles l'agent, exerçant une pratique, est confronté face à une 'situation'"* traduit librement de l'anglais (Reckwitz, 2002). La théorie de la pratique distingue la praxis, des pratiques et du praticien pour observer le réel. En ce qui concerne l'intelligence collective, on utilise le terme de pratiques collaboratives. Dans cette partie, nous définissons et expliquons ces termes et l'intérêt que leur observation revêt pour notre recherche.

### 3.3.2. La praxis, les pratiques et le praticien

Nous nous intéressons à 3 concepts, présents dans la recherche: 1. la praxis (action située), 2. le praticien (qui dirige/motive la praxis) 3. Les pratiques (normes, routines, traditions, règles, rituels qui guident son comportement) (Blomqvist et al., 2010).

La praxis (l'action située)

Etudier les pratiques, suppose de partir de *« ce que font réellement les gens et du sens qu'ils donnent à ce qu'ils font. »* (Suchman et al., 1999). La focale d'observation se déplace des individus ou des structures vers les pratiques. Il s'agit d'observer les dimensions de la pratique en situation : les dimensions du corps, de l'esprit, des objets utilisés, des connaissances, des discours dans les situations rencontrées (Reckwitz, 2002).

Les pratiques

Ce sont des formes d'action routinisées qui s'expriment en situation.

*"Une pratique représente un modèle qui peut être complété par une multitude d'actions uniques reproduisant la pratique"* (Reckwitz, 2002, p. 250). Selon Reckwitz, ces pratiques s'expriment dans des comportements qui combinent plusieurs éléments interconnectés.

*" Une " pratique " (Praktik) est un type de comportement routinisé qui se compose de plusieurs éléments, interconnectés les uns aux autres : des formes d'activités corporelles, des formes d'activités mentales, des " choses " et leur utilisation, une connaissance de fond sous forme de compréhension, de savoir-faire, d'états d'émotion et de connaissances motivationnelles(...)Une pratique(...)forme en*

*quelque sorte un "bloc" dont l'existence dépend nécessairement de l'existence et de l'interconnexion spécifique de ces éléments, et qui ne peut être réduit à aucun de ces éléments isolés" (Reckwitz, 2002, pp. 49-50, cité dans Grandazzi, 2018)*

## Le praticien

Le praticien est celui qui dirige ou motive la pratique. Les pratiques sont des routines mentales et corporelles. En conséquence, « l'individu pratique » est vu comme **le porteur** des pratiques. Il porte la pratique en lui et par devers lui. Les pratiques se croisent en lui, il est le point de passage et de croisements de multiples pratiques et son individualité s'exprime dans l'interprétation qu'il fait de ces croisements (Grandazzi, 2018).

*" Les activités mentales n'apparaissent pas comme individuelles, mais comme socialement routinisées ;" l'individu" consiste dans le croisement unique de différentes routines mentales et corporelles "dans" un esprit/corps et dans le traitement interprétatif de cette constellation de "croisements" (Reckwitz, 2002, cité dans Grandazzi, 2018))*

Il ne s'agit pas de routines au sens de répétition de procédures ou normes mais de performances corporelles.

*"Une pratique est donc une manière routinière de déplacer les corps, de manipuler les objets, de traiter les sujets, de décrire les choses et de comprendre le monde " (Reckwitz, p 250).*

Le corps n'y est pas un instrument mobilisé par l'individu pour agir, il n'est pas séparé de la pensée : la performance corporelle s'accompagne d'une activité mentale et d'émotions et se reproduit dans diverses situations.

*" Pour la théorie de la pratique, nous pensons avec nos corps, et au sens propre, nous sommes la pratique " (Reckwitz, 2002).*

En termes d'apprentissage, les individus apprennent par absorption :

*« Nous ne suivons pas vraiment les pratiques, mais nous les absorbons et sommes absorbés par elles, produisant un sentiment de "ce qui vient ensuite" basé sur notre participation (Gherardi, 2006)*

Nous faisons le parallèle entre ces définitions théoriques et l'expression « changer de posture » utilisé par les facilitateurs en intelligence collective. Pour eux, changer de posture ne consiste pas à reproduire un geste vu ailleurs ou appris, pour instaurer de la collaboration mais à changer d'état d'esprit. En miroir, la théorie nous indique que « Changer de posture » consisterait d'abord à absorber une pratique collaborative, c'est-à-dire un ensemble de formes de pensées, de formes d'action, d'usage de choses, de savoir-faire et d'état d'émotions interconnectés, et ensuite à produire cette pratique par le corps. La pratique collaborative portée par le praticien s'observe dans ces gestes différents, renouvelés. Il ne s'agit pas d'adopter une posture au sens de mimer ou jouer un rôle mais d'extérioriser une manière d'être ou de faire. Le praticien dirige donc la pratique par le geste, c'est-à-dire par « *le mouvement extérieur du corps (ou de l'une de ses*

parties), perçu comme exprimant une manière d'être ou de faire » (<https://www.cnrtl.fr/definition/geste>, consulté le 30/08/2021)

Il reste à savoir comment ces pratiques peuvent être produites collectivement.

### 3.3.3. La pratique collaborative

La pratique en milieu de travail se décline en pratiques managériales, pratiques professionnelles, pratiques organisationnelles. Pour une organisation collaborative ou visant à le devenir, la pratique sera avant tout collaborative et désignera

*«ce cadre dynamique dans lequel des activités conjointes sont effectuées, à l'intérieur d'échanges interactifs réunissant au moins deux collègues, qui communiquent pour atteindre des buts communs, dans un contexte d'interdépendance et de parité. » (Welch & Sheridan, 1995, p. 54)*

Une pratique collaborative est donc une démarche qui vise à réaliser une œuvre commune (Belanger, 2009). La littérature managériale associe les pratiques collaboratives telles que les pratiques de dialogue, de partage de connaissances et d'expérience ou de co construction à l'intelligence collective (Cristol & Joly, 2017). Comme l'intelligence collective, les pratiques collaboratives requièrent l'interdépendance et l'auto organisation des acteurs, des interactions sociales directes et intensifiées, l'égalité entre les participants, l'engagement volontaire et libre de chacun. Le terme de « pratique collaborative » qualifie alors un ensemble d'usages, de manière de faire et d'être ensemble permettant de développer l'art de faire émerger l'intelligence collective (Arnaud & Cahn, 2019). D'après Wheatley (2005), la pratique collaborative est plus qu'une méthode, un moyen ou un mode d'exécution : elle s'apparente à un processus participatif de réflexion et d'action, dont la visée est un apprentissage.

Nous insistons sur le fait que ces pratiques ont trois caractéristiques principales. Premièrement, elles engagent la subjectivité, deuxièmement, elles engagent toutes les facultés de l'être humain : corporelles, mentales et d'empathie ; troisièmement, elles sont fondées sur la spontanéité et la liberté d'engagement. La pratique collaborative révèle qu'au « au sein des organisations, les individus ne sont pas seulement des processeurs d'information intéressés seulement par eux-mêmes ; ils ont aussi des liens tangibles , des attaches, des affiliations à des communautés, ce sont des êtres émotionnels et, oui, ils ont un corps. » (Tsoukas, 2005, p380).

La théorie U considère ainsi l'intelligence collective comme une intelligence incarnée. Pour changer profondément les pratiques managériales et sociales, elle propose de mobiliser les corps en deux temps. D'abord, chacun apprend à développer sa condition intérieure, ensuite chacun développe sa capacité à l'extérioriser, c'est-à-dire à co construire des relations sociales

de qualité. La théorie U propose de développer des pratiques collaboratives qui cultivent les capacités corporelles et perceptuelles que nous confère notre incarnation.

## **Synthèse de la partie 3**

Pour conclure, la situation est un lieu neutre où les gens agissent. Pour nous, il s'agit d'un angle d'analyse très approprié pour analyser comment les managers vivent l'intelligence collective avec leurs équipes. D'une part, il s'agit d'observer comment ils exercent leur subjectivité et leur conscience pour faire face à la situation ou, en d'autres termes, comment ils font et vivent leur "vrai travail". Pour nous, étudier les pratiques collaboratives ne consiste pas à rechercher le bon levier, mais à accompagner le développement de l'intelligence collective en agissant la collaboration en situation, au travers d'un porteur, le manager praticien, qui absorbe et renouvelle la pratique en y participant. Nous cherchons donc à comprendre comment les acteurs en situation développent une capacité à inventer dans l'instant des manières d'être et de faire ensemble pour faire sens de la complexité et agir dans l'incertitude. D'autre part, les concepts d'action située et de situation de gestion ont prouvé leur pertinence pour analyser l'activité de gestion dans des environnements complexes, incertains et instables, qui sont propices à l'intelligence collective (Chédotel & Vignikin, 2014; Journé & Raulet-Croset, 2008) Nous considérons donc que ce concept peut enrichir les connaissances sur l'intelligence collective et les pratiques collaboratives, car la littérature souligne la nécessité d'une situation comme catalyseur de l'intelligence collective (Gréselle-Zaïbet, 2019).

# **Conclusion. Le cadre opérationnel d'analyse de notre recherche**

Dans ce chapitre, nous avons exposé l'état de l'art et le cadre théorique que nous avons choisi pour traiter notre problématique. Pour répondre à la complexité et l'incertitude, les entreprises cherchent à développer la collaboration comme mode d'organisation. Dans ce cadre, l'intelligence collective est vue comme un outil pour la développer. Dans cette thèse nous nous interrogeons sur les moyens de développer l'intelligence collective à partir du niveau micro (l'individu) et méso (l'équipe) en s'appuyant sur les managers de proximité. Notre question de recherche : « comment les managers de proximité développent une capacité à mobiliser l'intelligence collective de leurs équipes ? » se décompose en deux sous-questions :

- Qu'est-ce que l'intelligence collective en situation ?
- Comment le manager de proximité développe-t-il sa capacité à la mobiliser en situation ?

A partir d'une revue de littérature du concept d'intelligence collective, du rôle du manager de proximité et du changement, notre objectif est de caractériser l'intelligence collective en situation et d'étudier la capacité du manager de proximité à la développer au sein de l'équipe. Nous proposons de développer un point de vue alternatif qui considère la dimension de conscience comme le fondement de l'intelligence collective, le manager de proximité comme un développeur potentiel d'intelligence collective et l'analyse des pratiques en partant du vécu d'expérience comme clé de compréhension.

Pour cela nous nous appuyons sur la théorie U (Scharmer, 2009) et sur le concept de situation (Girin, 1990), (Suchman, 1987). Le modèle de transformation profonde en intelligence collective de la théorie U offre un cadre interprétatif solide autour de la dimension de conscience : le modèle se fonde sur un processus en trois mouvements de la conscience (observer, se retirer, agir en un instant) pour proposer un cheminement individuel et collectif en 5 phases (co initier, co percevoir, co présence, co construire et co évoluer) ainsi que des outils et pratiques collaboratives (écoute, dialogue, résonance, connexion). Un ensemble de recherches autour de l'action située et de la situation de gestion (Journé & Raulet-Croset, 2008 ; Journé & Raulet-Croset, 2012 ; Schmitt, 2017) a montré la pertinence du concept de situation pour comprendre les leviers d'action managériale en contexte incertain et complexe. Ainsi, la situation de gestion permet de suivre le processus d'émergence de l'intelligence collective, l'action du manager et des participants au fil du temps, d'isoler des séquences et de les combiner

puis de les analyser en 3 dimensions : temps, lieu, interactions. Se basant sur ce corpus, nous avons construit un cadre d'analyse des situations d'intelligence collective et des pratiques managériales.

Nous rappelons les points clés des deux approches théoriques que nous mobilisons puis nous présentons notre cadre d'analyse.

## Points clés de la théorie U et du concept de situation pour notre cadre d'analyse

### La théorie U

C'est un cadre d'analyse du processus d'émergence de l'intelligence collective.

Tout d'abord elle identifie quatre sources de l'attention mobilisables pour gérer les situations. Deux d'entre elles favorisent l'intelligence collective : la source empathique et la source écosystémique comme le rappelle le tableau 7 ci-dessous.

1-Tableau 7. Les 4 sources d'attention et les 4 niveaux de conscience

<b>SOURCES DE L'ATTENTION</b>	<b>NIVEAUX DE CONSCIENCE</b>
<p><b>1. HABITUELLE</b> L'attention vient de l'intérieur. Le monde est constitué d'un ensemble d'objets extérieur.</p>	<p><b>REACTION</b> Mémoire d'expérience et habitudes Je suis mon point de vue.</p>
<p><b>2. EGO -SYSTEME</b> L'attention vient de la périphérie. Le monde est constitué d'un ensemble d'objets extérieur.</p>	<p><b>RATIONALISATION</b> Je remarque ce qui est nouveau, en dissociant les choses de moi.</p>
<p><b>3. EMPATHIQUE, RELATIONNEL</b> L'attention vient de l'extérieur. Je fais partie du monde.</p>	<p><b>EMPATHIE</b> Je vois du point de vue de l'autre; Je commence à voir depuis une nouvelle perspective.</p>
<p><b>4. ECO SYSTEME, GENERATIF</b> L'attention vient de la sphère environnante. Le monde et moi ne sont pas séparés: la frontière entre moi et les autres devient perméable, s'ouvre.</p>	<p><b>PRESENCING/EMERGENCE.</b> Je vois et je sens depuis la sphère environnante. Je vois et je perçois le monde à partir du tout.</p>

Source : adapté de Scharmer, 2018, p.39

Ensuite, la théorie U propose un processus d'émergence de l'intelligence collective en trois mouvements de la conscience : observer, rediriger l'attention et agir en un instant.

Observer consiste à suspendre le jugement et déplacer la source de son attention d'une attention automatique ou égocentrée à une attention empathique. Rediriger l'attention consiste à déplacer la source de son attention vers une attention écosystémique et laisser émerger une intention claire. Agir en un instant consiste à traduire cette intention en une action, c'est à dire à expérimenter par le prototypage à partir d'une qualité d'attention écosystémique. Ces trois mouvements sont des phases durant lesquelles l'équipe et le manager développent leur qualité d'attention et d'intention, en traversant des états d'esprits d'ouverture, de dialogue, de présence, d'intention, de reliance, de collaboration et d'énergie interconnectés.

Ce processus d'émergence permet à l'équipe d'agir à partir d'une conscience écosystémique de la situation qui permet de produire du neuf et de dépasser les routines. La théorie U appelle cette conscience et l'intention qui en émerge le « presencing ».

Enfin la théorie U propose que les participants aux situations et tout particulièrement les leaders, cultivent un état intérieur de présence pour agir à partir de cette source. En effet, la théorie U fait l'hypothèse que la qualité de notre condition intérieure détermine la qualité des relations dans le système social qui à leur tour déterminent la qualité des résultats de l'action.

Dans cette thèse, nous utiliserons le plus souvent le terme de présence en nous référant à la définition de (Senge & al., 2004) pour désigner l'état de conscience à cultiver et le processus d'émergence qui en découle.

Nous rappelons ici cette définition :

« Nous avons d'abord pensé à la présence comme le fait d'être pleinement conscient et attentif dans le moment présent. Puis nous avons commencé à apprécier la présence comme une écoute profonde, une ouverture au-delà de nos préconceptions et les façons historiques de donner du sens...En fin de compte, nous en sommes venus à voir tous ces aspects de la présence comme menant à un état de "laisser venir", de participer consciemment à un champ plus large de changement. Lorsque cela se produit, le champ se déplace, et les forces qui façonnent une situation peuvent passer de la récréation du passé à la manifestation ou la réalisation d'un futur émergent " (Senge & al., 2004, p13)

Notre cadre d'analyse de l'intelligence collective et de la capacité du manager sera donc le suivant.

## La situation de gestion

Ensuite, nous proposons de faire de la situation de gestion notre unité d'analyse de l'intelligence collective et de la capacité du manager. Nous reprenons donc la définition de la situation de gestion de Girin et la vision pragmatiste de la situation en tant que processus de construction de sens au travers d'un processus d'enquête. La situation de gestion existe quand

*"les participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps donné, une action collective conduisant à un résultat qui est soumis à un jugement externe" (Girin, 1990)*

La situation de gestion comporte donc des participants, un gestionnaire, des éléments de temps, lieu, interactions, Elle est indéterminée, incertaine, complexe. Elle se construit via un processus d'enquête conduit par le gestionnaire. Dans ce processus, les participants construisent la représentation de la situation, les stratégies d'action. Enfin elle est soumise à un jugement externe qui est une mesure de la performance.

## Notre cadre opérationnel d'analyse

Au terme de notre revue de littérature, nous nous appuyons sur la théorie U pour proposer la définition suivante de l'intelligence collective, fondée sur la dimension de conscience :

**L'intelligence collective est la capacité d'un collectif à opérer dans des situations complexes, à partir d'un niveau de conscience élevé et élargi. (la présence)**

**Cette capacité désigne à la fois un état (la présence) et un processus dynamique (l'émergence) développé et cultivé en permanence. La capacité couvre toutes les fonctions de la perception : émotion, imagination et raison et permet de percevoir les opportunités émergentes, de les cristalliser et de les prototyper.**

Selon nous, en nous appuyant sur le cadre théorique du U, l'intelligence collective repose donc sur un processus de développement de la qualité d'attention des équipes (le processus U) et une faculté d'opérer à un niveau de conscience profond et élargi (la présence) qui prend vie au cours des situations gérées par le manager.

Pour comprendre en profondeur ce processus, nous allons étudier l'intelligence collective en situation et la capacité du manager de proximité à la développer dans son équipe selon le cadre opérationnel d'analyse ci-après.

Nous analyserons les situations des managers et de leurs équipes pour caractériser les situations d'intelligence collective.

Les situations d'intelligence collective seront celles où la qualité d'attention et de relation dans le système est au niveau écosytémique et où nous pouvons observer la présence.

Le processus d'enquête piloté par les managers de proximité et qui permet de construire l'action collective, sera analysé au prisme du processus du U et de la source de l'attention mobilisée. Ceci nous permettra de vérifier si ce processus en trois mouvements est opérationnel en situation, comment il peut générer effectivement la qualité de présence nécessaire à l'intelligence collective et développer la capacité du manager de proximité à y contribuer. La valeur de jugement externe des situations de gestion est la mesure de la performance. Pour notre analyse, notre valeur de jugement sera de constater l'intensité d'intelligence collective en constatant la qualité et l'intensité de présence, de dialogue et d'écoute dans les situations observées.

**En synthèse, notre cadre opérationnel d'analyse est le suivant**

1-Encadré 3. Le cadre opérationnel d'analyse des situations.

**L'intelligence collective**

est une capacité d'opérer à partir d'un niveau de conscience profond et élargie. (la présence) qui repose sur un processus de développement de la qualité d'attention des équipes (le processus U) durant une situation de gestion.

**L'unité d'analyse : la situation de gestion**

est un mini champ social, c'est-à-dire un système (l'équipe et le manager) + la qualité des relations dans ce système

- + un objet (thème ou problème) complexe ou incertain
- + un pilote le manager de proximité
- + des lieux, des temps et des interactions
- + un processus d'enquête

**Le processus d'enquête en U**

est piloté par le manager à partir d'une attention écosystémique et de trois mouvements de la conscience individuelle et collective

- 1) observer : voir et sentir à partir du champ social,
- 2) réorienter : déplacer la source de notre attention de soi vers les autres puis vers le tout, et
- 3) agir en un instant : à partir de cette source, cristalliser une volonté d'action et expérimenter.

**Les capacités collaboratives**

sont mises en œuvre par l'équipe et le manager

Ouverture de la perception factuelle, sensorielle, émotionnelle

- + 7 états d'esprit (intention, ouverture, présence, dialogue, reliance, collaboration, énergie)
- + outils et pratiques conversationnelles et de résonance.

Nous allons dans le chapitre suivant présenter le cadre méthodologique que nous avons choisi pour répondre à notre problématique.

# Chapitre 2

## De la démarche scientifique aux choix méthodologiques

### Introduction

Le sujet de ce chapitre est le choix d'une démarche scientifique et d'un cadre épistémologique adaptés à notre problématique recherche. Dans la première partie de la thèse, nous avons expliqué que **notre problématique de recherche vise à comprendre comment les managers de proximité développent une capacité à mobiliser l'intelligence collective de leurs équipes**. Dans la revue de littérature, nous avons constaté que la définition et l'opérationnalisation de l'intelligence collective ne sont pas stabilisés ; notamment, une dimension de conscience est évoquée dans la littérature mais ne fait pas l'objet de recherches approfondies, conduite à partir d'expériences de terrain. Nous avons aussi constaté que la capacité du management de terrain à mobiliser l'intelligence collective n'est pas étudiée alors même que la littérature reconnaît à ce niveau d'encadrement un rôle clé dans les évolutions de pratiques. Nous avons ensuite formulé une proposition : **En contexte incertain et complexe, la réussite de la collaboration en intelligence collective nécessiterait une capacité d'agir consciente et située des managers de proximité et de leurs équipes**. Nous avons choisi la théorie U et la notion de situation de gestion pour construire un cadre d'analyse théorique.

En conséquence, nous avons construit un cadre empirique qui permet l'accès à la dimension de conscience et à la pratique en situation. Ici, nous souhaitons préciser que nous venons du terrain : après plus de vingt ans d'expérience en tant que responsable ressources humaines et manager d'équipe puis consultante formatrice en management et en intelligence collective, nous avons décidé de réaliser cette recherche en tant que consultante chercheuse au sein d'un cabinet de conseil dans le cadre d'un contrat Cifre. Compte tenu de mon origine praticienne et et désireuse de donner la parole aux acteurs de terrain, nous nous sommes posé deux questions. Comment construire une démarche scientifique rigoureuse et affirmer un positionnement épistémologique ? Comment faire pour relier savoirs d'expérience et savoir théoriques pour guider l'action des managers ? C'est après avoir répondu à ces deux questions que nous avons pu choisir la démarche scientifique et un cadre épistémologique adapté à notre projet, puis une méthode de recherche pour collecter et analyser les données qualitatives, à partir d'une

recherche exploratoire. Deux aspects sont donc traités dans ce chapitre : la cohérence entre nos choix et la problématique, le cheminement d'apprentissage et de recherche par lequel ses choix ont été faits. Nous abordons ainsi la démarche scientifique dans la première partie et présentons la méthode d'enquête dans la seconde.

# 1. La démarche scientifique

## Introduction

Le sujet central de cette première partie est le récit du double cheminement suivi en tant que chercheuse néophyte pour parvenir à la formulation d'un cadre épistémologique. Ce double cheminement est celui de l'apprentissage de la démarche scientifique couplé au cheminement propre à la construction de tout projet de recherche qualitatif. Il s'agit de raconter pas à pas l'enchaînement de questions d'ordre épistémologiques et méthodologiques par lequel un projet s'est construit. Dans cette partie, nous racontons comment nous avons tenté de mettre en cohérence notre problématique (Comment les managers de proximité développent ils une capacité à mobiliser l'intelligence collective pour agir en situation ?), et notre cadre conceptuel (le concept d'intelligence collective, la théorie U et la situation de gestion) avec notre cadre empirique (une approche phénoménologique de la pratique) . Nous exposons aussi comment nous avons cherché à assurer au long du processus, la validité et la fiabilité de l'ensemble. Enfin et surtout, il raconte que c'est en nous confrontant aux problèmes et questions à chaque étape, que nous avons peu à peu cheminé et acquis la capacité de traduire les choix effectués au fil de la recherche en termes de choix épistémologiques. Pour cela, nous présenterons d'abord ce qu'est la science, puis l'approche compréhensive et enfin notre approche itérative.

### 1.1 Qu'est-ce que la science ?

Nous retenons la définition suivante de Giorgi (1997a), ainsi que ses caractéristiques, précisées dans l'encadré 1 :

*« La science est une institution dédiée au projet de créer la connaissance la plus « valide » possible sur le phénomène qu'est le monde. La qualification de « la plus valide », est ce qui distingue la science d'autres formes de connaissances. Toutes les formes de connaissances ne peuvent être qualifiées de scientifique. Pour être scientifique, une connaissance doit être (1) « systématique », (2)« méthodique », (3) générale, (4) critique » (Giorgi, 1997a)*

## 2-Encadré 1. Les caractéristiques d'une connaissance scientifique

**1. Systématique** : “patterned” et ordonnée

**2. Méthodique** : au travers d'une méthode accessible à une communauté de chercheurs

**3. Générale** : les applications sont variées au-delà de la situation dans laquelle elles ont été obtenues – l'universalisation n'est pas requise en sciences sociales, où les contextes sont importants et relativisent les résultats obtenus.

**4. Critiquable** : aucun résultat n'est purement et simplement accepté. D'abord, le résultat est contesté par des procédures systématiques, conduites par le chercheur lui-même ou un investigateur extérieur, puis publié pour être soumis à la critique des autres chercheurs.

Source : d'après Giorgi (1997a)

A cette définition générale, nous aimerions ajouter cette citation de Bachelard (1938), qui rappelle que tout part du questionnement et de la problématisation.

*« Avant tout il faut savoir poser des problèmes. Et quoi qu'on en dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y pas eu de question, il ne peut y avoir de connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit. » (Bachelard, 1938)*

C'est bien ce besoin qui m'a conduit à la recherche est le besoin de comprendre, de soulever le rideau du phénomène d'intelligence collective pour ouvrir la « boîte noire ». La progression durant le parcours de thèse a été de passer de la simple question, à sa mise en problème, en convoquant théories et pratique. Ce chemin a été jalonné par le doute. Abandonner le besoin de tout praticien d'avoir raison du réel, de le plier à son analyse, d'enregistrer rapidement des résultats pour entrer dans l'action a été sans doute la difficulté la plus grande à gérer pour moi. Le questionnement et la mise en doute de mes choix et de mes résultats à chaque étape a été aussi source de sauts de compréhension extrêmement fertiles.

### 1.2 Le choix d'une démarche compréhensive

Dans le monde de la pratique gestionnaire, les démarches de connaissances issues des pratiques professionnelles ont rarement un caractère ordonné et méthodique, ne sont souvent applicables

que dans un seul contexte et surtout, sont acceptées comme telles. Le vécu d'expérience et les savoirs qui en sont issus, sont des données et un matériau riche pour la science. Ces savoirs d'expérience trouvent cependant leur limite en tant que connaissance, quand il s'agit de créer de nouvelles théories mais également pour comprendre en profondeur un phénomène... toutes choses pourtant fort utiles pour guider la pratique. Pour ma part, étant issue de cet univers, j'ai fait le choix de croiser savoirs académiques et savoirs d'expérience pour produire des connaissances actionnables (Avenier & Schmitt, 2007), avec un objectif de compréhension. Il fallait donc découvrir les postulats épistémologiques de l'approche compréhensive, ses apports et ses conditions de validité. Nous retraçons ainsi, dans cette sous-partie, cette étape, en présentant la recherche qualitative compréhensive.

### 1.2.1. L'approche compréhensive

Adopter une démarche compréhensive suppose de « s'efforcer de comprendre le contexte présent, pour faire apparaître la signification qui ne se trouve pas dans la connaissance des causes, mais dans la connaissance de tous les éléments présents reliés entre eux » (Paillé & Mucchielli, 2016).

Ces auteurs retracent les postulats de l'approche compréhensive. Initiée par Dilthey W 1895) au dix-neuvième siècle, puis développée par Weber (1965) et Schütz (1998) au cours du vingtième siècle, cette approche largement diffusée en sciences humaines repose sur des postulats qui lui sont propres et que nous reprenons dans l'encadré 2. Pour mon projet de recherche, cette approche était appropriée pour plusieurs raisons. D'abord, l'habitude de praticien réflexif rendait l'entrée dans l'approche compréhensive assez naturelle : mon expérience m'avait habituée à la recherche de sens dans les discours et les actes des individus, ainsi qu'à l'usage d'outils de questionnement et d'entretiens facilitant une posture empathique. Concernant l'intelligence collective, la nature émergente et complexe du phénomène, justifiait une approche scientifique procédant par intuition et analyse systémique des données. De plus, le caractère peu stabilisé du concept d'intelligence collective en Sciences de gestion plaidait pour cette approche heuristique favorisant l'exploration en profondeur et la mise en relation d'un ensemble de significations.

## 2-Encadré 2. Les six postulats de l'approche compréhensive

1. Les faits sociaux et humains sont radicalement différents des faits des sciences physiques et naturelles.
2. Ils sont des faits porteurs de significations portées par des acteurs individus, groupes et institutions qui partagent un contexte, une situation.
3. Tout humain peut accéder par un effort d'empathie au vécu et au ressenti d'un autre humain.
4. On peut saisir intuitivement les significations dont les faits humains et sociaux sont porteurs.
5. Cet effort intuitif progresse par synthèses successives jusqu'à la formulation d'une synthèse finale plausible socialement qui donne une interprétation de l'ensemble.
6. Cette interprétation met en interrelation systémique l'ensemble des significations au niveau phénoménal.

Source : d'après Paillé et Mucchielli (2016)

Ensuite, l'approche compréhensive permet d'identifier des mécanismes et de produire des construits de second ordre.

Selon le point de vue compréhensif, en effet, « *le concept de base dans les sciences sociales ne devrait pas être celui de théorie, mais celui de mécanisme* » (Elster, 1989). Ainsi, « *la compréhension est améliorée lorsque sont explicités les mécanismes générateurs sous-jacents qui lient un état de fait ou un évènement à un autre...* » (Hedström & Swedberg, p. 12). L'identification de ces relations sous forme de mécanisme doit permettre de donner une forme causale aux phénomènes étudiés. Toutefois, ces mécanismes ne sont pas des lois, c'est-à-dire qu'ils ne consistent pas en des généralités abstraites ou universelles. Ils dépendent des contextes :

*« Le contexte peut être défini très simplement comme ce qui change la valeur de vérité d'une proposition (une même proposition est vraie dans un certain contexte et fausse dans un autre) ou le sens d'un discours ou d'une pratique » (De Rose, 1992)*

L'intérêt de ces mécanismes est qu'ils permettent de « relier généralité et contexte » (Dumez, 2013). Ce lien s'exprime notamment au moyen de typologies qui permettent à la fois d'établir des généralités et de rendre compte de la diversité des situations étudiées. L'ensemble permet de redéfinir ou enrichir des théories et concepts existants. Ainsi, les apports théoriques des recherches conduites dans cette approche sont de trois ordres : la mise en évidence de mécanismes, la construction de typologies et la redéfinition de concepts ou théories existants (Dumez, 2013).

De plus, il s'agit de produire des construits de second ordre, que Paillé et Mucchielli définissent de la façon suivante :

*« L'étude du fait humain et social est une réflexion sur un fait signifiant déjà construit par une collectivité humaine. C'est un construit au second degré. » (Paillé & Mucchielli, 2016)*

Pour mon projet, il s'agissait « de comprendre suffisamment ( le monde) pour donner aux acteurs des moyens accrus de le changer de façon plus efficace, efficiente, et lucide » (Martinet, 1990, p. 21). Ainsi, comprendre en profondeur le phénomène d'intelligence collective consistait à enrichir la définition du concept d'intelligence collective, à partir de sa dimension consciente et située. Pour cela, il s'agissait d'identifier des mécanismes sous-jacents à l'émergence de l'intelligence collective, en reliant action managériale, situation de gestion et pratiques. L'approche compréhensive ouvrait aussi la possibilité de construire des typologies (par exemple de situations ou de pratiques), et d'affiner la définition de l'intelligence collective. Nous avons ainsi opté pour une approche compréhensive.

### 1.2.2. Une approche qualitative compréhensive

Cette thèse est fondée sur une approche compréhensive, mais aussi qualitative. Celle-ci est définie par Hervé Dumez de la façon suivante :

*« La recherche qualitative s'efforce d'analyser les acteurs comme ils agissent. Elle s'appuie sur le discours de ces acteurs, leurs intentions (le pourquoi) et les modalités de leurs actions (le comment) ...il s'agit plus justement d'une logique de situation au sens de Popper (1979) par exemple d'une situation de gestion (Girin, 1990), c'est-à-dire l'objectivation des éléments d'un contexte fait d'actions et d'interactions». (Dumez, 2013)*

Il en résulte des méthodes de collecte de données où le chercheur entre en relation avec les acteurs par immersion, avec des méthodes d'observation, de documentation et d'entretien. L'empathie du chercheur est utile et l'observation participante possible, l'utilisation de méthodes de collecte variées encouragée, de façon à construire une interprétation de 2<sup>nd</sup> ordre de la réalité. Pour cette thèse, cette approche ouvrait de nombreuses possibilités cohérentes avec notre projet compréhensif, centrée sur l'analyse de situations de gestion pour comprendre comment les managers et équipes vivent l'intelligence collective : par exemple accompagner les managers observés et interviewés dans leurs situations au fil de la journée, ou encore, de varier les méthodes de collecte de données entre observations de situation (participantes ou non), entretiens et lecture de rapports réflexifs. Ma posture pourrait être empathique sans être ni totalement participante ni totalement extérieure au terrain. L'approche qualitative compréhensive a ainsi été retenue.

Schématiquement, l'analyse des données s'effectue en trois étapes mentales, outillées selon diverses méthodologies (Paillé & Mucchielli, 2012) : 1. la description des faits présents au plus près du sens pour les acteurs, sans chercher d'explication (description phénoménale), 2. le moment de saisie intuitive des significations dans le matériau empirique permettant des synthèses progressives, et 3. la construction d'une interprétation de l'ensemble. Notamment, l'interprétation consiste en la mise en relation de ces ensembles de faits et de leurs significations. L'ensemble offre une compréhension de 2<sup>nd</sup> degré de la réalité sociale et humaine du phénomène étudié (Paillé & Mucchielli, 2016) .

Nous allons voir par la suite, dans une partie dédiée, dans quelles méthodes de collecte et d'analyse de données cette approche s'est traduite concrètement.

### 1.2.3. Une construction « chemin faisant »

Les projets de recherche qualitatifs « se caractérisent par une construction itérative, utilisant des canevas « ouverts » et peu structurés » (Hlady Rispal, 2002, p. 45).

D'une part, pour construire notre cadre théorique, nous avons mobilisé une approche abductive, dont Dumez donne la définition suivante :

L'abduction « procède par aller retours successifs entre théorie et matériau...et cherche surtout à mettre en évidence des faits surprenants et non des faits confirmant la théorie... Pour aider à voir de façon nouvelle des cadres théoriques existants, l'accent doit être mis sur la recherche de faits surprenants, faits nouveaux ou anomalies » (Dumez, 2013)

Dans le cadre cette thèse, le cadre théorique a ainsi été construit chemin faisant, à partir d'une démarche itérative. Ce caractère progressif se double pour le doctorant du cheminement propre à tout apprentissage : il s'agit d'apprendre et comprendre chemin faisant, avec la sensation de progresser « à tâtons » et ce n'est qu'en fin de parcours, lors de la rédaction, que la vision d'ensemble apparaît clairement. Bien que cela soit évident pour les chercheurs, cela ne l'est pas pour les doctorants, je pense donc utile de le mentionner ici à l'adresse de ceux qui liraient ce passage en quête d'outils et méthodes : la sensation de ténèbres et de flou est le signe d'un processus heuristique en cours, la méthode est de se faire confiance et tenir bon !

D'autre part, nous avons également construit notre approche épistémologique chemin faisant. Les manuels de méthodologie affirment pour la plupart que le projet doit d'inscrire dans un paradigme épistémologique, dont le choix serait un préalable à la construction du projet, (Avenier & Gavard-Perret, 2012 ; Eriksson & Kovalainen, 2016). Mais pour (Dumez, 2010b), c'est chemin faisant que le chercheur rencontre les questions épistémologiques « *en se cognant*

contre elles et se faisant des bosses » (Dumez H., 2010b.). C'est guidé par le processus « heuristique et méthodologique » que le chercheur conduit son projet dans un cadre général empirico logique qui « peut emprunter et combiner différents courants... dans la mesure où on n'a pas affaire en épistémologie à des paradigmes mais à des courants philosophiques. Un certain syncrétisme est donc possible et sans doute nécessaire » (Dumez (H), 2010b). C'est ainsi au fil des lectures, des échanges avec la communauté académique et de mes avancées sur le terrain que j'ai découvert des méthodes adaptées et mis au jour leurs fondements épistémologiques.

Pour conclure, cette thèse est fondée sur le choix d'une approche compréhensive, qualitative et itérative, compte tenu de notre question de recherche. Par la suite, nous allons voir que pour aborder la dimension consciente de l'intelligence collective, nous avons également choisi une approche phénoménologique.

## **1.3 Le choix d'une approche phénoménologique**

Comment faire, concrètement, pour observer et caractériser la dimension consciente et située de l'intelligence collective pour pouvoir ainsi répondre à notre question de recherche ? Cet angle d'approche du sujet pose en effet des problèmes d'accès au réel : comment observer la conscience et l'émergence en situation ? Selon quelle approche ? Pour répondre à ces questions, nous avons choisi une approche phénoménologique, qui correspond à notre cadre théorique (la théorie U) et offre des possibilités pertinentes pour collecter, analyser et interpréter nos données. Dans cette partie, nous expliquons les principes clés d'une démarche phénoménologique, puis comment nous la mobilisons.

### **1.3.1. La phénoménologie**

Nous retenons la définition suivante de la phénoménologie :

*« La phénoménologie, approche philosophique de l'expérience, s'intéresse aux phénomènes tels qu'ils sont perçus et vécus par les individus » (Giorgi, 1997a)*

La phénoménologie est au départ une philosophie de l'existence initiée par E. Husserl (1859-1938) au tournant du 20<sup>ème</sup> siècle. Selon Husserl (2018), chacun de nous vit dans « une attitude naturelle » qui tient les choses et les événements pour acquis, naturels, sans en mettre en doute l'existence. Pour Giorgi, si la science naturelle introduit le doute systématique dans cette attitude, en cherchant à comprendre les lois et les relations de causalité, on peut toutefois considérer qu'elle tient implicitement le réel pour acquis. La phénoménologie, quant à elle,

consiste à interroger « ce qui fait qu'un être conscient attribue une existence ou une réalité à un objet qui se présente à sa conscience » (Giorgi, 1997a).

De manière générale, la phénoménologie ouvre un champ de possible à la science humaine pour l'étude de phénomènes complexes, non observables directement et largement dépendants des significations que leur donnent les acteurs sociaux :

*« En sciences humaines, beaucoup des phénomènes étudiés sont des « présences » et n'ont pas encore le caractère de références « réelles » mais sont pourtant vitales pour la compréhension des phénomènes humains » Même quand les « objets réels sont les points de référence, la science humaine se concentre sur la façon dont ces objets sont perçus ou ce qu'ils signifient, et pas vraiment sur le caractère réel » (traduction libre de l'anglais) (Giorgi, 1997b)*

Un éventail de méthodes de collecte et d'analyse de données se sont développées en Psychologie (Antoine & Smith, 2017 ; Giorgi, 1997b ; ) mais aussi en Sciences cognitives (Petitmengin, 2016), avec des applications en Gestion des ressources humaines (Gibson & Hanes, 2003). L'apport de cette approche, pour analyser le vécu du sujet, est souligné par Robert-Demontrond (2006) :

*« L'accent actuellement mis en GRH sur cette nécessité d'accorder à l'individu un rôle d'acteur et de décideur conduit à s'orienter vers de nouvelles ouvertures méthodologiques. Celles-ci d'inclination phénoménologique, biographique ou encore ethno-méthodologique se développent ainsi, impliquant une centration continue sur le vécu du sujet, pensé comme un acteur et non plus comme agent » (Robert-Demontrond 2006, pp. 49-50)*

Nous nous inscrivons totalement dans cette évolution : pour nous regarder l'expérience vécue des managers est clé pour comprendre le phénomène d'intelligence collective et la part qu'ils y prennent en tant qu'acteurs du changement. La phénoménologie par un accès au vécu intérieur des personnes permet d'interroger les personnes en dépassant leurs préconceptions et projections de celles-ci sur la situation, qui parfois leur fait décrire ce qu'ils aimeraient voir ou faire plutôt que ce qu'ils vivent.

Pour Scharmer, la théorie U est fondée sur une approche phénoménologique. En effet, la phénoménologie aborde la question de l'entrelacement de la connaissance, de la réalité et du moi, ce qui vient compléter utilement les méthodes de dialogue et de la recherche collaborative :

*« Chacune utilise un point de focale différent : la phénoménologie s'attache au point de vue de la première personne (la conscience individuelle) ; le dialogue au point de vue de la deuxième personne (les champs de conversation); la recherche par l'action au point de vue de la troisième personne (la mise en œuvre de modèles et de structures organisationnels).» (Scharmer, 2012)*

Pour rappel, la théorie U conçoit le monde social sous l'angle de la conscience humaine - une appréhension du réel de l'intérieur - et sous l'angle de la qualité de ses relations qui permet à des formes de pensée, de discussions et d'organisation d'émerger. L'approche phénoménologique de la théorie U nous intéresse donc tout particulièrement, car elle est centrée sur la conscience, en lien avec la transformation des individus et du système organisationnel :

*“the quality of results in any social system is a function of the consciousness from which people in that system operate”, “form follow consciousness” (Scharmer, 2018, p.16)*

### 1.3.2. Etudier la conscience au prisme de la phénoménologie

#### La conscience et le réel

Tout d'abord, Giorgi (1997b) propose une définition de la conscience, en phénoménologie :

*« C'est la totalité des expériences vécues qui appartiennent à une personne... soit on y reconnaît la présence et le rôle de la conscience, soit, celle-ci y fait silencieusement sentir sa présence, de toute façon... »*(Giorgi, 1997b) traduction libre de l'anglais

La conscience nous présente des objets. Husserl appelle cette présentation « intuition ». A ce stade de présentation à la conscience, l'objet n'est pas encore réel, ni un existant, il est une « présence ». Le réel empirique correspond aux objets connus répondant à des lois de régularité et de causalité. Ainsi, une chaise, une table ne sont pas des présences mais des existants car ce sont des objets à qui l'individu attribue une existence réelle. Le vécu de ce type d'objet est une « expérience » pour Husserl et non une « intuition ».

A la lecture de Giorgi (1997b) notre compréhension est qu'on peut donc établir une sorte d'indexation de la réalité depuis le stade de présence de l'objet qui se présente à la conscience (l'intuition), jusqu'au stade d'existence attribuée à l'objet, où l'objet devient empiriquement réel (l'expérience). La phénoménologie s'emploie à l'étude des objets dans l'étendue de leurs présences et remonte ainsi à leur essence, qui peut être définie comme la structure générique du phénomène, sans que celle-ci ait besoin d'être universelle. On peut ainsi connaître des essences individuelles ou collectives qui sont essentielles sans pour autant être nécessaires (au sens d'universelles). De plus, même un objet qui se présente à la conscience comme empiriquement réel pourra être étudié selon ses instanciations en tant que phénomène au moyen d'une « réduction phénoménologique ».

#### Le phénomène et la réduction phénoménologique

Le phénomène est la présence d'une donnée à la conscience, précisément comme elle apparaît ou comme elle est vécue.

*"Phenomenon means the presence of any given precisely as it is given or experienced. In other words, phenomenology begins its analysis of intuitions or presences not in their objective sense, but precisely in terms of the full range of "givennesses," no matter how partial or marginal, that are present, and in terms of the meaning that the phenomena have for the experiencing subjects." (Giorgi, 1997b) <sup>12</sup>*

La réduction phénoménologique consiste à obtenir une description détaillée du phénomène dans ses modalités. Giorgi donne l'exemple de deux personnes contemplant une peinture. La personne A la qualifiera de laide et la personne B de belle. Pour la personne A la peinture a toutes les propriétés de la laideur et pour la personne B toutes les propriétés de la beauté. D'un point de vue phénoménologique, c'est seulement la présence de la peinture pour la personne qui compte, et c'est la description précise de cette présence qui est le phénomène, cette description contient généralement des significations phénoménales « le beau , le laid » :

*"Everything that was present in the natural attitude is retained within the phenomenological reduction, except that one refrains from saying that the object is as it presents itself; one only says that the object presents itself as such and such". (Giorgi, 1997b)<sup>13</sup>*

## L' intentionnalité

Pour Husserl, l'intentionnalité est la caractéristique essentielle de la conscience.

La conscience est toujours dirigée vers un objet, qui n'est pas elle-même. Sujet et objet ne sont donc pas séparés mais intrinsèquement liés. La relation sujet-objet devient donc transcendante :

*" More precisely, consciousness always takes an object, and the object always transcends the act in which it appears."(Giorgi, 1997b) <sup>14</sup>*

---

<sup>12</sup> " Phénomène " signifie la présence de tout donné précisément tel qu'il est donné ou expérimenté. En d'autres termes, la phénoménologie commence son analyse des intuitions ou des présences non pas dans leur sens objectif, mais précisément en termes de toute la gamme des " donnés ", aussi partiels ou marginaux soient-ils, qui sont présents, et en termes de la signification que les phénomènes ont pour les sujets qui en font l'expérience. "(Giorgi, 1997b) traduction libre de l'anglais

<sup>13</sup> " Tout ce qui était présent dans l'attitude naturelle est conservé au sein de la réduction phénoménologique, sauf que l'on s'abstient de dire que l'objet est tel qu'il se présente ; on dit seulement que l'objet se présente comme tel et tel ". (traduction libre de l'anglais) (Giorgi, 1997b)

<sup>14</sup> " Plus précisément, la conscience prend toujours un objet, et l'objet transcende toujours l'acte dans lequel il apparaît."(Giorgi, 1997b)

Ainsi la conscience se rapporte au système corps conscient, soi, le monde, les autres. Cet ensemble est composé de parties qui sont toutes des présences, que la conscience intuite. Leur description phénoménale par le sujet permet d'accéder à ce réel qui n'est pas encore tangible.

### 1.3.3. Implication et intérêt pour notre recherche

Pour Scharmer, la théorie U déplace la focale habituelle de la science :. d'une vision objective ou subjective de la réalité, elle passe à une vision « trans-subjective »(Scharmer, 2000): il s'agit d'aller au-delà d'une perception du monde tel qu'il est ou tel qu'il est construit, pour se placer à l'origine de la perception que nous en avons. Au plan méthodologique, pour connaître en profondeur, l'échange avec autrui et l'expérience subjective sont jugées tout autant valables qu'une observation en position d'extériorité. En cela, le choix de la théorie U comme cadre théorique nous amène vers une approche phénoménologique. La collecte de données devrait permettre le recueil de données subjectives et trans subjectives concernant l'expérience vécue des managers et la mise en œuvre en situation des pratiques collaboratives. Cette expérience et ces pratiques devaient être « capturées » au niveau de la conscience, telles qu'elles apparaissent à la conscience, c'est-à-dire selon une approche phénoménologique.

Par ailleurs, pour traiter la question de recherche, l'accès au réel profond que permet la phénoménologie, son caractère descriptif détaillé ancré dans le vécu des acteurs et son riche potentiel interprétatif nous ont séduite, pour plusieurs raisons.

D'abord, en considérant le phénomène d'intelligence collective à sa source, c'est-à-dire en tant que « présence », nous pourrions en obtenir une description détaillée recueillie auprès des acteurs, grâce à la réduction phénoménologique. Cette description nous renseignerait au niveau de réalité organisationnelle le plus profond, lié à l'intentionnalité. En effet :

*« La phénoménologie s'efforce d'explicitier le sens que le monde objectif des réalités a pour nous (tous les hommes) dans notre expérience (partageable). Elle cherche à appréhender intuitivement les phénomènes de conscience vécus »(Paillé & Mucchielli, 2012)*

Ensuite, cette approche méthodologique permettrait la valorisation des savoirs d'expérience dans la production de connaissances scientifiques, en recourant à la description détaillée plutôt qu'à l'explication :

*« L'attitude phénoménologique se caractérise ... par le recours systématique à la description du vécu sans y substituer un mécanisme explicatif, lequel a tendance à réifier les concepts » (Paillé & Mucchielli, 2012).*

Cette description pourrait ensuite donner lieu à une analyse qui ferait émerger des structures génériques et singulières du phénomène (Petitmengin et al., 2019). Dans le domaine de la santé

par exemple (Ribau et al., 2005), les études phénoménologiques permettent d'intégrer l'expérience des patients au cœur de la connaissance et d'apporter ainsi une approche éthique et complémentaire de la recherche médicale en prenant en compte le vécu singulier des personnes, en cernant mieux les aspects psychologiques, environnementaux de la maladie en les faisant participer au choix de la thérapeutique, en reconnaissant la nécessité d'une prise en charge globale de la personne. Le même processus pourrait être utilisé dans notre projet pour « faire parler » les acteurs de leur vécu au niveau de leur conscience. Enfin, pour répondre à notre problème de compréhension de la dimension située et consciente de l'intelligence collective, la phénoménologie introduit les notions de présences/existences, d'intuition/expérience, d'intentionnalité et d'intersubjectivité relation sujet/objet. Ces notions ouvrent des perspectives de compréhension et d'interprétation, pour répondre à notre question de recherche.

## **Synthèse de la partie 1**

Dans cette première partie, nous avons présenté et argumenté nos choix épistémologiques, que nous synthétisons dans l'Encadré 3 suivant. D'une part, nous avons choisi la démarche compréhensive qualitative pour répondre à notre question de recherche. Pour nous, elle permet de comprendre en profondeur le phénomène d'intelligence collective en situation, en tant que réalité sociale, pour en proposer une réinterprétation théorique. D'autre part, nous avons également présenté le processus d'élaboration « chemin faisant » de la recherche qualitative (Hlady Rispal, 2002). Nous avons raconté comment, pour la praticienne apprenti chercheuse que j'étais, elle est apparue d'abord comme un processus erratique, avant de devenir un chemin de connaissance dont les éléments s'ordonnent peu à peu pour laisser place à la compréhension et au doute critique. Ce processus d'apprentissage a débouché sur la construction d'un projet de recherche compréhensif, dont l'objectif est ainsi d'éclairer l'action des managers, à partir d'études de terrain qualitatives. Il a également débouché sur un cadre épistémologique - non pas « a priori » - mais construit en réponse à des questions pratiques d'accès au réel et à la connaissance (Dumez, 2010b). Enfin, en cohérence avec les fondements épistémologiques de la théorie U, nous nous sommes basées sur une approche phénoménologique, qui permet d'accéder au vécu intérieur des acteurs et d'observer les dimensions intangibles, sous-jacentes des pratiques collaboratives en situation, puis de les analyser selon une méthode scientifiquement rigoureuse pour établir la dimension de présence dans le phénomène d'intelligence collective.

## 2-Encadré 3. Le lien entre notre question de recherche, et notre démarche scientifique

**Notre question de recherche :** « Comment les managers de proximité développent-ils une capacité à mobiliser l'intelligence collective de leurs équipes ? » est une question sur le quoi et le comment, avec deux sous-questions :

- Qu'est-ce que l'intelligence collective en situation ?
- Comment le manager de proximité développe-t-il sa capacité à la mobiliser en situation ?

**Notre objectif** est d'éclairer l'action des praticiens, en répondant à cette question de recherche. Pour cela nous souhaitons comprendre en profondeur le phénomène d'intelligence collective en situation et rapprocher théorie et pratique, grâce à une approche phénoménologique. Nous visons des apports théoriques consistant en l'identification de mécanismes générateurs et de typologies. Plus spécifiquement, nous cherchons à :

- 1) identifier la structure générique du phénomène à partir d'expériences singulières,
- 2) identifier des variations liées aux contextes ou aux évolutions temporelles.
- 3) identifier l'articulation entre intelligence collective, situation de gestion et pratique pour modéliser les mécanismes générateurs du phénomène et de l'action managériale.

Notre recherche est **une recherche compréhensive de type interprétative, avec une approche phénoménologique**. Notre visée théorique est l'identification de structures génériques et singulières du phénomène d'intelligence collective en situation, par une approche phénoménologique. Notre vision de la réalité organisationnelle s'appuie sur le courant phénoménologique qui considère que le réel existe au niveau tangible des structures mais aussi au niveau intangible de la conscience (Husserl, E, 2018). Notre vision de la connaissance, est que celle-ci réside dans les pratiques de manière tacite et au niveau de la présence de manière non encore structurée ou incarnée (Scharmer, 2001). Pour connaître, on passera par le corps percevant et pensant, suspendant toute préconception et jugement pour se rendre disponible à ce qui vient, comme cela vient (Giorgi, 1997; Paillé & Mucchielli, 2012) tant pour le chercheur que pour les acteurs observés.

**Notre posture** est une posture d'observation empathique des managers de proximité caractérisée par l'adoption d'une attitude phénoménologique, c'est-à-dire présente à la situation et suspendant le jugement pour observer ce qui vient, comme cela vient. Nous nous immergeons dans les situations de gestion avec les managers de proximité et nous partons de leur expérience vécue pour accéder au réel profond et en rendre compte.

**Notre intention globale** est de fournir une connaissance susceptible de rapprocher théorie et pratique en produisant des connaissances actionnables (Avenier & Schmitt, 2007; Lallé, 2004) sous formes de descriptions riches, de typologies et de modèles.

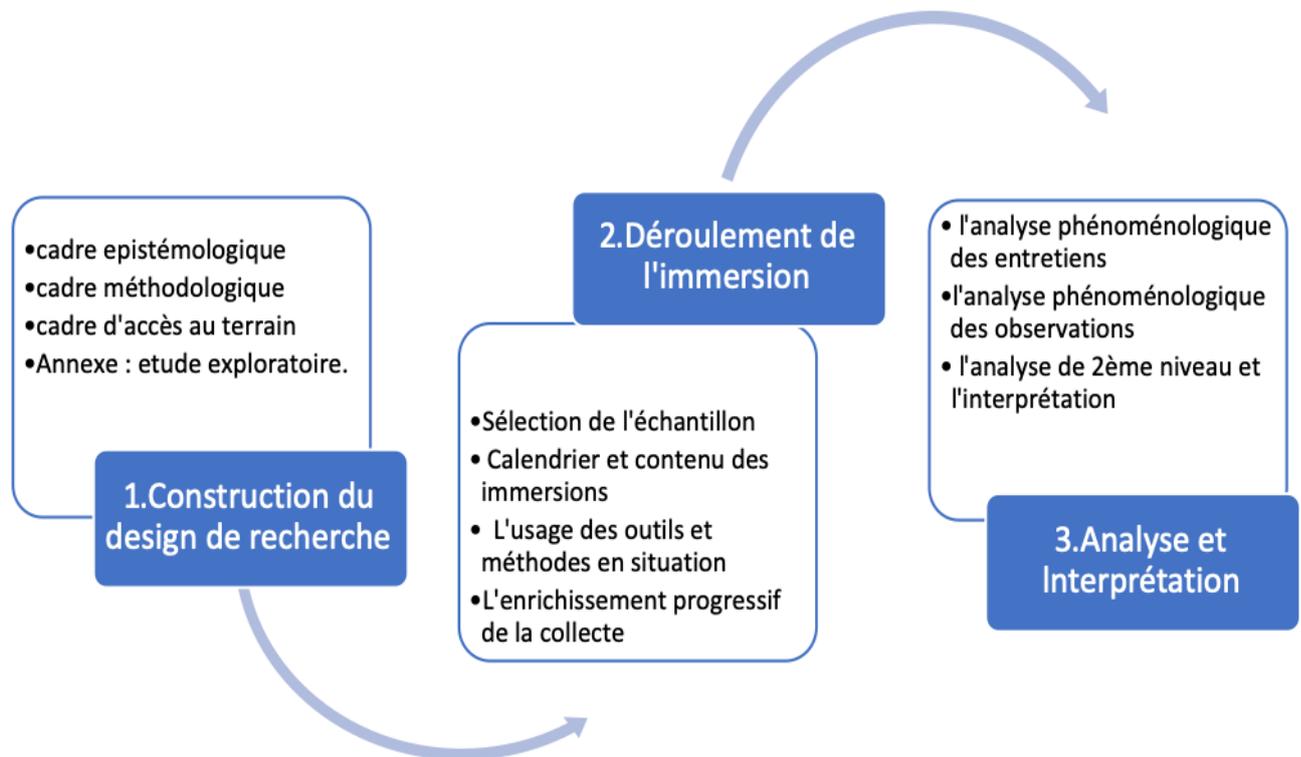
## **2. Une méthode de recherche empirique**

### **Introduction**

Le sujet de ce chapitre est la présentation de notre méthode de recherche empirique : une étude qualitative multi-sites. Comme nous l'avons vu précédemment, pour répondre à notre question de recherche et à notre objectif d'éclairer l'action des managers, nous avons fait le choix d'une recherche compréhensive de type interprétative, selon une approche phénoménologique et pratique du réel. Guidée par ce cadre épistémologique, nous avons élaboré un design de recherche et l'avons déroulé sur site. Conduite par immersion au sein de six entreprises de secteurs diversifiés, elle a consisté principalement à collecter environ 70 situations de gestion conduites par 12 managers de proximité et leurs équipes. L'objectif principal était d'identifier les caractéristiques génériques de l'intelligence collective et de l'action managériale en situation, pour répondre à notre question de recherche.

La construction et la mise en œuvre de ce design se sont déroulés en trois temps que nous présenterons successivement. Un premier temps a consisté à construire le design de l'étude. Un deuxième temps a été celui de la mise en œuvre du design sur 6 sites, via des immersions de courtes durées, pour collecter les données par observation et entretiens. Un troisième temps a consisté à analyser puis interpréter les données collectées. Les temps de collecte et d'analyse se sont chevauchés mais on distinguera clairement deux étapes successives : l'étape de l'analyse phénoménologique réalisée dans la foulée de l'immersion, dite de 1<sup>er</sup> niveau et l'étape de l'interprétation, dite analyse de 2<sup>nd</sup> niveau, réalisé « au laboratoire ». L'ensemble procède progressivement par boucles d'abduction entre confrontation des résultats aux références théoriques et confrontation des données issues de l'observation avec les données issues des entretiens. Nous résumons ces trois temps de l'étude, correspondant au sommaire de ce sous chapitre, dans le schéma 1. ci-dessous.

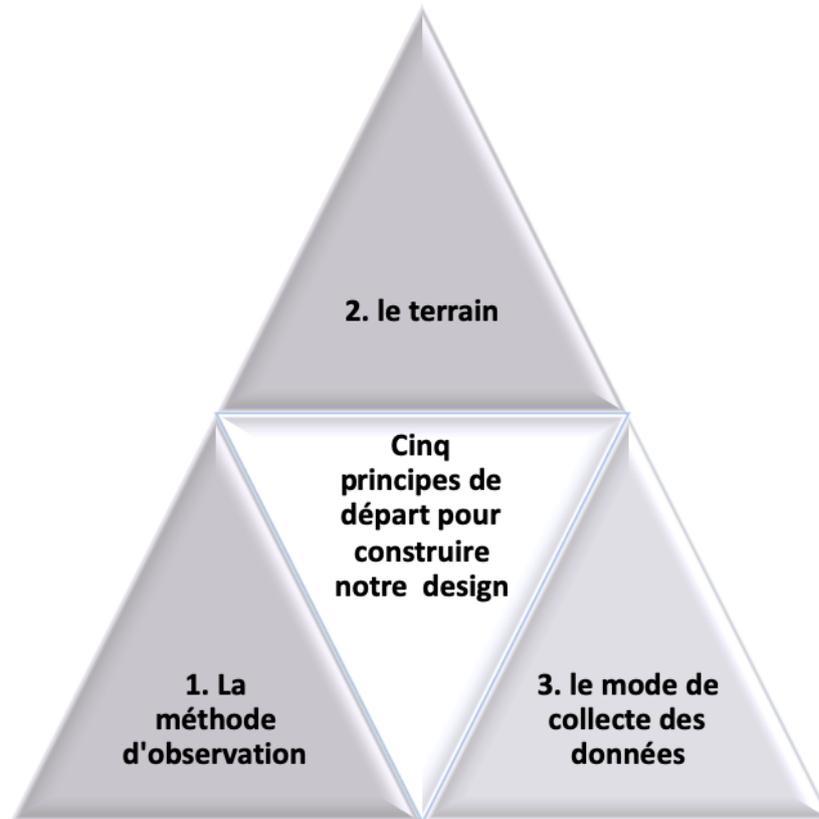
## 2-Schéma 1. Les trois temps de l'étude multi-site.



### 2.1 La construction du design de recherche

Nous avons construit un design de recherche, permettant de décliner une méthode empirique adaptée à notre question de recherche portant sur le quoi et le comment (Yin, 2017). Dans ce paragraphe, nous présentons ce design de recherche, en analysant le schéma suivant (2-Schéma 2): celui-ci montre que nous sommes parties de 5 principes de départ, qui se sont déclinés dans le choix d'une méthode d'observation, d'une méthode de collecte et d'un terrain.

## 2-Schéma 2. Le design de recherche



### 2.1.1. Un design fondé sur 5 principes

En cohérence avec notre approche phénoménologique, notre design s'est construit sur cinq principes. Nous avons en effet opéré les choix suivants, que nous expliquons par la suite :

1. Adopter une vision du réel verticale, en trois niveaux : présence (intentionnalité), interactions (pratiques sociales), structures (pratiques organisationnelles) et se focaliser sur les deux premiers niveaux (Scharmer, 2012) ;
2. Observer la présence, c'est-à-dire creuser nos collectes de données jusqu'à accéder à la réalité profonde, au niveau de la présence (Petitmengin, 2016) ;
3. Collecter les données à partir des vécus des personnes, et en variant les points de vue : ne pas se contenter de la collecte des données par observation extérieure, et la croiser avec la perception et le vécu des acteurs (Putnam & Torbert, 1993) ;
4. Observer l'action en train de se faire, au fil de l'eau, en choisissant des modalités d'observation dynamique (Journé, 2005) ;
5. Capturer la dynamique d'évolution temporelle du phénomène étudié par une méthode phénoménologique (Petitmengin et al., 2019)

## Observer l'organisation verticalement

Nous avons repris la vision de la théorie U en trois niveaux de la réalité organisationnelle (les structures, la culture, l'intention) : pour transformer profondément les pratiques, c'est au niveau de l'intention qu'il faut accéder. Ce niveau est celui de la conscience. Ce faisant, nous disposons de trois focales pour observer le réel : la focale objective (structures et processus visibles), intersubjective (culture et relations) et Trans subjective (conscience et volonté commune) (Scharmer, 2018). Méthodologiquement parlant, **la focale objective** correspond dans notre étude aux documents et présentations de l'entreprise, son organigramme, ses processus. **La focale subjective** correspond aux observations de situations sous l'angle des configurations spatiales et conversationnelles, **la focale trans subjective** aux évocations par les acteurs de leur vécu intérieur du phénomène.

## Observer la présence

Comme nous l'avons expliqué précédemment, nous cherchons à observer la présence et nous intéressons aux personnes dans l'organisation, à leurs émotions et à leurs corps (Tsoukas, 2005). La phénoménologie se propose d'obtenir des sujets de décrire les objets qui arrivent à leur conscience avant qu'ils ne deviennent des existants. Elle permet ainsi d'obtenir des descriptions détaillées du mouvement de la conscience en situation. Nous allons ainsi étudier l'intelligence collective au prisme de la conscience et des émotions (Dale, 2005; Küpers, 2013). Dans une approche phénoménologique, nous allons donc identifier comment le manager de proximité accède à l'état de présence et le passage de cet état de présence à l'action collective, en interrogeant les personnes sur leur vécu de l'intelligence collective en situation. Nous allons donc observer l'intelligence collective et les pratiques correspondantes avec une approche phénoménologique, par aller-retour entre la focale subjective (culture et relations) et trans subjective (présence et émergence). Nos observations se focaliseront sur les niveaux micro (individus) et méso (équipes).

## L'unité d'analyse: la situation de gestion

Tout d'abord centré sur l'équipe, notre dispositif d'observation a finalement évolué pour se centrer sur la situation de gestion en tant qu'unité d'analyse. En effet, notre recherche ne consistait pas à analyser les interactions dans une équipe, mais le vécu par les managers de situations dans lesquelles ils mobilisent l'intelligence collective. Nous avons donc retenu la situation de gestion qui a prouvé sa pertinence pour analyser l'activité managériale dans des

environnements complexes, incertains et instables (Chédotel & Vignikin, 2014; Journé & Raullet-Croset, 2008). Une situation de gestion existe lorsque « *les participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps donné, une action collective conduisant à un résultat qui est soumis à un jugement externe* » (Girin, 1990). Elle suppose une action collective et des acteurs évoluant en fonction de l'espace, du temps et des interactions sociales. En étudiant le processus d'action et d'incarnation de l'intelligence collective dans la pratique, nous approfondissons notre compréhension des mécanismes générateurs de son émergence : nous pouvons identifier des obstacles à son émergence mais aussi des leviers et le processus interne.

### Varier les points de vue

Pour aller au-delà du simple recueil de point de vue et en proposer une interprétation, il convient de varier les points de vue. Nous avons donc choisi de mobiliser l'observation en 2<sup>nde</sup> et 3<sup>ème</sup> personne (Putnam & Torbert, 1993) et à croiser celle-ci avec l'observation en 1<sup>ere</sup> personne. L'observation en 3<sup>eme</sup> personne est celle classique en sciences naturelles de l'observateur extérieur à la réalité qu'il observe et dans une posture de neutralité. C'est celle du chercheur en sciences sociales lorsqu'il enquête par voie de questionnaires ou d'observation de situations sociales sans y participer. Les acteurs sociaux sont observés mais ne sont pas sollicités dans la compréhension de la situation observée. Le chercheur s'intéresse ici à l'action collective du point de vue des structures sociales. L'observation en 2<sup>nde</sup> personne est celle du chercheur en sciences sociales qui interagit avec les acteurs, le plus souvent à travers la pratique de l'entretien de recherche. Les acteurs sont sollicités pour communiquer des informations à partir de questions posées par le chercheur. Le chercheur s'intéresse ici aux interactions sociales et à leur rôle dans l'action collective. L'observation en 1<sup>ere</sup> personne est celle où l'acteur lui-même produit la donnée depuis un point de vue auquel il est le seul à pouvoir accéder, à savoir celui de son vécu intérieur, de sa conscience. Cela passe par la remémoration du vécu et son expression par écrit, par de l'auto analyse. Toutefois, cette observation en 1<sup>ere</sup> personne peut être médiée par entretien. Dans ce cas, le chercheur propose un questionnement visant simplement à faciliter l'accès de la personne à son propre vécu intérieur et recueille son évocation. Le chercheur s'intéresse ici à la conscience de l'acteur, aux sources de l'action. Comme nous allons l'expliquer par la suite, notre collecte de données s'est donc déroulée selon trois modes de collecte. L'entretien avec les managers de proximité et l'observation de situations de gestion ont fait l'objet de la collective principale. La lecture de rapports réflexifs écrits par des managers de proximité à l'issue de parcours longs de formation au management a permis un mode de collecte complémentaire. Nous avons cherché à collecter le vécu intérieur

des managers de proximité en situation d'intelligence collective et son évolution temporelle à la fois au cours d'une situation donnée et au cours des semaines, mois, années. Pour cela, nous avons utilisé l'**observation en 2<sup>de</sup> personne**. Celle-ci s'est déroulée par entretiens : il s'agit bien de recueillir l'expression des personnes sur leur vécu intérieur mais comme elles sont recueillies par le chercheur, on parle d'observation en 2<sup>de</sup> personne. **L'observation en 3<sup>ème</sup> personne** regroupe les observations de situations, réalisées en immersion dans les entreprises. Ainsi, nous pouvons obtenir une description plus fine du phénomène et surtout croiser les données pour enrichir les interprétations. Ces méthodes seront détaillées par la suite dans la partie 2. Nous les avons complété par une observation en 1<sup>ere</sup> personne. **L'observation en 1<sup>ere</sup> personne** a consisté à lire des rapports réflexifs de fin de cycle de formation au management écrits par des managers afin d'accéder au vécu intérieur et l'évolution dans le temps long de celui-ci.

### L'attitude phénoménologique

L'ensemble des données a été collecté en adoptant une attitude phénoménologique : comme nous l'avons vu précédemment, « ...Le premier principe de toute méthode phénoménologique est ce que Husserl appelle « l'épochè » ou acte de suspension du jugement fondé sur des connaissances acquises... L'attitude phénoménologique se caractérise donc par le recours systématique à la description du vécu sans y substituer un mécanisme explicatif, lequel a tendance à réifier les concepts » (Paillé & Mucchielli, 2016). Au-delà de la simple posture d'empathie, il s'agit donc d'obtenir les descriptions les plus détaillées possibles du phénomène et des événements comme ils se présentent et tels qu'ils se présentent au sujet. Cette attitude s'applique aussi bien aux entretiens qu'aux observations et suppose des techniques et méthodes que nous détaillerons dans la 2<sup>ème</sup> partie de ce chapitre.

#### 2.1.2. Le terrain : une immersion dans plusieurs sites

Pour recueillir les données au plus près du vécu des acteurs et saisir « ce qu'ils font et comment ils le font » (Suchman et al., 1999), notre design devait comprendre une immersion dans les situations. Pour identifier le caractère générique de l'intelligence collective en situation et ses singularités contextuelles, nous avons en effet besoin de varier les contextes de la collecte. Nous avons donc opté pour une étude empirique multi-site. Pour comprendre comment l'intelligence collective émerge et se déploie dans le temps, nous avons aussi besoin de saisir les évolutions temporelles éventuelles du phénomène. Pour saisir les choses en train de se faire selon une approche processuelle, « nous cherchons une nouvelle manière de comprendre nos relations à notre

environnement tout en nous déplaçant à l'intérieur de celui-ci, plutôt que de les considérer de manière intermittente à partir de points de vue fixes » (Shotter, 2008, p. 502).

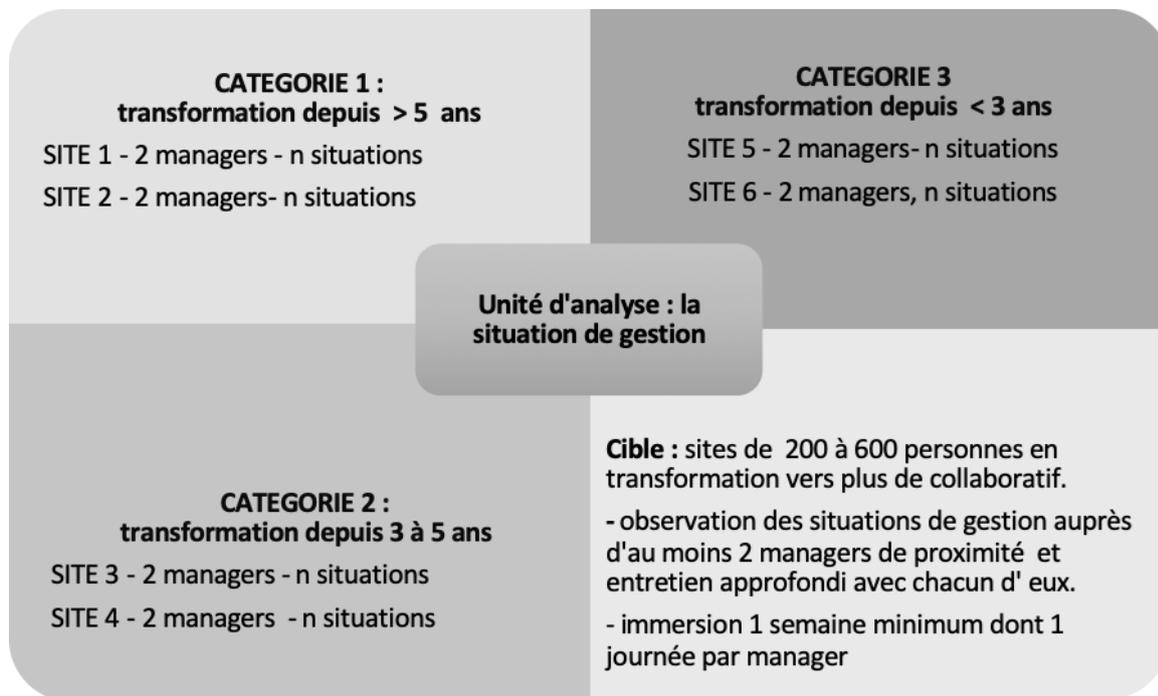
Connaissant le temps long de la transformation organisationnelle, nous avons défini des critères de choix, pour cibler notre échantillon d'entreprises :

- Celles-ci devaient avoir entamé une démarche de transformation pour favoriser l'intelligence collective.
- Les sites d'entreprises étaient engagés dans cette démarche de transformation, avec des durées différentes. Avec le recul empirique de notre employeur et notre propre expérience, nous avons fixé ces durées par tranche de 0/2 ans, 3/5 ans et plus de 5 ans.
- En termes de contexte, nous avons opté pour la diversité des secteurs d'activité, des métiers, des formes juridiques. Le seul critère commun était une taille d'établissement entre 250 et 600 salariés. Plus petit, les interactions et formes de pratique sont essentiellement régies par les relations interpersonnelles. Plus grand, on ne peut pas voir la pratique à tous les niveaux organisationnels en même temps, dans un dispositif d'immersion court.

Au final, dans l'échantillon constitué, si les secteurs d'activité et géographiques diffèrent, nous avons ciblé quatre catégories de terrains (cf. Schéma 3), chacune comportant 2 sites, suivant un critère de durée de transformation. De même, nous avons choisi de nous tourner vers des entreprises dont la direction aurait délibérément engagé une démarche de transformation des pratiques vers plus de collaboratif. Cela pouvait être des démarches se référant à la « libération », l'agilité, l'innovation ouverte, mais toutes devaient viser la participation et l'autonomisation des collaborateurs au travers de pratiques et d'outils collaboratifs, et avoir démarré des changements de mode de coordination et de participation (équipes semi autonomes, ateliers collaboratifs transverses, prise de décision partagée, formations ...).

Dans chaque cas, nous avons choisi d'avoir une période d'immersion pour a minima une semaine sur chaque site pour saisir le fil de l'action en situation, au niveau du manager et de son équipe et le resituer dans le cadre plus large des événements, processus et pratiques de l'entreprise. Comme le signale Journé (2005), l'immersion conduite avec la situation de gestion comme unité d'analyse permet d'adapter le dispositif d'observation, pour saisir les opportunités telles que la survenue de situations imprévues aussi bien que le fonctionnement routinier. Nous considérons que cette démarche est nécessaire pour étudier les phénomènes en émergence tels que l'intelligence collective et largement indéterminés comme l'activité managériale de terrain.

## 2-Schéma 3. La méthode d'échantillonnage



Source : production personnelle

## 2.2 Le déroulement des immersions

Ce design défini, il restait à trouver des sites désireux d'ouvrir leurs portes et de nous accueillir, à construire un planning d'immersion, un protocole d'observation, un guide d'entretien, et... à se lancer. Pour cette partie, j'ai choisi parfois de m'exprimer à la 1ere personne, notamment quand je raconte comment j'ai construit l'échantillon à partir de mon réseau professionnel.

### 2.2.1. La sélection des sites

#### La recherche de sites partenaires

Pour rechercher des sites partenaires, je me suis appuyée sur Imfusio et sur le réseau GERME. Imfusio est une entreprise de conseil en transformation des organisations auto organisée, qui accompagne de grandes entreprises privées et institutions publiques dans la mise en place de pratiques de travail et de modes de gouvernance collaboratives, au sein de laquelle j'étais salariée en CIFRE, chargée de la Recherche et Développement. GERME est une association proposant des parcours de formation au management humaniste à plus de 2000 adhérents,

membres de comité de direction et managers de proximité d'entreprises privées et publiques de toutes tailles et secteurs d'activité, au sein de laquelle je suis animatrice de groupes de formation. GERME est un organisme de formation sous format associatif regroupant environ 2000 adhérents membres de comités de direction ou managers de proximité au sein d'entreprises privées et publiques de tous secteurs et toutes tailles. GERME promeut un management qui « conjugue performance économique et sociale » et propose d'être « en avance d'une expérience ». Dans son plan stratégique 2015\_2020, GERME affirmait sa volonté de former des managers « leaders d'intelligence collective » et de participer à « construire les transitions sociétales ». En 2014, GERME a lancé une expérimentation : un parcours apprenant de 18 mois pour les managers de proximité. J'ai été chargée de conduire l'expérimentation en 2014 en créant et animant le parcours sur le territoire breton. Depuis, le programme s'est dupliqué sur 8 régions de France, 10 animateurs de groupe sont en place et environ 90 managers de proximité ont suivi ses cycles de 18 mois.

J'avais communiqué de manière informelle sur le lancement de l'étude auprès d'adhérents de ce réseau GERME et reçu des propositions informelles de trois entreprises pour venir observer leurs pratiques, sans demande de contrepartie. J'avais aussi parlé de cette recherche à des managers de proximité que j'accompagnais dans un parcours proposé par GERME ; certains étaient d'accord pour être « observés » durant leur journée de travail.

Mon employeur souhaitait également mettre en place des protocoles d'observation, en marge de ses démarches d'accompagnement chez des clients. J'appliquais donc les critères de sélection définis précédemment : il fallait réunir 4 à 6 sites de 250 à 600 personnes des différentes catégories identifiées et 8 à 12 managers de proximité, pour conduire des immersions de quelques jours sur chaque site. L'ensemble devait s'étaler sur une durée de 12 mois maximum.

Plusieurs entreprises répondaient à ces critères mais je posais des préalables d'ordre éthique avant de les sélectionner. Ma posture vis-à-vis des donneurs d'ordre serait différente de celle d'un consultant : je ne donnerais pas de conseils ou de diagnostic de type plan d'action. Je devrais garantir une totale confidentialité des données et préservation de l'anonymat des personnes interrogées ou observées. Je devrais pouvoir décider du moment et de la nature des restitutions que je pourrais faire à des membres de la direction, éviter leur instrumentalisation. Je devrais disposer de temps et de la plus grande liberté de mouvement possible pour aller et venir sur les sites. Je devrais pouvoir faire usage des données pour la thèse et des publications académiques. Vis-à-vis de mon employeur et des sites qu'il accompagnait, je demandais que

mes analyses, ne soient pas divulguées sans mon accord, et jamais avant qu'ils ne soient validés avec les personnes participantes et rendus totalement anonymes. Pour choisir les sites, je m'fiais finalement à la confiance que j'avais dans la capacité de mes contacts à respecter ces demandes dans la durée et bien sûr je leur remettais une proposition écrite.

Un échantillon de convenance ?

Au final, je démarrais la recherche avec l'accès à six sites dont quatre issus de mes contacts GERME et deux issus de la base client de mon employeur. Le point commun de ces sites est qu'ils étaient tous « volontairement » en transformation. La différence était que certains l'étaient en cascade de décisions du groupe, d'autres de leur seule initiative. Je détaille ci-après la diversité des moyens et des niveaux d'accès aux sites de mon échantillon, qui est un hybride entre un pur échantillon de convenance et un échantillon construit selon des critères précis.

L'accès aux sites des clients de mon employeur s'est fait via la direction générale de l'entreprise qui me mit en relation avec un site opérationnel de son choix. Je recherchais des sites qui ne soient pas forcément exemplaires mais simplement engagés dans des actions de transformation. Évidemment, les directions générales eurent tendance à m'aiguiller vers ceux qu'elles considéraient comme « les bons élèves » ou « normalement avancés », ce qui au fond n'était pas gênant pour répondre à notre question de recherche portant sur le « quoi » et le « comment ». Une des deux entreprises était de longue date engagée dans la transformation en intelligence collective au niveau de l'ensemble du groupe et avait donc des années de pratique. L'autre site démarrait une démarche décidée en Direction Générale après quelques années d'initiatives localisées. Toutes deux se faisaient accompagner par mon employeur dans le pilotage de cette transformation. Pour chacun de ces sites, la direction générale du groupe choisit les sites et me mit en relation avec leurs directeurs, qui à leur tour identifiaient deux managers à suivre plus particulièrement parmi leurs managers de proximité.

Les quatre autres sites me furent ouverts par des managers, adhérents de l'association GERME. Ils étaient soit membres des comités de direction de leur entreprise, soit managers de proximité. Pour le 1<sup>er</sup>, le Directeur des Services Informatiques de l'entreprise me mit en relation avec le directeur d'un site « très en avance » dans leur entreprise, elle-même engagée depuis plusieurs années dans la transformation agile et portée par des valeurs humanistes fortes.

Pour le 2<sup>nd</sup>, la Directrice des Ressources Humaines lançait une démarche de transformation digitale dans son entreprise, convaincue qu'il s'agissait d'une transformation culturelle plus que technologique. Son entreprise n'était pas accompagnée par un cabinet extérieur et se transformait seule, par la volonté de quelques cadres du comité de direction désireux d'accélérer

la transformation numérique du métier et construire une offre digitale. Elle me proposa donc de venir observer le processus.

Pour les 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup>, je demandais à des managers de proximité que j'avais suivi dans les cycles de formation GERME. Leurs sites respectifs étaient en transformation depuis trois ans environ. Cette transformation ne concernait pas le groupe auquel ils appartenaient mais leur site seulement. J'avais déjà visité les lieux et même conduit des entretiens pour mon mémoire de master RH dans l'une des entreprises. Ces managers de proximité me donnèrent accès à l'observation de leurs journées de travail directement, sans avoir de demande d'autorisation à faire à leur direction générale. Dans un souci d'exhaustivité et d'éthique, je leur demandais de solliciter une autorisation d'entretien pour moi auprès de leur direction et de différents membres du comité de direction (RH, N+1, DG) pour compléter mon immersion.

#### Une éthique de respect des acteurs impliqués

Dans tous les cas, j'ai fourni une lettre présentant ma démarche, à communiquer aux équipes observées et personnes interrogées avant ma venue et une fois sur place. J'ai demandé à être présentée systématiquement lors de mes immersions. Tous les résultats et verbatim et photos ont été anonymés et un droit à l'image a systématiquement été demandé individuellement.

Les managers suivis sur site furent donc choisis par leur N+1 ou se portèrent directement volontaires auprès de moi. Ces managers ont été choisis parce qu'ils étaient intéressés par le thème, avait montré de la curiosité et de premières réalisations ou bien parce qu'en prise de poste, jeune, curieux et en découverte de ces pratiques. Nous avons accepté ce biais dans la mesure où ce qui nous intéressait était de comprendre le vécu d'intelligence collective, nous avons besoin de managers l'ayant pratiqué. Toutefois, lors des immersions, nous avons veillé à échanger avec tous les managers que nous avons pu rencontrer et recueillir des voix discordantes relatives notamment à l'application des pratiques collaboratives sur le site.

#### Une collecte de données complémentaires en parallèle de l'immersion

Tout au long de la période de la thèse, j'ai animé les groupes de managers de proximité en formation Émergence du réseau GERME. J'ai donc suivi 4 cohortes entre 2014 et 2020 composées de 10 à 15 managers à chaque fois. ce parcours s'articule en 12 journées espacées de 6 semaines, alternant une journée avec intervenant sur un thème du management d'équipe et une journée sans intervenant consacré à des visites d'entreprise et des atelier de co

développement entre pairs. Le « slogan » de la formation à sa création était : « Émergence, c'est faire en conscience ». Partant sur la durée pour ancrer de nouvelles pratiques de confiance, bienveillance, écoute, dialogue et collaboration, le parcours consiste à mettre en œuvre les acquis de la formation dans le cadre d'un projet managérial décidé avec un référent en entreprise et conduit par le manager de proximité au long des 18 mois.

La réalisation du projet s'appuie notamment sur des ateliers de co développement, pratique collaborative qui consiste pour un manager à soumettre à ses pairs, une préoccupation, un projet, un problème à dimension humaine et à recueillir des témoignages, des expériences, des suggestions de leur part pour ensuite construire son plan d'action. A l'issue de ce parcours qui dure 18 mois, les managers présentent un rapport écrit et une soutenance orale de leurs apprentissages et leurs expérimentations, au travers d'un fil conducteur appelé projet managérial. Lieu privilégié d'expression de leur vécu, les groupes Émergence m'ont permis de maintenir une immersion dans la réalité de terrain de ces acteurs opérationnels tout au long de la thèse. De plus, les rapports ont fait partie des données secondaires collectées et constitué une observation en 1ere personne du vécu des managers : leur analyse en fin de thèse a permis de documenter et compléter les entretiens de managers en immersion sur la partie apprentissage de la capacité à mobiliser l'intelligence collective.

Nous présentons ci-après l'échantillon final de six sites que nous avons retenus (Tableau 1)

2-Tableau 1. L'échantillon des 6 sites.

LES SITES	BRICOROI	PROXIBRICO	MICROELEC	AGILIFUN	RESOLOG	SPACEBUZZ
<b>Activité</b>	Magasin de bricolage	Magasin de bricolage et matériaux bâtiment	Site de Production matériel électronique pour la défense	Siège d'une société de prestations de services numériques	Siège d'une PME d'installation de services numériques	Site de recherche aérospatial. Direction informatique (DI) Direction Achats (DA)
<b>Effectif site</b>	200	200	650	700	250	1000 50 Direction Informatique- 70 Direction Achats
<b>Hierarchie</b>	2 niveaux	2 niveaux	4 puis 3 niveaux	3 niveaux + matrice	3 niveaux	4 niveaux
<b>Appartenance</b>	Groupe national de distribution, côté en bourse.	Groupe régional négoce , non côté	Groupe français de défense. côté en bourse	Groupe national indépendant, ESN, non côté	PME familiale, ESN Fusion avec autre PME.	EPIC – structure d droit privé sous tutelle de l'État.
<b>Durée de transformation</b>	> 5 ans groupe site « normal »	> 5 ans groupe site pionnier	> 3 ans < 5 ans Site seul.	> 3 ans < 5 ans Groupe et site	0 -< 3 ans Démarrage.	0 < 3 ans Démarrage corporate

## 2.2.2. La collecte de données

Notre matière première a été **collectée entre mai 2018 et juin 2019 par immersion** sur 6 sites, et contact privilégié avec des managers de proximité en formation. Les méthodes de collecte de données propres aux recherches qualitatives sont l'observation directe, les notes prises par le chercheur, la documentation, l'observation participante ou non, et les artefacts (par exemple, les données chargées par un employé sur son PC) (Dumez, 2011). Pour constituer une base de données empirique, le chercheur doit tout d'abord vérifier l'existence de données disponibles. Les données peuvent alors être primaires ou secondaires:

*« L'utilisation de données secondaires (données de seconde main) présente de réels avantages car elle évite au chercheur de recueillir lui-même les données sur le terrain. En revanche, le chercheur n'a en général qu'une information imparfaite sur l'existence et la qualité de ces données qui, de plus, sont souvent difficilement accessibles. À défaut ou en complément de données secondaires, le chercheur peut collecter lui-même ses propres données qui sont alors qualifiées de données primaires. Il doit alors déterminer la nature exacte des données nécessaires à la validation de son modèle théorique puis considérer les instruments potentiellement disponibles pour collecter ces données. Ces instruments sont différents selon l'approche quantitative ou qualitative adoptée par le chercheur » (Baumard & al., 2014, p.261).*

Pour notre recherche, nous avons choisi de collecter des données primaires et secondaires. Les données primaires sont les suivantes :

- **10 semaines d'observation non participante (3<sup>ème</sup> personne)** : nous avons réalisé une **immersion d'au moins une semaine** dans chaque entreprise pour observer les situations de gestion du quotidien. Grâce à un dispositif d'observation dynamique (Journé, 2005) que nous développerons dans la partie suivante, nous nous sommes immergés pour quelques jours en alternant des moments d'observation fixe et flottante et des moments d'observation mobiles et intense. Nous avons privilégié la méthode du shadowing (McDonald, Simpson, & Czarniawska, 2014)

*« une méthode de recherche qui consiste à suivre une personne comme son ombre - « de marcher dans ses pas »- la filant à travers ses différentes activités et interactions tout en prenant de nombreuses notes de terrain ou en enregistrant par audio et/ou vidéo » (Vásquez, Brummans, & Groleau, 2012).*

Vasquez et al. (2012) insiste sur la relation entre les personnes suivies et le chercheur et la nécessaire réflexivité qui s'instaure entre eux et pour chaque acteur dans le suivi de l'action.

Dans notre cas, nous avons suivi sur une journée 12 managers de première ligne, en nous plaçant « dans leur ombre » pour observer tous les moments, évènements, lieux, rythmes de sa journée et ses gestes, postures, discours, interactions. Nos outils ont été le journal de bord, le carnet de prise de notes, ainsi que des vidéos, audios et photos. Une synthèse est présentée dans le Tableau 2

- **Entretiens semi directifs (2<sup>nd</sup>e personne)** (environ 1h30) : nous avons réalisé 12 entretiens en face à face avec des managers de première ligne observés (soit de 2 à 4 managers par entreprise), et 7 entretiens de face à face avec les N+1 des managers de première ligne. Le directeur des ressources humaines ou le directeur général, ou les consultants accompagnant la direction, ont également été interrogés dans chaque entreprise pour comprendre le contexte global de la transformation 9 entretiens par téléphone ou en face à face d'environ 45 minutes). Une synthèse est présentée dans le Tableau 3

Les données secondaires nous ont servi pour trianguler nos données primaires et sont issues de rapports réflexifs, c'est-à-dire écrit en 1<sup>ere</sup> personne : certains des managers observés participent depuis septembre 2018 aux parcours de management que nous animons dans le cadre du réseau GERME. Ces parcours visent à développer les capacités managériales (programme Émergence), notamment, par la pratique du co développement entre pairs. Entre 2018 et 2020, 3 cycles de 18 mois, soit 36 managers de proximité accompagnés sur 36 journées dont 18 jours de co développement et visites de site. Nous y avons écouté la parole des managers sur leur vécu en situation. Nous avons également pris des photos, audio, vidéo, et enregistré des présentations. Nous avons lu leurs rapports réflexifs de fin de parcours de formation Nous y avons lu leurs prises de conscience, leurs échecs et réussites dans leurs mises en action de pratiques collaboratives. Nous avons analysé 25 de ces rapports par un codage thématique émergent. Ce matériau en 1<sup>ere</sup> personne vient compléter celui des entretiens (2<sup>nd</sup>e personne) et des observations (3<sup>ième</sup> personne) en permettant d'accéder au vécu intérieur des personnes pour comprendre le processus de d'apprentissage qui permet le développement de la capacité des managers à mobiliser l'intelligence collective dans la durée. En effet, les observations et les entretiens avaient permis de recueillir des éléments mais ne permettaient pas de reconstituer l'évolution de l'expérience sur le temps long. Une synthèse est présentée dans le tableau 4.

Sur 1 an, nous avons finalement conduit vingt-huit entretiens : Dix-neuf entretiens approfondis sur leur vécu de l'intelligence collective avec 12 managers de proximité et 7 de leurs N+1 et 9 entretiens avec les directeurs centraux, et/ou la DRH., les consultants accompagnant la démarche pour collecter des informations sur le contexte et la transformation organisationnelle.

Un exemple de guide d'entretien figure en **Annexe 1**. La méthode d'entretien micro phénoménologique qui a été mobilisée est détaillée dans la sous-partie suivante.

Nous avons aussi passé 10 semaines en observation, soit 51 journées sur site, 13 journées en « shadowing » de 13 managers de proximité, avec 58 situations observées et 25 récits de situation collectés. Lors des observations non participatives en entreprise, nous avons **utilisé une grille d'auto analyse de l'intelligence collective, s'inspirant des travaux de Scharmer (cf. Annexe 2)**, et comportant des questions sur la présence, la gestion de l'espace et du temps, les pratiques utilisées (quand, pourquoi, avec quel effet), et l'atmosphère (énergie, rythme, silence, bruit, qualité des relations). Nous avons demandé aux personnes composant les équipes observées en situation, quand cela était possible, de compléter cette grille par elles-mêmes (questionnaire auto-administré). Nous avons également proposé aux responsables et aux équipes de faire des débriefings oraux immédiats des situations observées (par exemple : "Avez-vous des commentaires, des détails sur le moment observé.").

2-Tableau 2. Les observations non participantes « par immersion »

<b>IMMERSIONS</b>	<b>Transformation depuis &gt; 5 ans</b>		<b>Transformation depuis 3 à 5 ans</b>		<b>Sites en transformation depuis 0 à 2 ans</b>	
	<b>BRICOROI</b>	<b>PROXIBRICO</b>	<b>MICROELEC</b>	<b>AGILIFUN</b>	<b>RESOLOG</b>	<b>SPACEBUZZ</b>
<b>Dates</b>	<b>Octobre 2018</b>	<b>Sept-Oct. 2018</b>	<b>Janv. Avril 2019</b>	<b>Avril-Mai 2019</b>	<b>Avril-Juin 2018</b>	<b>Février- Avril 2019</b>
<b>Durée d'observation</b>	1 fois - 1 semaine 1 jour / manager  Total : 5 jours	3 fois - 1 semaine 1 jour / manager  Total : 15 jours	3 fois - 2 journées 1 jour par manager  Total : 6 jours	2 fois, 3 jours 1 jour par manager  Total : 6 jours	3 fois, 3 jours 1 jour par manager  Total : 9 jours	2 fois - 1 semaine 1 jour par manager  Total : 10 jours
<b>Situations observées</b>	Réunion auto organisées, Entretien de face à face, Visite de secteur, Entretiens de progrès individuels, Moments informels Pause déjeuner	Réunions d'équipe, de direction, de groupes de travail, Atelier de formation, Visite de site, Moments informels, salle détente, Pause déjeuner.	Réunions d'équipe (stand up and obeya), de face à face, de groupes de travail, Ateliers collaboratifs, Formation au poste, Visites de l'atelier, Pauses déjeuner.	Réunion communautés des managers, stand up, obeya. réunion expérimentale de service. Circulation Moments informels.	Réunions du comité exécutif, de pôle, de service, de la communauté de pratique, Journée de Learning expédition, Pauses.	Réunions du comité de direction, de service et de projet, de communautés. Entretiens individuels, Ateliers collaboratifs, Pause déjeuner.

2-Tableau 3. Les entretiens réalisés

<b>ENTRETIENS AVEC LES MANAGERS</b>	<b>BRICOROI</b>	<b>PROXIBRICO</b>	<b>MICROELEC</b>	<b>AGILIFUN</b>	<b>RESOLOG</b>	<b>SPACEBUZZ</b>
<b>Dates</b>	Octobre 2018	Sept-Octobre 2018	Janvier-Avril 2019	Avril -Mai 2019	Avril- Juin 2018	Février-Avril 2019
Managers de proximité : 12	2 chefs de secteur	2 chefs de secteur	2 responsables d'îlots	1 responsable delivery	2 responsables de pôle (chefs de service)	3 chefs de service
Managers intermédiaires : 7	1 responsable de magasin	1 responsable de magasin 1 adjoint			2 chefs de département	2 chefs de département
<b>ENTRETIENS AVEC DIRECTION</b>						
Direction : 9	1 consultante 1 Responsable Ressources Humaines Régional	1 Directeur des Services Informatiques Groupe	1 consultant auprès du Directeur, 1 Directrice Ressources Humaines	1 Responsable Ressources Humaines, 1 Directeur Général	1 Directrice Ressources Humaines	1 Directrice de la Conduite du changement.

## 2-Tableau 4. Les rapports réflexifs écrits par les managers de proximité.

Cycle 2015/2016 : 2 managers

Cycle 2017/2018 : 13 managers

Cycle 2019/2020 : 10 managers

**Fonctions :** production (responsable d'îlot, logistique, production) , responsable commercial, responsable exploitation chantiers BTP/Énergie, Responsable bureaux d'études, Responsable communication, RH , comptabilité.

**Démographie :** 40% femmes, 60% hommes - 40% moins de 40 ans - 60 plus de 40 ans -

**Taille entreprise :** 10% TPE - 30% PME- 50% ETI- 10% groupes

Les managers de direction sont adhérents de GERME.

### 2.2.3. L'usage des outils et méthodes de collecte de données en situation

Comment cette stratégie de collecte de données a-t-elle été menée à bien, en situation ? Nous avons organisé ce paragraphe autour de trois défis que la collecte de données nous a posé. Le premier défi était d'assurer une collecte dynamique et systématique. Pour cela nous nous sommes inspirée des travaux de Journé (2005). Le deuxième défi était de surmonter l'enchevêtrement des significations recueillies et les sollicitations paradoxales dont nous faisons l'objet de la part des acteurs et commanditaires de la recherche. Nous avons peu à peu assumé notre positionnement de praticien chercheur au travers d'une posture d'impléxité. Enfin, le troisième défi était d'assurer l'ancrage empirique de nos données, qui plus est au niveau de la présence. Nous avons peu à peu développé notre maîtrise des techniques d'entretien et de collecte de données phénoménologiques, ce qui nous a assuré de cet ancrage. Nous abordons tour à tour chacun des trois défis en présentant les outils et méthodes utilisés pour y répondre, en racontant comment nous les avons mis en œuvre.

#### Assurer une collecte dynamique et systématique

Nous nous sommes inspiré directement de la méthode de Journé (2005) proposant un système d'observation dynamique pour étudier le management de l'imprévu en centrale nucléaire. Dans la discussion de son article, l'auteur invite à utiliser ce système pour l'étude de l'activité managériale, ce que nous avons fait et dont nous montrons des illustrations. En m'inspirant de

la méthode de B. Journé, j'ai pu conduire sur le terrain une observation à la fois rigoureuse et opportuniste, capable de saisir la complexité, l'articulation entre ressources pour gérer les situations (Journé, 2005) Ce système d'observation dynamique permet de collecter les données primaires en satisfaisant aux critères de précision, exhaustivité et pertinence des données.

Selon Journé, c'est la superposition de 4 stratégies qui va permettre d'atteindre ces 3 critères.

*L'exhaustivité sur un dispositif et un lieu fixe.* Celle-ci s'obtient par de longues séquences d'observation ou de simple présence dans une unité de lieu et de temps. Nous nous sommes immergés dans les sites pour une semaine. Nous nous positionnions dans l'espace de travail des managers de proximité et les espaces de passage. Nous procédions « par consignation des actions et des échanges verbaux entre acteurs et ...une vigilance aux ruptures (interruptions, nouveaux acteurs, durées des actions). » Cette vigilance est clé car « ces ruptures peuvent faire basculer vers un épisode de sensemaking » (Journé, 2005) Dans notre recherche, ces ruptures pouvaient signaler un basculement vers un état de présence. Cette imprégnation sur chacun des sites a été doublée d'une imprégnation par l'immersion dans l'univers des situations problématiques et incertaines de 36 managers de proximité en permanence pendant toute la durée de la thèse au travers de 3 cycles Émergence.

*La Précision.* Dans le système de B. Journé, celle-ci s'obtient par des séquences courtes, intenses (30 minutes) dans une unité de lieu pour comprendre l'articulation entre les ressources à disposition pour gérer la situation. Nous avons réalisé ces observations intenses lors des réunions, ateliers et temps collectifs correspondant à un fonctionnement routinier. Nous avons procédé par prise de notes, croquis, photos, enregistrement audio et vidéos. Les focales d'observation variaient : nous pouvions pendant 15 minutes nous focaliser sur l'espace et les objets, puis les 15 minutes suivantes sur les interactions langagières etc. Au fil des immersions, nous avons ainsi porté notre attention de plus en plus sur les formes et mouvements, les gestes et postures.

*L'exhaustivité sur un dispositif et un acteur mobile :* il s'agit de suivre les acteurs à tour de rôle sur toute la journée. Nous avons suivi le manager de proximité sur la journée, en utilisant la méthode du Shadowing (McDonald et al., 2014) qui consiste à littéralement se mettre dans l'ombre du manager et le suivre dans tous ces mouvements et tous les moments de sa journée. L'observation s'est effectuée par prise de note sur un carnet et sur téléphone et via une courte discussion en fin de journée.

*La pertinence :* centrée sur les situations problématiques, non prévues, imprévisibles ou indéterminées, celles qui échappent au fonctionnement routinier, l'observation nécessite une

forte mobilité pour suivre les personnes dans différents lieux et durées ; elle nécessite aussi que le chercheur pose des questions, combine observation et entretien. Nous avons ainsi relevé des situations dont l'intrigue semblait échapper à la routine hebdomadaire et s'inscrivait dans un temps long, nous avons aussi été témoins de situations imprévues, indéterminées. A notre initiative ou celle du manager ou de la direction, nous avons donc dérouté le planning pour suivre ces situations ou sommes revenus sur site à plusieurs reprises pour observer les moments clés et évolutions de l'intrigue.

Nous reproduisons ici le tableau de synthèse présentant les 4 stratégies proposées par B. Journé. Nous l'avons légèrement modifié et adapté (éléments surlignés en couleur) pour rendre compte de son usage dans notre immersion multi sites. Des illustrations de mise en œuvre sont proposées en Annexe 3.

2-Tableau 5. Système de collecte dynamique de données d'observation

Position Durée	Périmètre d'observation fixe (position fixe)	Périmètre d'observation variable (position mobile)
<p><b>Période d'observation longue</b> <b>PRESENCE SUR LA SEMAINE OU LA JOURNEE</b></p>	<p><b>Stratégie 1 - Présence simple</b> <b>Objectif :</b> (a) exhaustivité (b) saisir la structure temporelle de l'activité managériale et sa diversité <b>Modalités :</b> (a) vie avec l'équipe (une semaine) (b) observation en continu avec imprégnation ethnographique (c) discussions avec les acteurs <b>Déclenchement :</b> systématique et spontané (discussions) <b>Pas vraiment de focale, prise de note et de photos affichage, procédures, rituels, disposition spatiale,</b></p>	<p><b>Stratégie 3 : Shadowing</b> <b>Objectif :</b> (a) exhaustivité (b) saisir contribution du manager de proximité <b>Modalités :</b> Shadowing – a) suivi du manager sur une journée b) observation en continu c) échange bref en fin de journée d) entretien approfondi avant ou après. <b>Déclenchement :</b> (a) planification de la date et du moment (b) personnes choisies par le N+1 avec leur accord, ou personnes volontaires auprès de l'observateur. <b>Focale :</b> gestes et postures du manager, interactions avec les autres acteurs</p>

Position Durée	Périmètre d'observation fixe (position fixe)	Périmètre d'observation variable (position mobile)
<p>Période d'observation courte <b>PRESENCE DANS DES SEQUENCES COLLABORATIVES</b> (réunion atelier visite entretien)</p>	<p><b>Stratégie 2 : Observation ciblées sur des séquences annoncés collaboratives (réunions, ateliers)</b>  <b>Objectif :</b> (a) précision (b) saisir les interactions entre ressources hétérogènes ( dialogue, spatialité, temporalité, présence)  <b>Modalités d'observation :</b> (a) prise de note intense sur durée courte – (b)vigilance aux ruptures (rythme, entrée/sorties, discours) (c) photos et vidéos  <b>Déclenchement :</b> <b> systématique</b> pour les moments signalés comme collaboratif (atelier)  <b>Focale</b> alternativement sur dialogue, objets, rythmes, formes</p>	<p><b>Stratégie 4 : Observations non planifiées sur des situations impromptues ou dont l'intrigue se dévoile ou évolue</b>  <b>Objectif :</b> (a) pertinence (b) saisir un évènement, un moment clé ou une situation impromptue  <b>Modalités d'observation :</b> suivi d'une situation au travers du manager, au fil des évènements, des lieux et du temps (dans la journée, changements de lieux, de rythme, entre les journées)  <b>Déclenchement :</b> <b> opportuniste</b> (à l'initiative de l'observateur ou du manager)  <b>Focale :</b> l' intentionnalité du manager, puis selon les cas, stratégie 2 ou stratégie 3.</p>

Source : adapté de Journé (2005)

Les 4 stratégies ont été appliquées sur tous les sites avec un déroulement différent selon que j'étais proche ou distante géographiquement du site observé. Dans tous les cas, les Stratégies 1, 2 et 3 ont été fixées à l'avance avec un échange téléphonique avec les directeurs de site ou les managers de proximité eux-mêmes. Pour les sites distants, j'ai eu une présence ininterrompue d'une semaine. Au cours de cette semaine, quand des situations évolutives ont émergé dans le fil des observations, j'ai évalué avec les managers concernés l'intérêt de revenir et nous avons fixé de nouvelles dates pour des observations ou échanges téléphonique ultérieurs. Pour les sites proches de mon lieu de résidence, j'ai eu une présence « perlée ». Je connaissais déjà les sites et certains managers. La proximité géographique me permettait de me déplacer de manière impromptue, à l'appel des managers qui me signalaient des moments intéressants à venir observer ou à mon initiative lorsque j'avais repéré des situations évolutives ou non routinières lors de ma première visite. Il est à noter que j'ai construit les situations à suivre au fil de l'eau, soit avec les managers intermédiaires soit directement avec les managers de proximité. Dans tous les cas, il s'est avéré que les situations s'inscrivaient dans une intrigue, propre à chaque site voire chaque manager.

## La posture d'implexité (De Lavergne, 2007)

Au fil des immersions, j'ai pu constater que la mise en application de ces stratégies n'était pas sans poser problème. Évidemment, les choix des directeurs de site puis à leur tour des managers sur la présentation de l'intrigue ou des situations d'intérêt n'est pas neutre. Il revêt des significations qui peuvent être centrales ou périphériques voire hors sujet pour mon étude. Il révèle des attentes implicites vis-à-vis du chercheur ou plus généralement de la direction de l'entreprise. Également, les acteurs projettent sur l'observatrice que je suis des préconceptions ou des attentes : quand ils connaissent mon rôle de formatrice ou mon appartenance au cabinet de conseil, ils sollicitent directement ou implicitement mon regard pour une évaluation, ou pire ils imaginent que je vais en faire une vers leur entreprise. Certains managers de proximité utilisent l'espace du « shadowing » pour expérimenter une pratique collaborative et demander du feedback. Certains directeurs de site s'adressent à la chercheuse pour qu'elle fournisse une « preuve » du bien fondé de leurs pratiques... pour valoriser et légitimer leur management. Mon employeur quant à lui, veut utiliser mes observations pour « éclairer » son client et légitimer son mode d'accompagnement de la transformation.

Au départ, je vis ainsi un tiraillement entre deux implications : celle de doctorante, appartenant à un laboratoire de recherche d'une part, celle d'animatrice de formation et consultante en CIFRE dans une entreprise de conseil d'autre part. Certains sites sont en attente de l'expertise de la praticienne et d'autres de celle de la scientifique... La « praticienne chercheuse » que je suis est donc sans cesse dans une position paradoxale entre un positionnement de chercheur en extériorité et une attente de praticien réflexif (consultant / coach / facilitateur) qui fournit un diagnostic, une évaluation, une inspiration... L'implication est intense et complexe, ce que Le Grand (2000) désigne sous le terme d'implexité, c'est-à-dire :

*« la dimension complexe des implications, complexité largement opaque à une explication. L'implexité est relative à l'entrelacement des réalités des implications qui sont pour la plupart implicites (pliées à l'intérieur) » (Le Grand, 2000)*

Cette forme d'implication inconfortable évolue peu à peu au fil des mois, jusqu'à assumer une position d'implexité. La position d'implexité suppose « qu'on reconnaisse le caractère construit de toute perception humaine, l'inévitabilité de l'interaction entre observateur et observé, mais aussi et surtout que sans chercher à la limiter, l'on pose cette interaction avec les acteurs comme moyens de production d'une connaissance par l'expérience, en faisant du handicap un outil » (De Lavergne, 2007). Ainsi au fil des mois, ma spécificité de praticienne-chercheuse en immersion sur des terrains multiples devient un atout assumé. Au fil du temps, ce tiraillement vécu comme un handicap devient un outil de production de

connaissance quand, lancée dans les immersions, je me mets à « *assumer la co existence en situation des deux postures, comme une dialogie dont la polarité se déplace en fonction du besoin du moment, selon une stratégie de compromis* » (Kohn, 2001).

Ainsi, j'ai pris une posture d'observateur empathique pour suivre les managers en situation, m'immerger dans leurs équipes et leurs lieux de travail, n'intervenant pas dans le fil des situations mais à l'écoute des significations, des ressentis et des explications que me partageaient les managers et les collaborateurs au fil de l'immersion. Par exemple, vis-à-vis des dirigeants, j'ai utilisé l'écoute empathique et la conversation pour les faire sortir de discours préconstruits en mode « *storytelling* » et s'interroger avec moi sur les pratiques. Pour gérer ces deux polarités en continu, j'ai également utilisé les outils classiques de journal de bord et de prise de notes en cours d'immersion. Soucieux de noter les événements tels qu'ils se présentent, dans une attitude de suspension du jugement, je les consignais à part dans mes notes d'observations prises au fil de l'action. De plus, à l'issue de la journée, j'écrivais sur un journal de bord mes ressentis et impressions, pour mettre à distance mes préconceptions et émotions et conscientiser les paradoxes de ma position de chercheur en immersion (Paillé & Mucchielli, 2016). A partir de ce positionnement assumé, il restait un dernier défi, celui d'assurer l'ancrage empirique des données.

### Assurer l'ancrage empirique

Pour ce dernier défi, l'enjeu était de capturer la présence au cours des entretiens et prises de note. Pour cela, nous avons choisi de mobiliser des techniques d'entretien et d'observation phénoménologique, en phase avec notre démarche de recherche et cadre théorique.

Pour construire nos guides d'entretien, nous nous sommes ainsi inspirés de deux méthodes qui aident l'interviewé à décrire très précisément son expérience subjective et l'évolution de celle-ci. La méthode de l'entretien micro phénoménologique (Petitmengin et al., 2019) vise à

*« décrire la singularité d'une expérience vécue par une personne, grâce à une suspension des préconceptions et théorisations sur l'expérience et particulièrement notre croyance implicite dans l'existence d'un monde indépendant de l'expérience. Cet acte nous permet de quitter notre « attitude naturelle » d'absorption dans le contenu de l'expérience (le « quoi »), pour réorienter notre attention sur la manière dont l'expérience nous apparaît (le « comment »)...notamment vers les micro actes habituellement pré réfléchis à travers lesquelles cette expérience se constitue ». (Petitmengin et al., 2019)(traduction libre de l'anglais)*

A travers ces évocations singulières et leur analyse, la méthode permet de mettre au jour la structure générique de l'expérience.

« de façon surprenante, si des structures universelles devaient être découvertes, il semble que cela serait dans le plus intime et le plus invisible. » (Petitmengin et al., 2019)(traduction libre de l'anglais)

La méthode de l'entretien d'explicitation (Vermersch, 2019; 2012) permet de décrire l'expérience vécue au niveau des processus cognitifs pré conscients de la manière la plus précise possible en recourant à la remémoration de l'expérience par le sujet. Il est utilisé en situation d'apprentissage professionnel et son objectif est de permettre au sujet de prendre conscience de son mode d'action. Ces deux méthodes sont proches, la première étant un approfondissement de la seconde. Nous expliquons la forme que prennent les entretiens et donnons des exemples ci-après et dans **l'Encadré 4**.

Dans une perspective phénoménologique, lors des entretiens, nous avons ainsi demandé aux managers interrogés ce que le terme intelligence collective évoquait pour eux. Pour analyser des situations de gestion, nous leur avons ensuite demandé de raconter des situations concrètes vécues en intelligence collective et enfin pour capturer la pratique, nous leur avons demandé de nous donner des exemples de situations où ils utilisent l'intelligence collective, ce qu'ils font et comment ils le font. Pour ce faire, nous avons commencé à réaliser des interviews, en utilisant la méthode d'entretien micro phénoménologique (Petitmengin, 2006). Afin de saisir la singularité des expériences des managers, en termes sensoriels, émotionnels et tels qu'ils se présentent à leur conscience : nous avons demandé aux managers de fermer les yeux et nous leur avons demandé : "*Quand j'ai mentionné le terme d'intelligence collective et tout à l'heure quand je l'ai redit, qu'est-ce qui est venu, qu'est-ce qui vient ?* ». Afin de vérifier la dimension située de leur expérience, nous leur avons ensuite demandé s'ils avaient décrit une situation spécifique lors de l'évocation du phénomène. Si c'était le cas, nous leur avons demandé de rester en contact avec cette situation et de préciser à nouveau ce qui leur venait à l'esprit. Ensuite, seulement, nous leur avons permis de revenir à une description plus narrative et contextualisée de leur expérience. Certains répondants ont eu des difficultés à entrer dans la première instruction et ont répondu avec des définitions générales. Dans ce cas, nous avons essayé de les ramener à l'évocation de situations concrètes qu'ils avaient vécues, en utilisant le mot "mémoire" pour faire ressortir des sentiments, des sensations ou un récit.

Pour l'analyse des situations, nous nous sommes ensuite inspirés de l'entretien d'explicitation de Vermersch (2019). Nous avons demandé aux managers de choisir une situation gérée selon eux en mode collaboratif dans les dernières semaines. Puis, nous leur avons demandé de se remémorer la scène, en prenant un temps de silence et en fermant les yeux et de nous dire ce

qui venait. Nous avons des relances prêtes en cas de besoin pour recentrer sur la description concrète, comme par exemple : « *peux-tu revenir au moment où tu dis que tu fais XXX?* » « *que fais-tu quand tu fais XX* », « *c'est comment quand tu le fais ?* ».

## 2-Encadré 4. La technique micro phénoménologique - extrait de guide d'entretien

### **Intelligence collective.**

21. Nous allons évoquer des situations vécues d'intelligence collective.

22. Fermez les yeux, qu'est-ce qui est venu quand j'ai dit « nous allons évoquer des situations vécues en intelligence collective » ? ou qu'est-ce qui vient maintenant quand je le redis ? ( relance possible : vous avez dit c'est « bleu » ? c'est comment quand c'est bleu ? ...)

23. Est-ce que cela se rapportait à une expérience en particulier ? si oui peut-on s'attarder dessus – sinon, pouvez-vous vous focaliser sur une situation et une seule ? Fermez les yeux, qu'est-ce qui vient ? ( sons, émotions, images, sensations) Maintenant, pouvez-vous me raconter cette expérience vécue d'intelligence collective ? c'était comment ? où ? qu'est-ce qui se passait ? quel était votre ressenti, celui des gens , que faisiez-vous ? avec quels outils ? pourquoi c'était de l'IC ? (relance possible : Quand vous dites c'est XXX, comment c'est quand c'est XXX ? )

### **Pratiques collaboratives en situation**

31. Racontez-moi ce que vous et l'équipe faites au quotidien ? votre activité, c'est quoi ?

32. Quelles situations rencontrez-vous le plus fréquemment ? comment les gérez-vous ?

Exemples de situation types : évaluation, recrutement, gestion de conflit, fixation d'objectifs, répartition de tâches, gestion de plannings, prise de décision opérationnelle, information et communication, gestion d'aléas et imprévus, changements de programmes, résolution de problèmes, implantation de changements...)

33. Racontez-moi une situation gérée dans les semaines écoulées en collaboratif ? que se passe-t-il, que faites-vous, vous et l'équipe?

34. Pouvez-vous me raconter comment vous faites? (relance : quand vous faites XXX, vous faites comment ? quoi ? c'est comment ?)

Cette approche micro phénoménologique a également été mobilisée pour la prise de notes, lors de nos observations. Les prises de note s'attachent à capturer les événements tels qu'ils se présentent, sans préconception, ni pré notion (Giorgi, 1997). Bien que cette attitude soit facilitée par la position d'observatrice non participante, elle n'est pas une posture d'extériorité objective mais plutôt de reconnaissance de sa propre subjectivité par le chercheur et de recherche

d'expression de la réalité subjective vécue par les acteurs. Il s'agit donc pour le chercheur de capturer les événements au fil de leur présentation, tels qu'ils se présentent dans toutes leurs dimensions (espace, temps, mouvements, rythmes, formes, discours, gestes, ressentis) mais également de noter ses propres ressentis et ses propres réflexions immédiates. Selon la proposition de Paillé & Mucchielli (2016), dans nos notes d'observation,

*« plusieurs niveaux de lecture coexistent (observations, ressentis, pensées, remarques). C'est là une situation courante, qui a d'ailleurs ses avantages puisque le terrain est le lieu d'une expérience dont il serait dommage de censurer a priori des aspects. »* (Paillé & Mucchielli, 2012, cité par Paillé, 2016).

Cette démarche nous a amenée à faire une prise de notes au fil de l'eau manuellement, sur des carnets ou sur notre téléphone. Pour les séquences fixes et longues, nous avons utilisé l'ordinateur et des carnets papier. Pour l'observation de séquences courtes et intenses (stratégies d'observation 2 et 4), nous avons « discipliné » cette prise de notes avec deux outils. **Une fiche « pense bête »** très courte a été créée mobilisée pour garder un fil conducteur et observer ce qui se présente et comment cela se présente. Nous l'avons préparée avant chaque immersion et lui avons ajouté si nécessaire une grille d'observation des dialogues et une liste de thèmes émergents des précédentes immersions. Enfin, nous avons mobilisé une grille de prise de notes phénoménologique (Paillé et Mucchielli, 2012). Ce modèle de grille (**Tableau 6**) permet de prendre les notes directement en les classant aux différents niveaux de lecture survenant pendant l'observation ou de le faire tout de suite après l'immersion. Des illustrations sont données dans **l'Annexe 4**.

2-Tableau 6. Une grille de prise de notes phénoménologique

SCENE	VECU	CONTEXTE	REFLEXION	CONSTAT
Noter ce qui se passe, lieu, personnages, décor, heure et durée, ce qui est dit (les mots).	Noter ses sensations personnelles, émotions, Noter les atmosphères ressenties.	Noter éléments de contexte. Pourquoi cette scène, pourquoi à ce moment, elle vient avant, après, pendant quel évènement ? ...	Pensées, idées, questions qui viennent à l'esprit.	Lien cadre théorique ou des thèmes émergent des autres observations Fait surprenant

Source : adapté de Paillé & Mucchielli (2012)

Enfin, cette méthode a eu plusieurs avantages. L'un des intérêts majeurs de ce mode de prise de note ou d'entretien est qu'il permet de séparer les aspects descriptifs des aspects contextuels ou des ressentis du chercheur. Cela permettra par la suite de rédiger des descriptions

denses, qui vont constituer une première analyse empirique du matériau respectant les mots des acteurs et restituant les décors et l'action de manière vivante, au cours de l'analyse de donnée (Petitmengin et al., 2019). D'un point de vue de la validité, cette méthode de collecte au plus près du vécu des acteurs et son analyse empirique permettent donc de donner un « ancrage empirique » aux interprétations du chercheur (Paillé & Mucchielli, 2016). Leur exploitation sous forme de récits descriptifs denses permet ainsi d'éviter le risque des acteurs abstraits (Dumez, 2012b).

L'enrichissement progressif de la collecte par abduction.

Collecter les données de manière systématique et dynamique, en tirant parti de notre posture implexe de praticienne chercheuse avec des techniques phénoménologiques d'ancrage empirique des données, ne suffit pas à préparer un matériau empirique pouvant produire des connaissances. Il faut aussi organiser et conduire cette collecte dans un but précis : celui de traquer les faits saillants, surprenants et nouveaux à confronter à un cadre théorique et un état de l'art (Dumez, 2010b). C'est cette « traque » que nous présentons maintenant.

Notre collecte s'est effectuée sur plus d'un an à la recherche de ces faits saillants, nouveaux, ou surprenants. Pour les traquer, nous avons procédé en 4 vagues d'immersion et alterné les périodes d'immersion et de retrait du terrain. Dès la fin d'une immersion, nous traitons les données en rédigeant des récits phénoménologiques, c'est-à-dire des descriptions phénoménales des situations observées, au plus près des observations de terrain. Ces récits ont servi de base pour constituer un large répertoire de situations de gestion. D'autre part, ils s'accompagnaient d'une note analytique qui synthétisaient les faits saillants ressortant de l'immersion (Paillé & Mucchielli, 2016). Ensuite, la période de retrait entre deux immersions nous permettait de confronter ces faits saillants à des concepts et courants théoriques et d'enrichir ainsi notre cadre théorique de départ, réalisant ainsi des boucles d'abduction. Notre collecte s'est ainsi densifiée au fil des mois tant sur la variété et l'étendue des situations récoltées, que sur la richesse et la précision des thèmes émergeant des récits. Ce couplage immersion, analyse post immersion, abduction constitue en soi un premier niveau d'analyse des données d'observation. Nous l'avons représenté ci-après dans le schéma 4 pour plus de clarté.

Par exemple, de Novembre 2016 à Mai 2017, une enquête exploratoire auprès de 2 collectifs réputés intelligents nous a amené à construire construit une grille d'observation (cf. Annexe 2), que nous avons proposé de remplir aux équipes durant les périodes d'immersions pour capturer

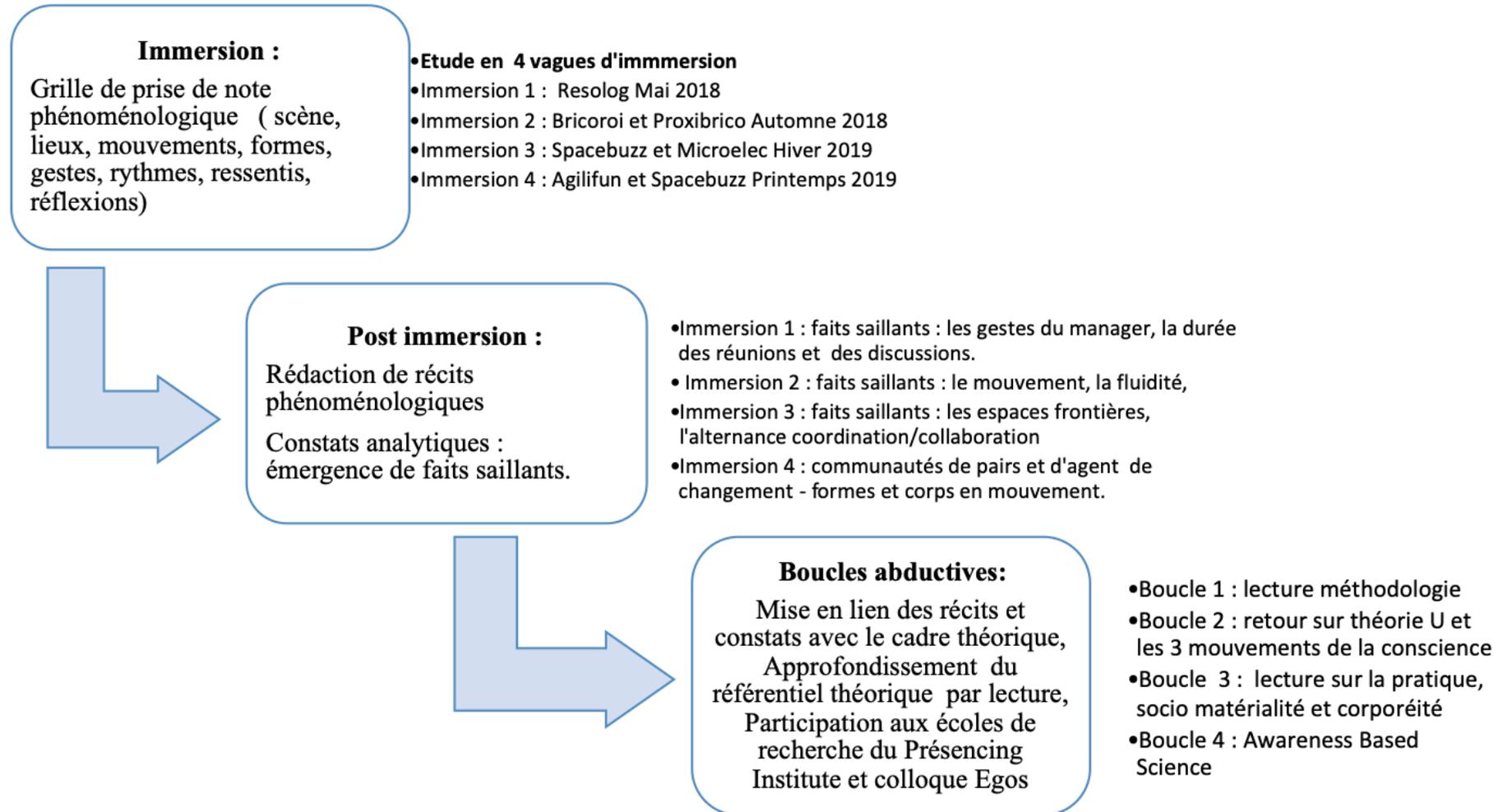
leur vécu de l'intelligence collective. De même, en mai juin 2018, une première immersion conduit à réorienter la méthode pour un mode de collecte fondé sur une approche micro phénoménologique et le choix des situations de gestion comme unité d'analyse. Un exemple complet de boucle d'abduction est présenté dans l'encadré 5 qui suit. Pour plus de détails, l'Annexe 5 présente l'ensemble du processus.

Ce processus par immersions successives et boucles abductives constitue un premier niveau d'analyse et de résultats, sorte de travail préparatoire à la phase d'analyse et d'interprétation que nous allons maintenant présenter.

## 2-Encadré 5. Exemple de boucle d'abduction

**Mai juin 2018 - Immersion 1- Resolog**, au départ dans l'idée de poursuivre par une recherche intervention- l'annonce de la fusion annule le projet après 3 mois d'observation. Ces observations ont été menées avec un focus sur le manager et les interactions langagières (le dialogue). **Faits surprenants** : je constate des écarts entre l'intention de pratiquer le collaboratif et la pratique en situation (durée et modalités des réunions), je remarque l'implication du corps du manager dans la pratique conversationnelle. J'ai du mal à appliquer la grille d'observation centrée sur le dialogue et le manager. **Boucle abductive 1-** Retour vers la littérature pour affiner ma méthodologie de collecte. Je découvre la situation de gestion (Girin, 1990; Journé & Raulet-Croset, 2008), l'entretien d'explicitation (Vermersch, 2012) et la micro phénoménologie (Petitmengin, 2016) (Paillé & Mucchielli, 2012). Je décide de réaliser une étude multi-sites, je choisis la situation de gestion comme unité d'analyse, j'élargis la grille d'observation à l'ensemble de la pratique, et pas seulement au dialogue. Je revois le guide d'entretien pour permettre une écoute phénoménologique du sujet et le guider vers une expression phénoménale de son expérience. Les immersions suivantes ont un focus sur la situation de gestion, en appliquant une approche phénoménologique.

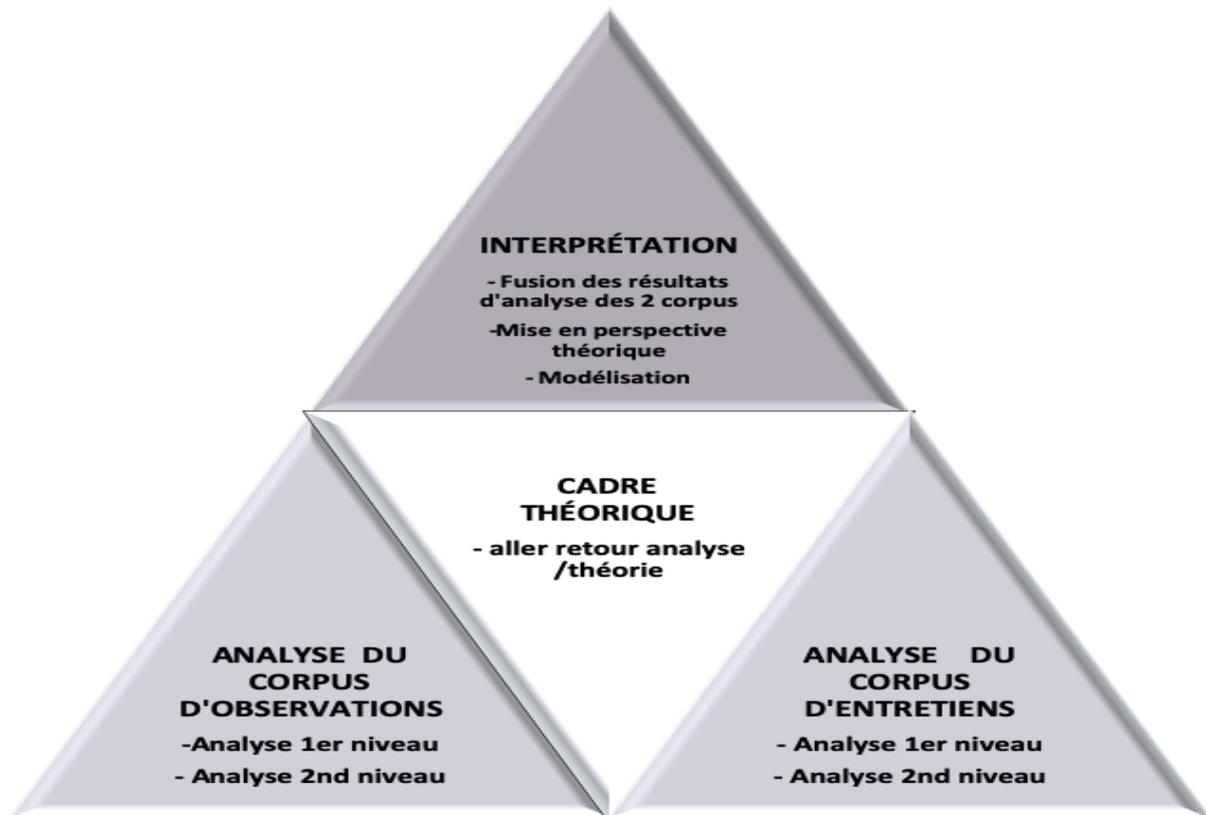
## 2-Schéma 4. L'enrichissement progressif de la collecte par abduction



## 2.3. L'analyse des données

Le but de l'analyse, dans une approche compréhensive, est de construire une interprétation plausible de la réalité construite par les acteurs sociaux. L'observation et l'analyse des significations des situations pour les acteurs sociaux, ou réalité de 1<sup>er</sup> ordre, sert de point de départ pour la construction de cette interprétation plausible, ou réalité de 2<sup>nd</sup> ordre (Dumez, 2013). Dans la figure 5, nous présentons cette méthode d'analyse. D'abord, elle s'appuie sur les deux corpus de données que nous avons collectés : les entretiens, et les observations de situations. Nous avons d'abord analysé chacun des deux corpus séparément, avec une première analyse descriptive (1<sup>er</sup> niveau), puis une seconde analyse plus interprétative des résultats (2<sup>eme</sup> niveau) menée à partir de notre question de recherche et de notre cadre théorique (allers retours par abduction). Ensuite, nous avons fusionné les résultats de cette analyse des deux corpus pour faire émerger une mise en perspective théorique et une modélisation des résultats.

2-Figure 4. Le processus d'analyse des données



Source : production personnelle.

Dans cette partie, nous décrivons le processus d'analyse des données d'entretien, puis celui des données d'observation et enfin le processus d'interprétation de l'ensemble. Ce processus a été mené selon une analyse phénoménologique puis thématique.<sup>15</sup>

### 2.3.1. L'analyse micro phénoménologique des entretiens

Pour répondre à notre question de recherche et notamment caractériser la dimension consciente et située du phénomène, nous avons recueilli l'expression directe des managers de proximité sur leur expérience vécue, puis utilisé la méthode d'analyse micro phénoménologique, à partir des travaux de (Petitmengin et al, 2019). L'objectif de la méthode d'analyse micro phénoménologique est d'identifier les structures de l'expérience pour un phénomène donné. Elle comporte deux dimensions : synchronique (l'architecture du phénomène) et diachronique (son évolution dans le temps). L'analyse consiste en deux étapes : 1) D'abord, un premier niveau : isoler dans les verbatim les éléments décrivant la structure de l'expérience (comment elle est vécue) et exclure ceux décrivant le contenu (le quoi) ou le contexte. Puis, 2) un second niveau : à partir de ces descriptions d'expériences singulières, délestées des éléments contextuels et de contenu, identifier la structure générique de l'expérience :

*« The analysis consists in progressively abstracting from these descriptions generic structures which are independant of the context and content of the singular experiences described. It is precisely this focus on the structure of the experience and not on its content or context, which determines some of the particularities of the micro phenomenological analysis method” (Petitmengin et al., 2019)*

Analyse de 1<sup>er</sup> niveau : Préparation des verbatim

Suivant la méthode micro-phénoménologique (Petitmengin et al., 2019), la préparation des verbatim permet de se familiariser avec le matériau : écoute attentive des audio, extraction du corpus des éléments de descriptions de l'expérience. Pour cela, nous avons classé tous les verbatim relatifs à l'évocation du phénomène et au récit de situations concrètes d'intelligence

---

<sup>15</sup> La méthode d'analyse phénoménologique a été centrale . Nous avons commencé par un codage thématique sous Nvivo réalisé à partir de notre cadre théorique du U et du modèle d'émergence de l'intelligence collective de (Durand, 2011) mais nous l'avons délaissé au profit de l'analyse micro phénoménologique et en mode écriture de nos données qui permettait beaucoup mieux de partir de l'expérience vécue et d'accéder à la dimension pré réfléchie ce qui était notre objectif. Le codage thématique initial nous a toutefois servi dans certaines phases. Il comportait trois thèmes : l'expérience d'intelligence collective, les situations d'intelligence collective, l'apprentissage transformationnel de l'intelligence collective. Les codes de la partie expérience nous ont permis d'extraire et classer les verbatim selon les 7 états d'esprit identifiés par Durand 2011 pour faire émerger l'intelligence collective. Nous les avons ensuite soumis à l'analyse micro phénoménologique. La partie situation, nous a permis d'ajouter les récits de situation au répertoire des situations observées. Enfin, la partie apprentissage se révélant peu riche pour analyser l'évolution temporelle du processus d'apprentissage et sa nature en détail, nous l'avons complété par un codage émergent des rapports réflexifs de fin de formation. Ceci nous a permis de décrire les étapes du processus d'apprentissage et d'en établir la nature. Nous expliquons et produisons les tables de codage en annexe.

collective, en nous appuyant sur les sept états d'esprit du processus d'émergence de l'intelligence collective relevés dans la revue de littérature (Durand, 2011) et observés dans notre étude exploratoire de deux collectifs intelligents. Ci-dessous, nous présentons un extrait de la table de codage Nvivo : il s'agit des codes que nous avons créé à partir des sept états d'esprit recensés par Durand, 2011 et que nous avons utilisée pour coder les verbatims des entretiens dans un premier temps.

## 2-Encadré 5Bis. Extrait de la table de codage - Nvivo

<b>IC :</b>	<b>INT. Processus émergent d'élévation du niveau de conscience du groupe</b>
<b>COLLECTIVE</b>	
<b>IC - sensation</b>	Expérience sensible de l'intelligence collective (5 sens)
<b>IC - Intention</b>	Construction de l'alignement du groupe sur une intention commune
<b>IC - ouverture</b>	Curiosité, suspension de la voix de la peur, du jugement, du cynisme
<b>IC – dialogue</b>	Dialogue génératif rebonds plutôt que contradiction
<b>IC – présence</b>	Connexion à soi, aux autres, à l'intention – concentration et attention
<b>IC – reliance</b>	Authenticité et profondeur des liens
<b>IC - Collaboration</b>	Compréhension profonde et émergence de solutions
<b>IC - énergie</b>	Ressenti d'énergie intense (flux, haute énergie, ou fatigue intense....)

Ensuite, nous les avons classés par site d'immersion. Puis, nous avons éliminé tous les éléments exprimés en termes génériques (« toujours », « jamais », « souvent », « nous », « on »...) pour rechercher les expressions des expériences singulières (« je », verbe au présent, références à des moments spécifiques et descriptions concrètes). Les éléments satellites (commentaires, jugements, préconceptions, croyances) n'ont été mobilisés que pour vérifier que l'interlocuteur parlait bien d'une expérience située et plus tard pour re-contextualiser quand nécessaire lors de l'analyse et de l'interprétation.

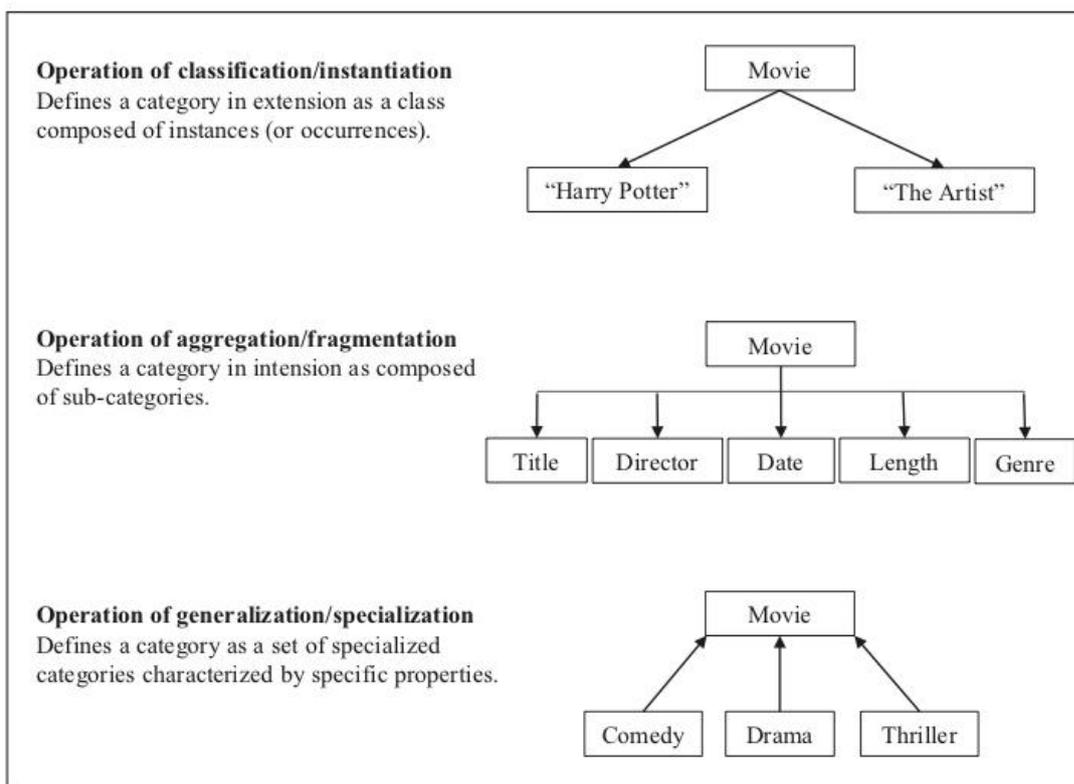
Nous avons ensuite contrôlé la fiabilité des descriptions, en nous posant les questions suivantes. Nos questions sont-elles bien des reformulations ou des questions à contenu vide ? Y a-t-il bien des interventions pour guider l'interlocuteur vers des descriptions précises. L'interviewé parle-t-il longtemps sans interruption ou au contraire y a-t-il des hésitations des silences des corrections de sa part... Les phrases sont-elles simples, courtes, au présent ou un verbe de passé simple, des verbes d'action et des détails concrets ? Utilise-t-il des mots inventés ou pas habituels pour décrire l'expérience ? Tout ce qui n'entrait pas dans ces critères a été écarté.

Nous avons ainsi obtenu l'ensemble des verbatim décrivant la structure de l'expérience d'intelligence collective en situation et non son contexte ou son contenu et les avons regroupés par site d'immersion.

Analyse de 2<sup>Nd</sup> niveau : opérations d'abstraction progressive

L'analyse de second niveau consiste selon Petitmengin et al. (2019) à identifier des unités de sens minimales (i.e. des catégories génériques), qu'elle appelle des « descripthèmes » pour exprimer la structure de l'expérience. Cette opération consiste à abstraire « au sens étymologique du terme – « tirer hors » ces unités de sens, grâce à des opérations d'abstraction. Comme le montre le Schéma 6, l'abstraction comporte trois opérations : opération de classification, opération d'agrégation/fragmentation, opération de généralisation/spécialisation. Classifier permet de regrouper les données par catégorie et de recenser toutes les occurrences ou variations de celle-ci. Agréger et fragmenter permet de découper une catégorie en sous catégories Généraliser et spécialiser permet de définir une catégorie à partir de sous catégories caractérisées par des propriétés spécifiques.

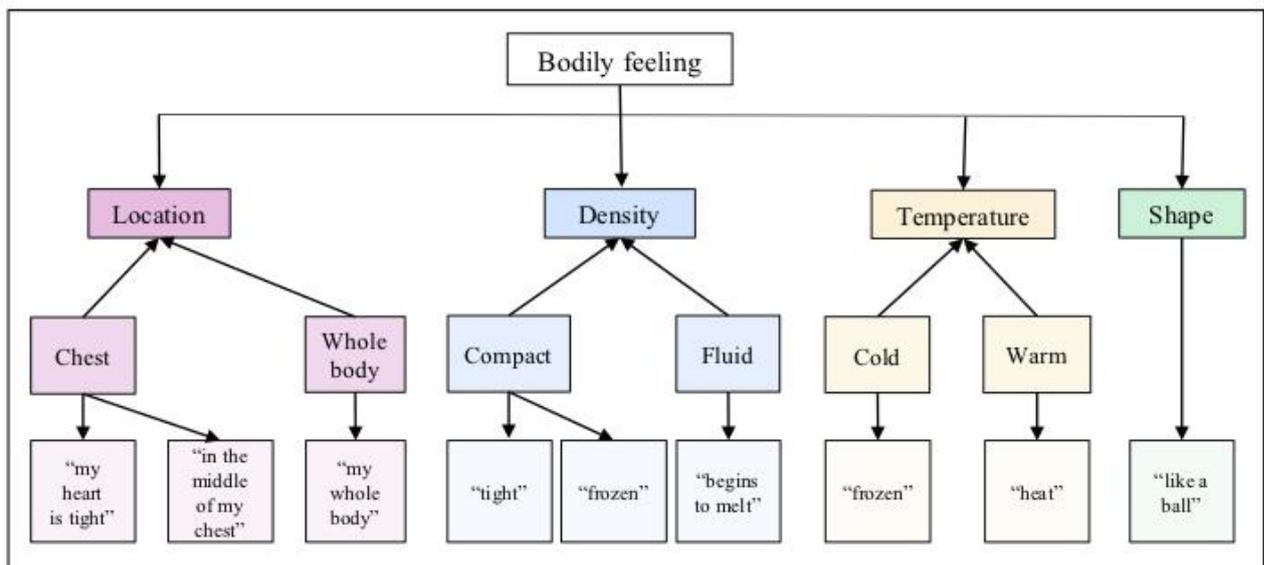
2-Schéma 6. Les opérations d'abstraction



Source Petitmengin et al., 2019

Appliquées à la méthode micro phénoménologique, les opérations d’instanciation, d’agrégation/fragmentation et de généralisation/spécialisation, vont permettre de dégager les éléments de structure de l’expérience à partir des descriptions d’expériences singulières comme dans le schéma ci-dessous, où les unités de sens (descripthèmes) sont catégorisés pour décrire l’expérience « sensation corporelle »

2-Schéma 7. Exemple de catégorisation donné par C. Petitmengin et al pour l’expérience de la tristesse



Source Petitmengin et al., 2019

Nous avons ainsi analysé les verbatim en isolant les « descripthèmes » : ce sont des unités de sens décrivant l’expérience (analyse synchronique). Nous avons identifié ces descripthèmes sous une couleur se référant à une catégorie provisoire pour les regrouper. Nous avons établi un document site par site, avec tous les extraits ainsi codifiés. L’Encadré 6 propose pour illustration un extrait. Les descripthèmes se rapportaient aux catégories suivantes : émotions, intensité, sensation physiologique, état affectif, images mentales, comportement.

## 2-Encadré 6. Analyse micro phénoménologique - Classement des descripthèmes

Émotions : plaisir, content, émulation, sourires, rigolade, surprise,  
: pas d'inquiétude, interrogation, sensation de devenir inutile, sensation de pas comprendre de ne pas maîtriser

Intensité

Sensation physiologique

État affectif

Images mentales

comportement

SPACEBUZZ

<Éléments internes\\1 Entretiens\\SPACEBUZZ DA MP Stade 2 MG > - § 1 reference coded [0,19% Coverage]

Reference 1 - 0,19% Coverage

*Voilà, il y a une notion de plaisir aussi dans l'intelligence collective parce que si ça ne procure pas de plaisir, ça n'a pas de sens, c'est plus de l'intelligence collective quoi.*

<Éléments internes\\1 Entretiens\\SPACEBUZZ DA MP Stade1 FD> - § 1 reference coded [0,38% Coverage]

Reference 1 - 0,38% Coverage

la sensation c'était de voir que c'était utile, parce que et d'arriver content que ça discute entre eux, que ça interagisse.

Nous avons ensuite regroupé les descripthèmes en catégories aux noms proches de l'expérience. Peu à peu, nous avons procédé comme dans le schéma 7 et nous sommes parvenue à abstraire des catégories génériques pour décrire la structure synchronique de l'expérience.

Ensuite, nous avons procédé à l'analyse des verbatim dans leur dimension temporelle (analyse diachronique). Nous avons identifié dans des éléments de récit des « évènements de transition », qui séparent les phases de l'expérience, i.e., des modifications dans l'expérience du sujet qui à son tour modifie l'expérience du sujet (Petitmengin et al., 2019). Cela consiste à découper les phases en sous phases jusqu'à parvenir aux gestes puis aux micro actes et micro process, comme l'illustre le Tableau 7.

## 2-Tableau 7. Analyse micro phénoménologique. L'analyse des événements de transition

<i>PHASES</i>	Évènement 1	Évènement 2	<i>Phase 1</i>	Évènement 3	<i>Phase 2</i>	Évènement 4	<i>Phase 3</i>
CATEGORIE Synchronique	Discours intérieur du manager	Micro action du manager	Réunion de service	Micro geste du manager	Partage d'expérience	Ressenti	Moment de connexion

Combiné avec les résultats de l'analyse synchronique, nous avons ainsi pu obtenir une description de l'évolution de l'expérience, que nous avons appliquée à plusieurs récits d'expériences singulières. Cette méthode laisse peu de place à l'interprétation : il en est ressorti une structure en 6 dimensions synchroniques et 1 dimension diachronique. Nous avons ainsi débouché sur deux schémas représentant la structure générique de l'expérience vécue d'intelligence collective : l'un représente son architecture globale et l'autre montre son évolution temporelle. Ces schémas constituent des résultats et sont donc présentés dans la partie résultats de notre thèse.

### 2.3.2. L'analyse micro phénoménologique des observations

Le corpus des observations de situations de gestion a été constitué au fil des immersions pour comprendre ce qu'est l'intelligence collective en situation et comment les managers de proximité développent une capacité à mobiliser l'intelligence collective de leurs équipes. Comme pour les entretiens, nous avons donc procédé à l'analyse du corpus selon une méthode phénoménologique, en deux niveaux : description et interprétation.

#### Analyse de 1<sup>er</sup> niveau

Nous avons vu précédemment comment nous avons organisé notre prise de note pour permettre une première analyse des données dès l'issue de chaque immersion sur site. Nous détaillons ici cette méthode d'analyse, en « mode écriture » (Paillé & Mucchielli, 2012). Celui-ci consiste à reprendre les notes de terrain, consignées à l'aide d'une grille d'analyse phénoménologique lors de l'immersion, pour rédiger des récits phénoménologiques et notes analytiques.

**Les récits phénoménologiques.** Quelques jours après l’immersion, nous avons repris les notes prises sur le vif. Toutes les notes ayant été ordonnées suivant plusieurs niveaux de lecture<sup>16</sup>, il était aisé de ne retenir que les éléments descriptifs, pour procéder à la réduction phénoménologique des observations :

*« Comme l’expression l’indique, il s’agit de procéder à un examen attentif des données avec l’attitude qui est celle de la phénoménologie et qui consiste, d’une part, à mettre le plus possible entre parenthèses (réduction phénoménologique) les interprétations a priori à propos du phénomène, d’autre part, à se situer strictement au niveau de ce qui se présente, tel qu’il se présente » (Paillé & Mucchielli, 2012).*

Nous cherchions à produire les descriptions les plus vivantes possibles de la situation : nous restituions la scène, le décor, les perceptions dans l’instant, en veillant à préserver la découverte de l’intrigue au fil de l’eau, qui est caractéristique de la situation en train de se construire (Journé, 2005). Nous avons ainsi rédigé en moyenne 5 récits de situation pour chaque site visité.

**Les notes analytiques et les premières catégories.** Les réflexions et constats notés sur le vif pendant l’immersion contiennent en germe les intuitions et questionnements, les « Et Si ? », les « cela ne colle pas », les « cela ressemble à » nécessaires à l’enrichissement de la collecte et à l’analyse. Ces réflexions et constats guident notre intuition et l’orientent vers la lecture de méthodes ou théories pouvant donner leur donner du sens. C’est ainsi que des faits saillants sont identifiés via les prises de notes, mis en exergue par le récit puis mis en perspective par la théorie. Les faits saillants font alors l’objet de courtes notes analytiques. Dans ces notes, émergent de premiers thèmes qui guideront l’immersion suivante.

A l’issue des immersions, nous avons ainsi disposé de récits détaillés, et de notes analytiques identifiant des thèmes et des hypothèses issues des situations comportant des faits saillants, nouveaux et surprenants. Une trentaine de situations - soit environ cinq par site d’immersion - avait fait l’objet de la rédaction d’un récit plus ou moins détaillé et de notes analytiques. En annexe nous présentons en exemple d’analyse en mode écriture, avec : une grille de prises de note, un récit phénoménologique, et une note analytique.

---

<sup>16</sup> Pour les notes prises sur des séquences longues, nous avons pu utiliser la grille d’observation phénoménologique pendant l’immersion et organiser ainsi les notes par niveau de lecture : la grille permet de noter les éléments de description dans certaines colonnes, les réflexions et constats du chercheur dans d’autres colonnes. Pour les notes prises sur des séquences courtes ou en mouvement, ce classement était difficile dans l’instant et nous procédions alors à la mise en ordre des notes dans la grille, rapidement après l’immersion.

## Analyse de 2nd niveau - les situations de gestion observées

Nous avons extrait les situations collectées dans un répertoire sous Excel comprenant 58 situations observées, avec pour une trentaine d'entre elles un récit détaillé et les notes analytiques qui s'y rattachaient. La relecture des notes analytiques a ensuite fait apparaître six thèmes recouvrant des instanciations différentes selon les situations et les sites (cf. Tableau 8).

2-Tableau 8. Analyse phénoménologique des situations. Les 6 catégories mises en évidence

MOUVEMENT	fixe/mobile lent/rapide
RYTHME	lent/rapide Court / long régulier/variable
ESPACES	fermés/ouverts Fixe/polyvalent dedans/dehors
FORMES	délimité/infinie circulaire /angulaires fixes/ mouvante solides/fluide
GESTES DU MANAGER	retrait/engagement réactif/réceptif
DIALOGUE	automatique /débat/ empathie/ génératif

La caractéristique de ces catégories est qu'elles se situent pour la plupart au niveau de la source de l'expérience. Selon Petitmengin (2016), l'une des caractéristiques de la source de l'expérience est sa **transmodalité** : elle ne s'exprime pas en terme uni sensoriel (vue, ouïe, goût, toucher, odorat) mais en des termes applicables à tous : mouvement, rythme, forme, gestes. Avec ces catégories, nous avons donc probablement réussi à capturer le phénomène d'intelligence collective au niveau de la source (appelée présence dans la théorie U) et donc à mettre en évidence sa dimension consciente. Cependant, nous recherchions également des catégories qui, mises en lien, rendraient compte de la dimension consciente et située de

l'expérience d'intelligence collective de manière exhaustive, pertinente, fiable. Pour cela, nous sommes retournées à notre cadre d'analyse théorique.

### 2.3.3. De l'analyse à l'interprétation

L'analyse phénoménologique a permis de condenser les données : « *en condensant, on rend les données plus fortes* » (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014, p. 12). A l'issue de l'analyse des observations, nous avons donc à disposition des récits de situation dont avait émergé 6 catégories ou dimensions de la pratique en situation. A l'issue de l'analyse des entretiens, nous avons à disposition un schéma de la structure de l'expérience d'intelligence collective en 6 dimensions synchronique et 1 dimension diachronique, qui seront présentées dans la partie résultat. Il restait à présent à produire une présentation de ces résultats grâce à « *un ensemble d'informations organisé et condensé qui permet de proposer des conclusions* » (Miles et al., 2014, p. 13).

Ces présentations devaient permettre de comprendre les résultats de façon synthétique. Miles et Huberman suggèrent de les présenter sous formes de matrice (tableaux, schémas ou graphiques) pour les rendre plus facilement lisibles car l'information issue de la condensation des données est très dense et peu accessible au lecteur. Ce processus de réalisation de matrice et schémas fait partie du processus d'analyse. Dans notre cas, il a permis de mettre en lien et comparer les résultats des analyses de nos deux corpus (entretiens et observations) entre eux, avec nos cadres théoriques, et site par site. Cela nous a permis de construire l'interprétation des résultats puis leur discussion par boucles abductives. De même, nous avons créé un répertoire de situations, qui est présenté pas à pas en annexe.

Par ailleurs, nous avons analysé le contexte. Lors de l'analyse phénoménologique, les données propres au contexte avaient été mises de côté pour faire émerger la structure générique de l'expérience. Néanmoins, la description phénoménologique a été menée site par site (sachant que nous avons choisi des sites ayant débuté la transformation à différentes échéances). Ensuite, nous avons relu nos données contextuelles (entretiens avec les DRH, DG, éléments d'entretiens laissés de côté) et avons pu établir des liens entre les variations de la structure de l'expérience et des éléments de contexte comme la durée de transformation. Nous avons ainsi pu retracer une évolution temporelle de la capacité à mobiliser l'intelligence collective en fonction de deux éléments contextuels : la culture d'apprentissage, la durée de transformation vécue. Enfin, nous avons utilisé l'analyse des rapports réflexifs de managers en formation pour compléter et corroborer nos résultats notamment sur l'évolution temporelle de la capacité à mobiliser l'intelligence collective. Pour cela nous avons effectué un codage thématique émergent pour retracer les étapes de développement de la capacité à mobiliser l'intelligence

collective. (cf. table de codage en annexe). Au final, l'ensemble de schémas, matrices, tableaux que nous avons élaborée dans cette phase d'interprétation sont au cœur de notre analyse et nous les mobilisons pour présenter nos résultats dans les chapitres suivants.

## **Synthèse de la partie 2**

Dans cette deuxième partie, nous avons présenté notre étude empirique centré sur la mise en situation et l'observation de l'expérience vécue des managers de proximité qui expérimentent l'intelligence collective. Cette focalisation visait à saisir la manière dont les personnes expérimentent l'intelligence collective (" le faire " et le « vécu intérieur » ). Nous avons présenté notre terrain de recherche : 6 entreprises entre 200 et 600 salariés qui tentaient de mettre en place l'intelligence collective à différents moments de leur transformation dans différents secteurs d'activité et métiers. Nous avons expliqué notre collecte de données : l'observation de 57 situations de gestion conduites par 12 managers de première ligne dans ces 6 entreprises et la réalisation de 12 entretiens de recueil de leur vécu intérieur et de leur pratique. L'ensemble a été complété par des rapports écrits réflexifs de fin de formation au management humaniste. Nous avons décrit notre collecte de données en immersion faite pour capturer des expériences de la présence à partir de grilles d'observation (niveaux de processus U et sources d'attention) en veillant à atteindre les objectifs de pertinence, d'exhaustivité, précision et pertinence (Journé, 2005). Nous avons expliqué la méthode micro phénoménologique de Claire Petitmengin (2006 , 2016, 2019) pour recueillir et analyser le vécu intérieur. Il s'agit d'une méthode d'entretien qui permet d'amener une personne à prendre conscience de son expérience subjective, et à la décrire avec une grande précision. Enfin nous avons expliqué notre analyse des données : une analyse de 1<sup>er</sup> ordre immédiatement après les immersions menée selon des méthodes phénoménologiques (rédaction de récits et analyse micro phénoménologique des entretiens ) suivie d'une analyse de 2<sup>nd</sup> ordre d'interprétation des données obtenues en croisant les deux corpus (récits de situation et analyse des entretiens) avec une approche abductive, et une analyse de contenu élaborée progressivement sur la base des questions de recherche, de la revue de littérature initiale, et de l'analyse des rapports réflexifs des managers en formation. Ensuite, les données ont été synthétisées selon la méthode de Miles & al. (2014), qui a permis de construire matrices et tableaux à la base de nos résultats.

# 3. Validité et fiabilité

## Introduction

« Tout chercheur se doit de réfléchir, au cours et à l'issue de son travail de recherche, à la validité et la fiabilité de sa recherche » (Drucker-Godard, Ehlinger, & Grenier, 1999).

Pour cette recherche, nous avons veillé à construire une méthode dans un souci de validité et de fiabilité. Dans cette dernière partie, nous retraçons notre démarche.

## 3.1. Validité et fiabilité de la recherche

La validité d'une recherche est définie par (Wacheux, 1996) comme « la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés » (p. 266). Elle se décompose en différents types de validité : la validité du construit, la validité interne et externe des résultats, comme le rappellent Drucker-Godard et al.(1999):

- La validité du construit vise à accéder à une préoccupation commune des concepts que le chercheur utilise dans la recherche (Drucker-Godard et al., 1999). Nous nous sommes attachées dans cette thèse à définir le plus précisément possible les différents concepts que nous mobilisons dans notre revue de littérature, notamment l'intelligence collective et les situations. Nous avons ainsi pu dégager une question de recherche, à partir de laquelle nous avons déterminé quels étaient les éléments à étudier et les informations à recueillir.
- La validité interne relève de la pertinence et de la cohérence interne de la démarche et des résultats générés par l'étude, avec des résultats plausibles et liés à une théorie antérieure (Drucker-Godard et al., 1999). Pour cela, nos analyses ont été constamment guidées et recentrées par la question de recherche portant sur le quoi et le comment du phénomène d'intelligence collective et plus spécifiquement sa dimension consciente et située. Nous avons procédé par boucles abductives, dans une perspective de découverte : « Pour aider à voir de façon nouvelle des cadres théoriques existants, l'accent doit être mis sur la recherche de faits surprenants, faits nouveaux ou anomalies » (Dumez, 2013).
- La validité externe concerne la généralisation des résultats (Drucker-Godard et al., 1999). Dans notre cas, nous avons à l'instar de nombreuses recherches qualitatives procédé à un échantillonnage théorique pour sélectionner les sites et profils de managers étudiées, ce qui conduit à une généralisation analytique (et non statistique).

**La fiabilité de la recherche** s'apprécie au regard de la cohérence et de la reproductibilité des procédures utilisées dans l'étude de cas. Elle repose notamment sur la fiabilité des instruments de mesure (méthodes d'observation et d'entretiens, ici) et sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus de recherche, notamment la méthode d'analyse de données (Drucker-Godard et al., 1999). Pour accroître la fiabilité de notre recherche, nous avons choisi la méthode d'analyse micro phénoménologique pour le caractère progressif et traçable de son processus d'abstraction. En identifiant la structure de l'expérience, les variations contextuelles et temporelles, elle augmente la fiabilité de la recherche en lui conférant un caractère reproductible (Petitmengin et al., 2019). Pour l'ensemble de notre démarche, nous avons essayé également de restituer nos cheminements et de les rendre accessibles au lecteur.

### **3.2. Les risques d'une recherche qualitative**

Trois risques possibles sont signalés par Dumez (2012b) :

1. Le risque des acteurs abstraits où on ne donne pas à voir les discours, intentions et pensées des acteurs mais des entités abstraites. Pour gérer ce risque, la narration, la description font partie des moyens d'objectiver la réalité observée.
2. Le risque de circularité, où l'on se focalise sur les seuls faits qui confirment la théorie. Pour gérer ce risque, le choix soigneux d'une unité d'analyse et l'abduction permettent de se concentrer sur les faits nouveaux ou surprenants.
3. Le risque d'équifinalité, qui consiste à ne donner qu'une explication de ce qui est observé. Pour gérer ce risque, il s'agira de tester des hypothèses rivales ou d'utiliser le raisonnement contrefactuel. Ce dernier consiste à poser au matériau recueilli la question « what if ? », « que ce serait-il passé si ? » et formuler «les énoncés qui expriment ce qui aurait pu arriver en cas d'élimination ou de modification de certaines conditions» (Weber, 1965, p. 303).

Nous avons ainsi mis en place des moyens pour éviter les trois risques possibles en recherche qualitative. Nous récapitulons ici les moyens que nous avons mobilisés au cours des parties précédentes au stade du design, de la collecte, de l'analyse et de l'interprétation, pour appréhender chacun des risques.

### 3.2.1. Le risque de circularité

Pour notre projet, consciente des biais de circularité que pourrait constituer l'engagement dans des démarches de transformation – dans le cadre d'une thèse Cifre -, il s'agissait de nous « auto contrôler » et faire de cette posture un atout plutôt qu'un risque. Pour réduire le risque de circularité, nous avons donc pris les précautions suivantes :

Spécifier l'unité d'analyse. Dans cette thèse, le choix retenu a été d'observer des situations de gestion, plutôt que les managers. Cela nous permettait de voir plus largement les événements observés, de nous tenir en retrait, de ne pas nous en tenir aux seuls gestes, postures et discours des managers mais d'intégrer aussi le contexte. Il s'agissait de comparer les situations recueillies entre elles, en faisant varier les contextes et les temporalités. Cela me permettait ainsi de comprendre les mécanismes d'émergence de l'intelligence collective.

Construire des grilles d'observation évolutives. Il s'agissait de les enrichir au fil des immersions et des lectures pour ne pas nous laisser enfermer dans le cadre théorique et être attentive aux faits nouveaux et surprenants.

Procéder par abduction, avec des allers retours entre corpus empirique et théorie, et poser la question « que se passerait-il si ? ... » aux données pour contrôler mes interprétations. La rédaction des récits en sortie d'immersion, et les allers-retours avec la théorie nous ont permis d'enrichir notre collecte d'une immersion à l'autre pour ne pas nous laisser enfermer dans le cadre théorique et être attentive aux faits saillants et surprenants.

Notons aussi que ces allers-retours avec la théorie se sont nourris de lectures mais aussi d'échanges avec la communauté de chercheurs lors des séminaires de l'école doctorale, du colloque de l'Egos et grâce à la participation à deux écoles d'été du Presencing Institute, fondé par Otto Scharmer. Ils se sont aussi nourris des échanges avec les consultants facilitateurs du cabinet où j'effectuai ma recherche et de leurs interrogations. Cette pratique itérative et progressive nous a permis d'éviter le risque de circularité.

### 3.2.2. Le risque d'acteur abstrait

Pour éviter le risque des acteurs abstraits où on ne donne pas à voir les discours, intentions et pensées des acteurs mais des entités abstraites, l'usage des méthodes phénoménologiques pour l'observation des situations a été déterminant : la prise de notes, le passage de la prise de note au récit, l'auto contrôle lors des entretiens. Toutes ces opérations visaient à ancrer notre analyse dans le matériau empirique, au niveau du vécu des acteurs. Ainsi, pour l'analyse micro

phénoménologique, il s'agit de développer une capacité à conduire l'entretien micro phénoménologique puis à analyser les verbatim dans une attitude phénoménologique, c'est-à-dire en se focalisant sur les descriptions concrètes, situées, portant sur le comment et dénuées de jugements généraux ou de préconceptions. L'auto contrôle s'est effectué lors de la préparation des verbatim, pour s'assurer que nous étions bien dans l'évocation d'une expérience singulière et n'en retenir que les éléments descriptifs structurels et aussi lors de l'abstraction à partir de ces descriptifs pour rester au plus près des mots des répondants.

### 3.2.3. Le risque d'équifinalité

Nous avons multiplié les points de vue par la variété des sources de données et par la variété des modes de collecte, ce qui a aussi permis de prévenir les risques d'équifinalité.

- La variété des sources de données : Nos données primaires ont été collectées par observation et par entretien, chaque corpus éclairant l'autre ; elles ont été collectées sur 6 sites, assurant un répertoire vaste de 83 situations et 12 entretiens de managers de proximité et 7 entretiens de managers intermédiaires, pour identifier à la fois des dimensions génériques de l'expérience et des variations contextuelles ou temporelles. Enfin, nous avons utilisé une source de données secondaires pour contrôler nos analyses : les récits en 1ere personne de managers de proximité, issus de 25 rapports de formation au management. Ces managers n'appartiennent pas à l'échantillon des 6 sites à l'exception de 3 d'entre eux.
- La variété des modes de collecte : nous avons collecté la vision du réel en 1ere personne, en 2nde personne, c'est-à-dire du point de vue de l'acteur au niveau de sa pratique, ou au niveau de la source de l'expérience. Nous avons aussi collecté la vision du réel en 3eme personne, celle du chercheur en lien entre matériau empirique et théorique.

En multipliant ainsi les points de vue, nous avons multiplié les significations possibles d'une situation. En croisant ensuite ces sources de données et en les comparant, nous avons été à la recherche d'emboîtement des pièces du puzzle et nous avons aussi pu nuancer les résultats et préciser les conditions d'existence des phénomènes observés et surtout douter avant de nous avancer sur un résultat. Dans cette phase de confrontation des matériaux empiriques et de la théorie, nous avons utilisé le raisonnement contrefactuel qui pose la question « What if ? » (Yin, 2017) pour interroger nos résultats.

## **Synthèse de la partie 3.**

Dans cette troisième partie, nous avons présenté les critères de validité et de fiabilité pour évaluer une recherche qualitative puis nous avons présenté les moyens que nous avons mis en œuvre pour éviter les risques inhérents à celle-ci . Nous avons veillé à nous auto contrôler, à échanger avec notre communauté de recherche et bien sûr à spécifier l'unité d'analyse pour éviter le risque de circularité. Nous avons utilisé les méthodes phénoménologiques en pratiquant leurs techniques d'auto contrôle pour éviter le risque des acteurs abstraits. Nous avons varié les modes de collecte et d'analyse et appliqué le raisonnement contrefactuel à notre corpus pour éviter le risque d'équifinalité.

## **Conclusion du chapitre 2**

Dans ce chapitre, nous avons montré la construction étape par étape de démarche de recherche, ainsi que de notre étude empirique. Nous en récapitulons les points clés.

Cohérence de la méthodologie avec le cadre épistémologique

Nous avons d'abord montré la cohérence entre notre cadre épistémologique et la méthode de recherche. En particulier, le choix d'accéder au réel à travers l'expérience vécue (Depraz & al 2003) nous a orienté vers des méthodes de collecte et d'analyse des données phénoménologiques (Paillé & Mucchielli, 2012; Petitmengin et al., 2019; Vermersch, 2019), que nous avons restituées dans ce chapitre.

Cette approche permet selon nous d'observer l'intelligence collective au plus près des situations. La méthode de collecte des données en 2<sup>nd</sup>e personne, c'est-à-dire par entretien phénoménologique, permet de partir de la parole des acteurs de terrain et de les faire accéder à la source de leur expérience (Petitmengin et al., 2019). La méthode de collecte de donnée en 3<sup>ème</sup> personne, par immersion dans les situations de gestion des managers de proximité, permet de capturer le réel au niveau de la pratique en mettant en place avec les acteurs de terrain un dispositif de collecte dynamique des données (Journé, 2005) et une grille de saisie des observations d'inspiration phénoménologique (Paillé & Mucchielli, 2016).

S'agissant d'un phénomène émergent et dynamique, la dimension processuelle ou évolutive dans le temps du phénomène a été saisie grâce à l'analyse micro phénoménologique des données d'entretien, au dispositif d'observation dynamique et au choix de 6 entreprises ayant des durées de transformation de leurs pratiques variant de 0 à plus de 5 ans. Elle a été complétée par l'analyse des rapports réflexifs de managers sur l'évolution de leur pratique managériale sur 18 mois.

#### Les méthodes de collecte et d'analyse

Pour faire émerger les caractéristiques génériques de l'expérience d'intelligence collective en situation et traiter notre problématique, nous avons choisi de réaliser une étude ethnographique multi sites (6 sites de secteurs, taille, et durée de transformation variées, 12 managers de proximité interviewés et observés, 7 managers intermédiaires interviewés). En variant les méthodes de collecte (entretiens et observation) lors d'immersion d'une à trois semaines par site, nous avons généré un répertoire vaste de situations observées (57 observations et 25 récits soit 83 situations au total). La variété des situations et expériences singulières obtenue renforce la validité des résultats. Pour ailleurs, nous avons détaillé dans ce chapitre les difficultés rencontrées pour trouver l'équilibre entre nos identités multiples de formateur, coach, chercheur et comment nous les avons résolues en adoptant une posture d'implexité (De Lavergne, 2007). Nous avons aussi développé une attitude phénoménologique (Paillé & Mucchielli, 2012) tant en immersion dans les situations que lors des entretiens. L'ensemble de ces autocontrôles et méthodes contribue à la validité et fiabilité des données recueillies (Dumez, 2012b.)

Pour l'analyse de données, le recours aux descriptions phénoménologiques issues des observations et confrontés avec les lectures théoriques a fait émerger des faits saillants ou surprenants qui nourrissaient les immersions suivantes. Nous avons aussi décrit le processus d'analyse micro phénoménologique des entretiens de managers qui a permis d'identifier la structure générique de l'expérience d'intelligence collective en situation. L'ensemble a permis de constituer des résultats dits de 1<sup>er</sup> ordre (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013; Van Maanen, 1979) sous la forme de récits et de schémas descriptif.

#### L'interprétation des résultats

Nous avons mobilisé ces analyses issues des deux corpus de données, et notre cadre théorique, suivant un processus abductif, pour fournir une interprétation (2<sup>nd</sup> ordre) du phénomène d'intelligence collective en situation. Nous verrons par la suite, dans les chapitres liés aux

résultats, que cela a permis de proposer un modèle interprétatif inédit de l'expérience générique d'intelligence collective, un répertoire de situations, et une analyse de la capacité consciente et située des managers de proximité à mobiliser l'intelligence collective pour agir en situation.

La validité et fiabilité de nos résultats

Pour terminer, nous avons récapitulé les trois risques d'une recherche qualitative (acteurs abstraits, circularité, équifinalité) et comment nous avons cherché à les prévenir tout au long du processus grâce aux récits phénoménologiques, à l'enrichissement progressif de la collecte, l'abduction, et l'application du raisonnement contrefactuel aux résultats obtenus.

Au terme de cette présentation de notre cadre d'analyse, nous invitons le lecteur à découvrir les résultats obtenus en le mobilisant dans la deuxième partie de cette thèse.

# **Deuxième Partie.**

## **L'étude empirique. Résultats, analyses de données et discussion**

Cette deuxième partie est consacrée à l'étude empirique que nous avons menée pour répondre à notre problématique. Quatre chapitres permettent de découvrir successivement les sites et les managers rencontrés, les résultats, les modélisations qui en ont émergé et leur discussion. A partir de récits de situations, de descriptions et d'analyses phénoménologiques, le chapitre trois dévoile ce que c'est que de vivre des expériences d'intelligence collective et le chapitre quatre analyse comment les managers de proximité gèrent la qualité d'attention au quotidien pour faciliter l'émergence de l'intelligence collective. Le chapitre cinq analyse les gestes des managers en situation d'intelligence collective comme une capacité d'agir consciente et située. Il décrit le processus de transformation qui permet de la développer. L'ensemble de ces résultats conduit à une modélisation théorique de l'intelligence collective et de la capacité d'agir des managers de proximité. Ces modèles sont présentés et discutés dans le chapitre six.



# **Chapitre 3.**

## **Vivre des situations d'intelligence collective, une expérience de la présence**

### **Introduction**

Notre question de recherche, « **Comment les managers de proximité développent-ils une capacité à mobiliser l'intelligence collective en situation ?** » nécessite de répondre à une première sous-question: « **Qu'est-ce que l'intelligence collective en situation?** ».

Dans le premier chapitre de cette thèse, nous signalons un manque de recherche sur la dimension consciente et située du concept. Nous proposons une vision alternative de l'intelligence collective, fondée sur cette dimension, ainsi qu'un cadre conceptuel pour l'étudier, fondé sur la théorie U (Scharmer, 2009) et la situation de gestion (Girin, 1990). Dans le chapitre 2, nous exposons notre choix d'une approche phénoménologique pour observer et analyser l'intelligence collective dans sa dimension consciente et située. Cette approche vise à comprendre **l'expérience vécue d'intelligence collective**. Elle a consisté à collecter auprès des managers de proximité des récits et des évocations de leur vécu intérieur, puis à observer des situations de gestion avec une grille d'observation phénoménologique. Dans ce chapitre, nous présentons les résultats de cette immersion au cœur de l'expérience d'intelligence collective. Dans la première partie, nous présentons les sites d'immersion et les managers que nous avons suivis. Dans la deuxième partie, nous présentons des récits des managers de proximité et la structure générique de l'expérience d'intelligence collective qui en a émergé. Dans la troisième partie, nous présentons des descriptions phénoménologiques de situations de gestion que nous qualifions d'intelligence collective : ces descriptions montrent la qualité d'attention et de présence qui caractérisent les interactions. L'ensemble est analysé au prisme de notre cadre théorique, la théorie U.

# **1.Présentation des sites d’immersion et des managers**

## **Introduction**

En 2018 et 2019, nous nous sommes immergés dans les situations de six sites. Ces situations s’inscrivaient dans un fil d’évènements et une construction de sens effectuée au niveau des responsables des sites et parfois aussi au niveau de la direction générale de l’entreprise. Dans un premier temps, nous présentons les six sites comme nous les avons découverts, chemin faisant, au fil de nos échanges et de nos immersions. Cette présentation permet de restituer le contexte à hauteur d’homme : immergés dans le contexte, c’est ainsi que les managers de proximité eux-mêmes le vivent, le perçoivent et en font sens. Dans un second temps, nous présentons les douze managers de proximité que nous avons suivis, qui ils sont et leur relation à l’intelligence collective dans leur travail.

## **1.1. Les contextes des sites d’immersion**

Les six sites d’immersion étaient engagés dans des démarches de transformation depuis plus ou moins longtemps. Nous les avons groupés par durée de transformation et nous présentons d’abord deux sites engagés depuis plus de cinq ans, ensuite deux sites engagés depuis trois à cinq ans et enfin deux sites en cours de démarrage.

### **1.1.1.Les sites engagés depuis plus de cinq ans dans une démarche de transformation**

Nous commençons par la découverte des sites de Bricoroi et Proxibrico, deux enseignes concurrentes dans le domaine de la distribution. Bricoroi est la filiale d’un groupe familial français multi-enseignes, connu pour sa transformation en entreprise collaborative mise en œuvre depuis plus de dix ans. Proxibrico est une entreprise indépendante de taille intermédiaire et d’implantation régionale connue pour son management humaniste et l’utilisation des pratiques Agiles pour développer la participation des salariés.

## Bricoroi, magasin Saint Eloi : un redressement économique dans un groupe aux pratiques collaboratives bien installées

En ce mois d'octobre 2018, nous arrivons en gare de Saint Eloi, plongée dans un brouillard matinal d'automne. Nous traversons la ville qui alterne paysage urbain dégradé et îlots de modernité design, pour rejoindre la zone commerciale, située en périphérie, proche de la campagne. Nous entrons dans un magasin dont nous savons qu'il est en perte et dont le redressement commercial et managérial est en cours. Pourtant, c'est une impression de lumière et d'effervescence qui nous saisit ce lundi matin. Ici, un événement commercial du rayon peinture est en cours de préparation pour un démarrage le lendemain ; là, un réaménagement innovant du rayon luminaire est en cours. Durant la semaine, je suivrai deux chefs de secteur dans leurs journées de travail, mais pour l'heure, je fais connaissance avec le directeur de magasin. Celui-ci me conduit à l'espace café ouvert pour les clients et né de l'imagination d'un groupe de collaborateurs. Là, il m'explique sa vision et sa façon de manager : « *je stimule et j'expérimente une gouvernance partagée* ». Il m'explique aussi que dans ce magasin, les collaborateurs sont dans une mentalité un peu fermée, propre selon lui au bassin d'emploi minier, et qu'il s'emploie à « *les ouvrir, en leur proposant chaque année un voyage apprenant* ». La DRH régionale, que j'ai interviewée avant mon séjour, m'a présenté l'historique de la transformation du groupe, initiée il y a une dizaine d'années. Je sais par elle et par la lecture de quelques études de cas, que le groupe fait évoluer ses pratiques en continu, pour aller vers un management de plus en plus collaboratif. Dans cette région, les objectifs annuels sont définis collectivement avec les directeurs de magasin et depuis 2018 avec les collaborateurs. Ils concernent les objectifs de chiffre d'affaires et de résultats mais aussi des objectifs sociaux et humains. En 2019, le thème choisi est le plaisir au travail. Dès lors, je sais que dans ce magasin, les expériences managériales et les événements commerciaux que j'observe, s'inscrivent dans le cadre de pratiques organisationnelles existant au niveau de l'entreprise ou encouragées par elle. Le directeur du magasin fait ainsi partie des cadres intrapreneurs sur laquelle l'entreprise s'appuie pour « *stimuler* » la transformation managériale. Le magasin de Saint Eloi compte 200 salariés environ et ressemble aux centaines d'autres magasins de cette enseigne d'un groupe français de distribution et vente de produits et services pour la maison, que l'on croise le long des autoroutes et des rocares de nos villes et métropoles.

## Proxibrico, magasin Echivabel : des initiatives locales amplifiant la transformation culturelle engagée par cette entreprise humaniste

Située dans la zone commerciale de la métropole régionale, au bout d'un grand parking et en bordure de la rivière qui dévale des montagnes qui nous surplombent, ce magasin de 250 personnes est la « vitrine » de la transformation d'un groupe indépendant familial régional, spécialisé dans le négoce, la vente et la distribution de produits pour le bâtiment et la maison. C'est ce que m'a expliqué le membre du comité de direction du groupe qui m'a ouvert ce terrain d'immersion. Ce magasin a toujours été pionnier dans les innovations commerciales et managériales et nombre des futurs managers intermédiaires du groupe y ont fait leurs premières armes. Lorsque je m'y rends à trois reprises à l'automne 2018, le directeur de magasin et son adjoint, sont en place depuis un peu plus de deux ans et expérimentent « tous azimuts » des pratiques qu'ils veulent le plus participatives possibles. Un mois avant ma venue, le directeur me raconte cette vie d'expérimentation au téléphone : six mois plus tôt, il a renouvelé son comité de direction magasin et démarré un *team building* de cette nouvelle équipe pour créer « *la dream team* ». Pour cela, il a fait appel à un consultant, ex-champion de ski, avec qui lui-même a découvert l'intelligence collective lors d'une formation qui l'a profondément marqué. Le directeur me parle des événements à venir dans le magasin et c'est le fil narratif des trois prochains mois qu'il me déroule : j'effectuerai trois séjours d'une semaine sur les mois de septembre et octobre. En septembre, ce sera la rentrée du magasin, la préparation de la réunion de rentrée, de la visite du directeur régional. En octobre, auront lieu trois événements : le Sommet des Fournisseurs, une initiative d'entreprise issue d'ateliers collaboratifs, la Fête du magasin, la Journée de l'environnement, initiative citoyenne en partenariat avec les autres enseignes commerciales de la zone. Pour tous ces événements, le directeur me dit qu'il les préparera avec ses managers. Il s'agira de construire le récit pour les collaborateurs et de les « embarquer » pour participer à ces trois événements. Le Sommet des fournisseurs sera l'occasion de faire participer des personnes souvent dans l'ombre, la Fête du magasin sera co-construite avec les collaborateurs, la Journée pour l'environnement sera initiée et mise en œuvre par un groupe de volontaires. Le directeur de magasin nous dit utiliser ces événements pour « donner du sens ». Nous observons, en effet, qu'il met en récit la vie du magasin pour ses collaborateurs et ses partenaires. Il nous dit qu'il utilise aussi ces événements comme des opportunités d'expérimenter plus de décision partagée et de projets co-construits. Ces expériences managériales et événements commerciaux qui se déroulent dans le magasin sont

pour certains des déclinaisons de pratiques organisationnelles existant dans toute l'entreprise depuis plus de cinq ans. En effet, ce groupe indépendant pétri de valeurs humanistes s'est lancé quelques années plus tôt dans l'expérimentation de pratiques agiles. Peu à peu, la participation des collaborateurs s'est développée en utilisant des pratiques d'intelligence collective et deux ans plus tôt, l'ensemble de l'entreprise s'est réunie dans une station de sport d'hiver pour Co construire la vision partagée. Depuis, les initiatives fleurissent dans les magasins comme celui d'Echivabel. Parfois, ces initiatives sont reprises ensuite par l'entreprise, parfois elles surprennent et déstabilisent le haut management mais celui-ci laisse faire. Le directeur et son adjoint ont deux expressions qui reviennent souvent à propos de l'intelligence collective et de leurs collaborateurs : « *il faut le leur amener* » et « *faire grandir* ». Beaucoup de leurs actions ont pour but de mettre en lumière des collaborateurs dans l'ombre, de leur donner du pouvoir d'agir.

### 1.1.2. Les entreprises engagées dans des transformations depuis 3 à 5 ans

A présent, nous allons découvrir les sites de Microelec et Agilifun. Ces sites appartiennent respectivement à un groupe industriel français côté et à une SSII indépendante. Ce sont des « pionniers » de la transformation au sein de leurs organisations d'appartenance qui leur ont laissé une totale liberté pour expérimenter des pratiques d'intelligence collective...à moins qu'ils ne l'aient prise et que « ce soit passé »...

Microelec, usine d'Etrillères : du rêve du directeur général au projet de transformation partagé

Le site d'Etrillères s'étend dans une zone d'activité à l'écart de la petite ville, en plein bocage. Il appartient à un grand groupe français du secteur de l'électronique de défense. C'est une usine et un bureau d'études de 600 personnes environ. Un manager de proximité m'a confié que tout est parti d'un rêve du directeur général : « *il nous a partagé son rêve : que chaque jour, chaque collaborateur vienne heureux et puisse contribuer au succès de son entreprise* » (Christian). Sur cette intention, il a engagé un projet de transformation managériale, auquel il a invité tout le personnel à participer et qui est formulé ainsi : « *Chaque jour, à Microélec, évoluons ensemble et en équipe, avec confiance et sérénité, pour l'épanouissement et la fierté de*

*chacun* ». Inspiré de la sociocratie<sup>17</sup>, la gestion du projet se co-construit avec le comité de direction, les managers intermédiaires et tous les salariés volontaires. Lors de ma première visite en 2017, le rêve est mis en œuvre depuis un an et des pratiques de codécision, de participation, de responsabilisation sont en cours de déploiement dans l'usine. Ce déploiement est accompagné par un petit cabinet de conseil qui agit en mode recherche action avec l'équipe de direction et un groupe de pilotage composé de volontaires de tous niveaux hiérarchiques. Cependant, la ligne hiérarchique longue dans ce type d'organisation n'a pas été supprimée. Les instances de direction se sont simplement ouvertes et la codécision est en voie de diffusion dans toutes les réunions de travail. Au cours de ma thèse, je viens m'immerger une fois par an. D'une visite à l'autre, je vois se multiplier des tableaux de management visuel construits par les équipes, non standardisés, colorés et ludiques, ainsi que de petites innovations de processus, initiées et mises en œuvre par des opérateurs volontaires. Lors de ma dernière immersion en 2019, l'usine a été intégrée dans une division du groupe, au gré d'une nouvelle réorganisation : des efforts de compétitivité sont demandés au site. Ces efforts à faire sont répercutés dans les objectifs individuels des managers de proximité. Dans cette industrie de haute technologie, l'effort de compétitivité consiste notamment à limiter les coûts de la non qualité. Les deux équipes observées lors de mes immersions, sont absorbées par les problèmes de production au quotidien. Malgré la cadence et le temps contraint de la production, elles s'engagent dans des actions de progrès, gérées en intelligence collective.

Ainsi, une heure par semaine et par collaborateur est dégagée pour que chacun puisse donner libre cours à sa créativité et participer à des « *instants progrès* », seul ou en groupe pour faire de l'amélioration continue une réalité. Ces espaces temps de co construction sont gérés au niveau de l'équipe ou en transverse avec l'appui de facilitateurs internes. Deux expressions reviennent dans les discours des acteurs à propos de la transformation de cette entreprise : « *collaboration et coordination* » et « *consentement, objection, grattage* »<sup>18</sup>. Deux modes d'organisation du travail cohabitent : le management participatif et le management par les

---

<sup>17</sup> ce mot a été inventé par Auguste Comte « Forme de gouvernement où le pouvoir appartient à la société entière ». (source : CNTRL) Au XXème siècle, il désigne une méthode d'organisation dont la paternité reviendrait à un chef d'entreprise néerlandais Gerard Endenburg. Elle repose sur l'auto organisation et des liens forts entre membres de l'organisation. Quatre règles de fonctionnement de base : la prise de décision par consentement, l'organisation en cercles auto organisés, le double lien pour assurer la cohérence des décisions entre cercles de niveaux hiérarchiques différents l'élection sans candidat. Microelec applique ses règles de fonctionnement.

<sup>18</sup> la décision par consentement est une des règles de fonctionnement sociocratique. Chez Microélec, l'expression des objections lors de la prise de décision est appelé « grattage ».

normes et processus. Les managers arbitrent constamment entre l'un ou l'autre pour gérer les situations. Les équipes ont été formées au dialogue en intelligence collective et à la décision partagée. Un langage de la collaboration s'est développé : les managers rencontrés racontent les réunions en signalant le nombre de « grattages », objections opposées au projet et les consentements donnés.

Agilifun, agence régionale. Du management consultatif à l'agilité pour devenir une « Best Workplace<sup>19</sup>»

Située dans une zone de bureaux en lisière du campus d'une métropole du Grand Ouest, le site de 550 personnes appartient à une Entreprise de Taille Intermédiaire indépendante, de services numériques. Comme toutes ses sociétés de services, la question de l'attractivité des talents et de leur fidélisation (appelée aussi la gestion du *turn over*) sont une des préoccupations majeures des managers. En ce printemps de 2016, j'attends donc dans un salon aux couleurs vives, confortablement installée face à un écran plat qui projette les infos internes conviviales : anniversaires, annonce de bienvenue d'un nouveau collaborateur, pot de départ ou d'arrivée, animation sur l'heure du déjeuner, etc. etc... et j'observe le ballet des jeunes collaborateurs portant tee-shirts de « geeks » jeans et tennis se saluant et me saluant dans la bonne humeur.

Lors de ma première visite en 2016, les méthodes agile de gestion de projets sont en cours d'adoption par certaines équipes suite à la demande de certains clients. L'esprit du Manifeste Agile<sup>20</sup> a diffusé dans ces équipes et cela a déstabilisé les managers de proximité : la culture de l'entreprise est certes consultative, voire participative mais pas collaborative et quelque peu teintée de paternalisme... L'introduction d'équipes agiles auto-organisées a donc quelque peu bousculé les managements. Certains me font part de « *leur sentiment d'inutilité* » (Flavien) ; les chefs de projet convertis à l'agilité poussent pour faire évoluer l'organisation du travail. Certains sont très actifs dans des mouvements et associations de promotion de l'agilité et du *lean* comme l'Agile Tour. En 2018, en réponse à cette évolution et à sa préoccupation de fidélisation de jeunes ingénieurs de la génération Y et Z, la direction générale de l'agence régionale s'est engagée dans une démarche de qualité de vie au travail. Elle a choisi d'utiliser le label de Great Place to Work et son questionnaire pour s'évaluer. Les résultats font figurer l'agence régionale en bonne place dans le palmarès des Entreprises de service numérique françaises mais pointent un déficit dans les pratiques managériales. Le Directeur Général a alors

---

<sup>19</sup> Best Workplace est un label délivré chaque année par l'organisme Great Place to Work.

<sup>20</sup> Le Manifeste Agile est un texte écrit par des développeurs informatique dans les années 2000 pour poser les principes de la méthode et des pratiques de gestion de projet Agiles.

délégué la construction et la gestion de certaines pratiques managériales et RH, telles que l'évaluation et le recrutement, aux managers de proximité. Lors de ma deuxième immersion en 2019, je constate l'existence d'une communauté des managers de proximité qui vient de se saisir du sujet des entretiens annuels et d'en renouveler l'outil et la pratique. Également, l'auto-organisation des équipes projets en mode agile s'est quasiment généralisée. Une salle de créativité a été installée dans les locaux et des outils de management visuel (Obeya) ont été généralisés sous forme matérielle ou digitale. Là aussi, la ligne hiérarchique n'a pas été supprimée mais le comité de direction s'est dessaisi de certains sujets pour les confier aux managers de proximité, tandis que ceux-ci ont reconsidéré leur rôle avec l'auto-organisation des équipes projets. A présent, leur sentiment d'inutilité a disparu : « *C'est de voir que ça marche* », « *qu'ils ont de meilleures idées que moi* » nous confie Flavien.

### 1.1.3. Les entreprises en phase de démarrage de la transformation (moins de deux ans)

Pour finir, nous découvrons Résolog et Spacebuzz qui ont démarré récemment une démarche de transformation pour la même raison. Dans les deux cas, c'est l'évolution du marché et la transformation digitale qui a motivé les directions générales à se lancer, après que quelques managers intermédiaires et au sein de la DG aient expérimenté en éclaireurs l'intelligence collective. Ces directions générales sont donc plutôt en mode suiveur que pionniers comme dans les deux catégories précédentes.

Résolog : une PME indépendante et technicienne en transformation digitale

Après trente minutes de route qui m'éloignent de l'aire urbaine de cette métropole du Grand Ouest, je me gare sur le parking de l'entreprise, bordé de prairies et de pavillons récents, en lisière d'une petite bourgade. Le bâtiment en rez-de-jardin abrite le siège de cette PME de 250 personnes. La plupart des équipes sont basées ici mais quelques collaborateurs sont situés dans des agences en région ou bien se déplacent sur les chantiers d'installation de réseaux de câblage et de solutions de communication digitales, puisque l'entreprise conçoit et installe ce type de produits et services. Le dirigeant fondateur vient du monde de l'économie sociale et solidaire et est investi dans les instances du patronat régional. D'après la DRH que je rencontre au début du printemps 2018, la culture managériale de l'entreprise qu'il a initiée est un mélange d'entrepreneuriat, de participation et de paternalisme. Lors de mon immersion dans l'entreprise

au printemps 2018, l'entreprise vient d'initier un virage radical de son offre en se lançant dans la cybersécurité et le bureau digitalisé, reléguant au second plan son activité d'installation de câblage et de réseaux informatiques à l'origine de son succès. Cette transformation digitale repositionne son modèle d'affaires avec, en arrière-plan, une cession prochaine de l'entreprise par son fondateur, proche de la retraite. Le repositionnement et la transformation digitale ont été lancés un an plus tôt, en mode agile, et piloté par la directrice des ressources humaines, le directeur des services informatiques et la directrice marketing et innovation. Cette première vague de la transformation, centrée sur le métier a été menée rapidement grâce à des sprints (méthode Agile). Les groupes ont rapidement abouti à des prototypes de solutions, qui ont été mis en œuvre dans la foulée. L'opération a, selon la DRH et les managers que je rencontre, suscité l'enthousiasme des équipes et redonné du plaisir au travail. Elle a été d'emblée pensée comme une transformation culturelle et managériale. Lorsque je rencontre la DRH et qu'elle m'invite dans son entreprise, la transformation est entrée dans une deuxième phase avec des projets d'ordre plus managériaux et organisationnels. La DRH a créé des communautés transverses de volontaires sur des thématiques identifiées par les collaborateurs, autour de la Qualité de Vie au Travail, l'expertise et la formation, le télétravail, etc... Pour cette deuxième phase, la sensation des participants aux communautés est que « *ça n'avance pas* », que « *le résultat de l'intelligence collective tarde à venir* ». La transformation selon la DRH n'a pas encore « *embarqué les managers de proximité* » qui restent à l'écart des travaux des communautés. Le comité de direction lui-même reste dans son ensemble assez étranger aux pratiques collaboratives. Lors de mon immersion, j'observe ces réunions et constate que les échanges y sont peu génératifs et le processus de décisions peu clair. Les communautés ont soulevé des questions de fond relatives à l'organisation du travail, la communication transversale. Des solutions digitales d'outils collaboratifs ont été mises en œuvre mais dans l'ensemble, l'entreprise fonctionne encore en silos . Je passerai de longues matinées ou après-midis consacrées à des réunions de coordination, rassemblant beaucoup de personnes. Interrogés sur la longueur de ces réunions, les managers de proximité m'expliquent qu'elles restent le moyen principal de faire circuler l'information et prendre des décisions, d'arbitrer les priorités. S'ils s'impliquent peu dans le soutien aux travaux des communautés transverses, ils ont des échanges informels nombreux avec leurs collaborateurs, avec qui ils sont en proximité tant physique que relationnelle. Expert de la gestion de la relation client, de la résolution de problèmes techniques et de la gestion de projets, leurs mots clés sont : « *former, intégrer, réfléchir ensemble, arbitrer, prioriser* ».

## Spacebuzz, entre bureaucratie et agilité

Cet établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) cherche un second souffle au niveau de sa mission et de son organisation. Lorsque je démarre les immersions début 2019, je me rends d'abord sur son site le plus gros. En cette fin février, les narcisses ont commencé à percer, la température s'est adoucie et la nature se réveille : les bâtiments de ce site de 2000 personnes sont posés loin les uns des autres, au milieu d'espaces verts immenses, tels un campus à l'américaine des années 70. Quand je pénètre dans les bâtiments, l'impression ressentie à l'accueil, en faisant la queue pour recevoir un badge m'invitant à me rendre au bâtiment E, bureau N57, se confirme. Dans cet écrin de nature, repose une organisation héritière des grandes innovations bureaucratiques des années 70 : enfilade de portes ouvrant sur des couloirs interminables, entrées gigantesques et désertées de toute présence humaine... L'entreprise hésite à transformer radicalement son organisation traditionnelle très bureaucratique en entreprise collaborative. La direction générale a pendant cinq ans laissé ses managers intermédiaires à la manœuvre, en leur proposant et finançant quelques formations à l'intelligence collective. En 2018, les actions de transformation de ces managers intermédiaires demeurent isolées et sans soutien aucun de leurs supérieurs hiérarchiques et de leurs pairs. Au sein de la Direction des Services Informatiques et de la Direction des Achats, deux managers intermédiaires ont cependant engagé des modifications de pratiques dans leur sous-direction. Lors de mon séjour de deux semaines, début 2019, je verrai ainsi fonctionner les réunions de projet de la sous-direction informatique, en mode agile.

Après avoir traversé un hall désert et tourné l'angle d'un long couloir anonyme, j'arrive devant la porte grande ouverte du bureau N57. Le directeur de la sous-direction informatique m'accueille chaleureusement et me partage ces préoccupations de manager intermédiaire. Celles-ci sont de trois ordres. D'abord, la sous-direction vient de se faire imposer une réorganisation en équipes auto-organisées, plus rapidement que prévu, ce qui déstabilise ses chefs de service et l'incite avec son adjointe à redonner du sens au cours d'un atelier conduit en intelligence collective. Ensuite, les discussions budgétaires et les partages de « périmètre » avec les autres sous-direction sont difficiles, ce qui crée des tensions personnelles fortes pour le sous-directeur. Enfin, des projets d'amélioration de l'efficacité opérationnelle sont en cours et des ateliers collaboratifs conduits par un facilitateur formé au *Lean* management vont se dérouler dans la semaine. J'observerai donc les réunions menées en mode agile, les ateliers collaboratifs menés en mode *lean*, les réunions et interactions informelles. Le directeur m'explique qu'ils ont bricolé des espaces ouverts entre leurs murs et leurs couloirs, pour casser

les silos et permettre de partager ensemble. J'observerai aussi des réunions conduites par les mêmes managers, en mode très descendant, que ce soit avec les clients ou les fournisseurs internes. Ces réunions se dérouleront dans des salles de réunion dotées de grandes tables ovales non mobiles, pouvant accueillir plus de vingt personnes.

Du côté de la sous-direction achats, mon séjour coïncide avec un moment fort pour le sous-directeur : se saisissant de la diffusion par la direction générale de la vision de l'entreprise, il choisit de créer un moment d'intelligence collective avec l'ensemble de ses équipes pour co-construire les objectifs de la sous-direction et m'invite à venir l'observer.

Ces deux managers intermédiaires sont très investis dans la promotion d'un management collaboratif, ont suivi des formations aux pratiques d'intelligence collective et expérimentent, agissent, sans soutien de leurs directions et parfois en cachette. Leurs managers de proximité (chefs de service) suivent le mouvement avec plus ou moins d'enthousiasme et pour certains s'essaient à de nouvelles pratiques plus collaboratives dans la conduite de leurs réunions ou de communication.

Pendant ce temps, au niveau de l'entreprise, un poste de directrice de la transformation vient d'être créée par le comité de direction pour une durée de deux ans et la titulaire du poste vient de constituer une équipe d'ambassadeurs du changement pour accompagner les directions qui souhaitent se lancer. Plusieurs projets démarrent, dans plusieurs des directions de l'entreprise, et sont initiés à partir de communautés transverses de volontaires, auto-organisées.

## **1.2. Douze managers en situation**

Après cette immersion dans les sites, nous nous intéressons dans cette section aux douze managers que nous y avons suivis. Pour se présenter, ces managers ont commencé par se positionner dans un système organisationnel et relationnel. Ensuite, ils se sont affranchi de ce prisme désincarné pour parler d'eux, soit spontanément, soit à notre invitation. Comme eux, nous commençons par présenter leur positionnement dans leur système puis nous nous intéressons à leur personne au travail et leur lien avec l'intelligence collective.

### **1.2.1. Positionnement dans leur système**

En tant que gestionnaire, les managers de proximité s'inscrivent dans un système organisationnel et social. Ce système est d'abord un découpage d'activité. Chaque manager de proximité est responsable d'une sous activité, qui elle-même appartient à un système d'activité

plus large, qui comprend l'équipe qu'il encadre, d'autres équipes, des managers pairs et des supérieurs hiérarchiques. Pour comprendre ce système du point de vue des managers de proximité, nous avons donc rencontré douze d'entre eux, responsables d'une sous partie d'activité parmi les grandes activités de l'organisation, (ventes, production, développement ou administration). Il s'agissait de quatre chefs de secteur, deux chefs d'ateliers, deux chefs de service informatique, deux chefs de service achat, un chef de pôle installation et mise en service, un chef d'équipe support client, un responsable livraison clients. Au quotidien, les douze managers de l'enquête sont en relation avec leurs équipes dont la taille varie de 6 à 30 collaborateurs. Selon les cas, les équipes peuvent varier rapidement dans leur taille et leur structure en raison de la présence d'intérimaires ou de turn over ou au contraire être assez stables. Ces équipes s'inscrivent dans une entité intermédiaire plus large appelée service, département ou direction et regroupant toutes les équipes du domaine d'activité considéré. Ainsi les douze managers de proximité font le lien entre leur équipe et un système plus large, composé de leurs pairs (managers de proximité comme eux) et de leurs équipes, de leur supérieur hiérarchique direct. Ce dernier est un manager intermédiaire ou de direction selon la longueur de la ligne hiérarchique du site. Nous avons donc également interviewé ces managers intermédiaires ou dirigeants pour compléter notre vision du système: nous avons ainsi rencontré deux sous-directeurs achat et informatique, deux directeurs de magasin, deux adjoints de direction, un directeur d'agence, un directeur de production, un directeur commercial et deux DRH.

Ce système organisationnel est aussi un système relationnel : l'ensemble des relations du manager au sein de ce système constitue son champ social.

Dans ce champ social, **les managers de proximité assurent une fonction de gestionnaire d'activité. Cette fonction consiste à assurer la continuité des opérations de vente, de fabrication, de conception, de support administratif.**

Voici les missions qu'ils nous décrivent : fixer et tenir les objectifs, organiser l'outil de production et arbitrer les priorités et la gestion des moyens, structurer des relais (chefs de rayon, conducteurs de lignes, chefs de projets, piliers techniques) recruter, intégrer, former les nouveaux ; assurer la communication ; motiver et engager dans les démarches collaboratives ; évaluer, reconnaître, valoriser et sanctionner.

**Dans ce champ social, d'un point de vue relationnel, les managers contribuent à la qualité des relations entre les acteurs du système.**

Ainsi, interrogés sur leur contribution à l'intelligence collective, ils proposent les mots et expressions suivantes :

« *donner du sens* », (Christian, Microelec), « *faciliter* » (Oscar, Bricoroi), « *écouter* » (Marco, Caroline, Spacebuzz), « *stimuler* » (Oscar et Fred, Bricoroi), « *leur amener... le sens, le collaboratif* » (Mathias, Proxibrico), « *faire grandir* » (Mathias Proxibrico) « *prendre le meilleur de chacun* » (Armand, Résolog) « *donner du plaisir* » (Djibril, Proxibrico)...

Enfin, leur état d'esprit et leur action de manager d'équipe sont façonnés par leur propre parcours, leurs personnalités et la façon dont ils ont fait la découverte du management et de l'intelligence collective ce que nous présentons dans la section suivante.

### 1.2.2. Qui sont-ils et quelle est leur relation à leur travail ?

Au-delà de gestionnaires positionnés dans un système organisationnel, nous avons rencontré des personnes. Ces douze personnes ont des trajectoires de vie bien différentes et une vision de leur travail commune où la relation humaine est au centre. Nous leur donnons la parole dans cette section. Pour respecter l'anonymat, nous utilisons des prénoms qui ont été changés.

#### **Roman et Damien : des managers en devenir, nés dans le collaboratif.**

Roman et Damien sont deux jeunes trentenaires. Roman a vécu des stages « *qui l'ont construit professionnellement au sein de Décathlon* ». Il a passé un master de contrôle de gestion et a eu une expérience dans une entreprise pyramidale où il « *était content les deux premiers jours parce qu'il bouffait du Excel* » et où il s'est rendu compte rapidement que « *le côté challenger, dynamiser une équipe, c'est quand même peut-être ce qui me parle plus* ». Il a alors rejoint Bricoroi où il est devenu chef de secteur.

Damien est chef de secteur chez Proxibrico. Il a démarré dans la vente après un BTS et garde un bon souvenir de sa première expérience chez Jules. Il se souvient avec précision d'une séance de créativité dans laquelle ils avaient imaginé une nouvelle offre avec 15 de ses pairs. « *Sept ans après ça existe encore... le collaboratif c'était la force de Jules* » nous dit-il avec fierté. Tous deux sont encore en construction de leur identité de manager. Ils alternent au quotidien entre un rôle de soutien et de facilitateur : « *Aujourd'hui, je suis convaincu que quand je vais lancer un sujet à un petit groupe, ou à une personne même, je sais très bien qu'elles vont penser bien plus loin que moi.* » (Roman) et un rôle de directeur, parce que parfois, « *le directif, ça va plus vite* » nous dit Damien.

#### **Oscar, Armand, Cécile, Christian, Flavien : gérer l'humain pour s'enrichir humainement, retrouver du sens.**

Ces quadragénaires, diplômés de bac + 3 à +5 sont pour certains d'entre eux aux marches du comité de direction de leur site (Oscar, Armand). D'autres évoluent dans des entreprises plus grosses avec une ligne hiérarchique à 4 ou 5 niveaux et participent aux cercles de pilotage des démarches de transformation de leur entreprise (Christian, Flavien, Cécile). Ils ont assis leur légitimité technique et désormais, c'est la gestion de l'humain qui est au cœur de leur travail. Dans leur entreprise, ils sont des promoteurs de l'intelligence collective.

Oscar, chef de secteur confirmé a fait le choix de changer d'entreprise pour mettre l'humain au cœur de son travail « *Je suis venu chez Bricoroi pour l'humain. À 95% je suis venu pour ça je ne suis pas venu pour le commerce. J'ai eu une vie commerce riche dans mon entreprise précédente. ... j'ai pris un plaisir fou à faire du commerce. Je ne dis pas que j'en prends pas aujourd'hui mais je le vis au travers de l'humain. Je suis venu pour m'enrichir humainement de gens de rencontres de nouvelles pratiques managériales. Je suis gâté parce que j'apprends au quotidien encore.* » nous dit Oscar.

Flavien, Christophe, et Céline sont des chefs d'équipe qui se sont révélés à eux même et épanouis dans le management au moment où leur manager puis leur entreprise a basculé dans le collaboratif. Pour Flavien, une formation au management humaniste et la découverte de l'Agilité en vigueur chez Agilifun, ont transformé sa façon d'envisager le rôle de manager et la collaboration. « *J'ai été dans un mode de management de prise de décision unilatérale. Moi, Flavien Dupont, directeur projet décide de faire et les autres suivent, et je me suis rendu compte au fil de l'eau que non ; parce qu'il y avait plein d'autres personnes qui avaient de très bonnes idées, et pire des, meilleures des fois !... C'est chiant mais il y en a qui sont meilleures ! Les décisions, tu les prends à plusieurs, oui c'est vachement plus compliqué : faut demander à plus de personnes, faut demander l'accord... C'est beaucoup plus facile, par contre, les idées qui sortent sont bien meilleures.* » (Flavien)

Cécile a tout de suite accepté de prendre un rôle de chef de service quand son manager a basculé la direction informatique de Spacebuzz dans un management collaboratif : « *Quelque part, c'est égoïste au démarrage. En fait, j'ai du mal à travailler seule et je n'ai pas forcément des idées arrêtées sur beaucoup de choses et j'ai besoin d'entendre les autres, de les écouter. C'est un moteur pour moi en fait.* »(Cécile)

Christian fait remonter ce gout du travail collaboratif à l'école. « *En BTS et IUT, je me suis trouvé souvent avec un groupe d'ami avec lesquels ...on travaillait ensemble le midi. Il y avait toujours l'un d'entre nous qui avait plus de facilité dans une matière et qui aidait les autres. Ce partage là c'est peut-être les racines qui ont fait que j'ai pris gout à un travail à plusieurs.* »

Pourtant ce goût du lien et de la collaboration n'a pas toujours été reconnu par Microelec : « *Ce qui me fait plaisir c'est que collectivement on atteint les objectifs, donc on m'a souvent dit lors de mes entretiens annuels « tu ne sais pas t'imposer auprès de ton équipe, tu n'es pas assez directif ». On ne me le dit plus maintenant. A un moment j'étais à contre-courant »* (Christian)

Pour ces managers, manager est une quête infinie et le collaboratif est une utopie qui fait sens : « *Je sais qu'indirectement quand je donne de l'autonomie à mon équipe j'enlève intrinsèquement une part du travail du manager de proximité. Le manager de proximité tel qu'il existait par le passé ce n'est pas celui de demain. » «J'ai peut-être être toujours la petite lumière qui permet de voir les choses différemment et de progresser sur du collaboratif, des projets à plus long termes. »* (Christian) Ils ne se lassent pas d'expérimenter, apprendre, essayer : « *Je lis beaucoup, je multiplie les partage d'expérience, j'en parle à l'extérieur »* nous dit Oscar « *En fin de compte, dans cette mission, ce qui compte, c'est l'humain, c'est de faire ensemble. Je ne sais pas encore comment faire, mais je vais trouver »* nous dit Armand. Cécile affirme que le collaboratif a amené une façon de travailler qui est vertueuse : « *je suis sûr que c'est plus efficace parce que ça amène aussi plus de bien-être et de plaisir aux gens, parce que ça renforce leur autonomie, leur sentiment qu'ils participent à quelque chose, qu'eux aussi, ils ont un pouvoir finalement à la décision finale. C'est un cercle vertueux ».*

**François, Marielle, Cyrille : résoudre des problèmes ensemble.** De niveau de formation bac +2 à +5, ce sont des piliers techniques, qu'ils soient en charge des achats ou du SAV, ils ont d'abord acquis une solide expertise dans leur métier. Pour eux, manager, c'est former les nouveaux, faire monter en compétences et aider l'équipe à régler des problèmes. L'intelligence collective est un mot un peu vague qu'ils raccrochent à la résolution de problèmes en commun, à la bonne communication entre collègues. Cyrille nous explique que cela consiste à mobiliser des méthodes et outils pour résoudre les problèmes et faire circuler l'information dans l'équipe. En tant que chef d'équipe SAV hotline informatique, il nous explique comment ils partagent l'information entre collègues: « *l'outil c'est OneNote et la pratique c'est que tout le monde partage. Quand on crée des accès à distance pour les clients, celui qui le crée, ce n'est pas forcément celui qui va l'utiliser tout de suite, il y en a un qui va commencer, un autre qui va finir, donc on met à jour via le OneNote c'est vraiment pour partager en fait. C'est une base de connaissance. »* Pour Marielle, manager en intelligence collective, c'est d'abord informel « *à la machine à café, il n'y a pas de hiérarchie, on peut parler avec authenticité »* mais cela nécessite aussi d'utiliser les techniques d'animation de groupe : « *Je sais que naturellement je vais employer des techniques d'animation ....mais je suis pas dans le genre, typiquement :*

“Alors voilà, on va faire une réunion, on va utiliser Klaxoon”. C’est pas du tout ma façon de faire. Ils ont pas besoin de savoir que tu as utilisé l’outil machin chose, peu importe, par contre, les sortir au moment opportun. Voilà, j’utilise autant que besoin les outils que j’ai eu la chance de pouvoir pratiquer. » Frédéric de son côté souligne « l’entraide et l’autonomie » de ses équipes, que « ça communique beaucoup. » et qu’il essaie d’organiser des réunions « où c’est interactif » . Tous trois évoluent au sein de Spacebuzz et Résolog, qui démarrent leur transformation. Ils ne sont pas intégrés dans des cercles et groupes de projet managés en intelligence collective.

### **Djibril et Patti : apprendre et donner de la reconnaissance**

Djibril et Patti ont été empêchés de faire des études longues. Pour Djibril « la vie a fait que je me suis marié en fin de licence et on avait ni mon épouse ni moi les moyens de continuer nos études, donc voilà, moi je suis rentré dans la vie active. Et puis comme je jouais au foot à Montélimar, qui était partenaire avec Géant Casino et ils cherchaient des manutentionnaires pour mettre en rayon, je suis rentré comme ça dans le commerce. »

Patti a démarré au sein de Microélec avec un Bac D en poche : « du coup, c’était pas forcément un bac que j’avais choisi. A l’époque ils (Microélec) cherchaient énormément de monde et ils avaient affiché en fait cette offre d’emploi, donc en ayant des parents qui n’ont pas souhaité en fait que je poursuive mes études, ils m’ont dit rapidement, c’est un laboratoire.... Donc je suis rentrée là. »

Ils ont peu à peu atteint des postes de management en se formant, par la mobilité interne et valorisent beaucoup le fait d’apprendre. « Je suis dans l’écoute parce que je me dis, ayant qu’un BAC en fait je me dis que j’ai beaucoup de choses à apprendre. Donc du coup, je suis énormément dans l’écoute pour construire après quoi. Donc du coup, oui, par toutes ces formations et cette expérience, j’ai passé une V.A.E<sup>21</sup> quand même Master I en responsable logistique. » (Patti)

Le mode collaboratif a été une découverte pour Patti, très éloignée des modèles de management de ses débuts. « Ça n’a pas toujours été comme ça...D’abord parce que j’ai évolué. Et aujourd’hui on ne voit plus un responsable comme on le voyait autrefois. Autrefois, c’était la hiérarchie et il y avait qu’une raison, c’est celle de la hiérarchie et aujourd’hui c’est plus, enfin moi en tant que responsable d’îlot, je dirais plus je suis un accompagnement et non de la hiérarchie. Je dirais que je suis plus là pour accompagner l’équipe, pour la diriger et non

---

<sup>21</sup> Validation des Acquis de l’Expérience. Cette procédure permet d’obtenir un diplôme par la réalisation d’un document récapitulatif des compétences acquises en situation au cours de sa carrière.

*imposer. » (Patti). Elle apprécie le management collaboratif parce ce que son travail avance, avec plus de sérénité. « ce que ça apporte c'est qu'on avance quoi. Et puis humainement c'est beaucoup plus sain quoi, c'est reposant, voilà c'est un rouage qui se fait naturellement donc c'est vraiment plus reposant quoi. Eux aussi (l'équipe), on les ressent plus reposés donc je pense qu'effectivement ils sont moins stressés et c'est pris en compte et ils avancent quoi. »*

Djibril a pratiqué « en pirate » un management participatif dans des entreprises très directives « *J'étais chef caisse. Mais je sortais les filles de la caisse, car je les voyais tristes. De passer des articles en caisses toute la journée. Et je leur demandais de venir m'alimenter des fichiers Excel. Je leur disais "Tiens, j'ai besoin de remplir des fichiers Excel." Que je devais renvoyer à la directrice caisses, la nana qui était au siège quoi ! Et ben en fait, elles avaient un sourire comme ça... Le fait qu'elles étaient assises au bureau de chef-caisse. Tout le monde qui passait les voyait assises au bureau du chef-caisse en train de remplir des fichiers Excel. Ça suffisait à leur bonheur et du coup au mien. Pourtant j'avais un directeur qui me disait "Djibril, tu fais quoi?" Manager pour lui c'est donner de la reconnaissance. «je mesure combien c'est dur de donner du plaisir à travailler aux gens. C'est la reconnaissance en fait. Mais ça je le faisais d'instinct, je l'ai compris plus tard en formation au management puis au sein de Bricoroi. »*

**Des managers intermédiaires intrapreneurs:** Fred, Mathias, Sébastien (Bricoroi et Proxibrico) Édouard, Caroline, Marco (Spacebuzz), sont des promoteurs de l'intelligence collective dans leur entreprise et identifiés comme tels. A partir d'un travail sur eux-mêmes en participant à des formations, des réseaux d'échange, des groupes de travail, en lisant, ils se sentent «*alignés de la tête aux pieds* » selon les mots de Sébastien. Marco et Sébastien m'accueillent dans un bureau rempli de livres sur le Lean Management, l'Agilité, le Design Thinking et le développement personnel. Fred et Caroline nous parlent de leurs réseaux professionnels où ils disent puiser l'inspiration. Ils expérimentent et poussent leurs managers de proximité à faire de même (« *je les stimule* » nous dit Fred). Les trois premiers sont soutenus par leur entreprise dans leur démarche même si parfois ils vont au-delà de ce que l'entreprise a accepté. Sébastien par exemple, prend plaisir à être comme il le dit « *borderline* » et à prendre à contrepied ses dirigeants. Les trois derniers ne sont pas soutenus par leur direction pour cela. Marco dit qu'il en souffre d'ailleurs. Au sein de Résolog, Sasha et Nathan, membres du comité de direction, s'informent, découvrent, expérimentent mais ne sont pas des promoteurs de l'intelligence collective. Nathan nous dit qu'il aime bien ces « *trucs, ces animations mais qu'il ne se sent pas d'en faire une pratique systématique* ».

Apprendre, faire grandir, gérer l'humain, résoudre ensemble des problèmes, reconnaître, donner du plaisir. Nous sommes loin d'une logique rationnelle et centrée sur la seule performance économique ou financière. Mais nous ne sommes pas non plus hors sol comme la section suivante le montre.

### 1.2.3. Les situations de gestion : assurer la production ou innover ?

Ces managers sont confrontés chaque jour à des situations, qu'ils doivent piloter. Dans nos immersions, nous avons rencontré une grande diversité dans les situations à gérer. Nous en avons observé 57 signalées par les managers comme caractéristiques de leur activité et gérées en intelligence collective.

Dans le tableau ci-dessous, on note la prépondérance des activités de gestion de production, caractéristiques de la fonction des douze managers suivis (que ce soit la production de biens, de services, ou de conseils)

3-Tableau 1. Objets de gestions des situations observées.

Thématiques	Nombre de situations observées
<b>Organisation du travail et de la production.</b> (planning, coordination des tâches, gestion des problèmes et imprévus, délais)	26
<b>Gestion des ressources humaines</b> (formation sur le poste, entretiens d'intégration, entretiens annuels, mobilité interne, lien et sentiment d'appartenance)	12
Thématiques	Nombre de situations observées
<b>Relations clients et fournisseurs</b> (réunion de motivation commerciaux, réunion avec les clients et fournisseurs)	3
<b>Préparation de reporting,</b> (lecture d'indicateurs et tableaux de bord)	3
<b>Cohésion, alignement, sens</b> (réunions, échanges, partage, messages)	5
<b>Innovation, amélioration continue</b> (réunions de travail)	8

Source : production personnelle à partir de nos résultats.

Au cours des immersions, nous avons également demandé aux managers de nous dire quand ils avaient recours à une gestion en intelligence collective et de nous donner des exemples. Fait surprenant, la thématique de gestion majoritaire des situations gérées en intelligence collective n'est pas l'innovation ou l'amélioration continue. Comme le résumait l'un d'entre eux, l'intelligence collective, « *c'est un peu tout le temps, tous les jours* » : l'activité opérationnelle quotidienne est prépondérante et c'est pour la gérer qu'ils mobilisent l'intelligence collective. Garants de la production, en charge de questions opérationnelles, ces managers ne se considèrent pas comme des experts de leur métier. Pour assurer cette production, ils garantissent les conditions de travail les plus collaboratives possibles à leurs équipes.

Écoutons Frédéric, chef de service achats résumer sa fiche de poste de manager « *il a quand même un aspect opérationnel et côté opérationnel bah c'est tout ce qui est validation des contrats...des contrats qui, qui me sont soumis donc qui sortent de...enfin qui sont de la responsabilité de mon service. Opérationnel dans l'accompagnement aussi des gens par rapport à des...problématiques bien précises...sur un contrat euh...sur une négociation, sur euh voilà n'importe quel type de question, en lien avec leur quotidien. Et puis après c'est plus en tant que manager, un rôle d'organisation de l'activité euh d'assurer l'interface vis-à-vis des prescripteurs de mes homologues, chef de services techniques... de veiller à la bonne adéquation des compétences par rapport à l'évolution du métier dû au contexte réglementaire également...et puis aussi c'est veiller aux bonnes dimensions de mon équipe par rapport aux ressources dont je dispose, et de veiller à ce qu'il y ait adéquation entre les ressources et la charge de travail. Voilà, donc euh de faire, de faire remonter puis c'est aussi de décliner un peu les innovations qu'on veut mettre en place au niveau de la sous-direction par rapport à la mise en place d'outils ou d'évolutions réglementaires, comment on le décline au niveau de nos services, quel impact ça va avoir etcetera.* »

Et écoutons Cécile expliquer comment elle se voit et ce qu'elle fait pour assurer ses responsabilités : « *Moi, je me vois comme un manager coach en fait, c'est-à-dire, alors l'équipe que j'ai prise, moi, je ne connaissais pas ses activités et leur métier, je ne sais pas le faire. Ils savent mieux le faire que moi. Par contre, je considère que je suis là pour leur donner tous les moyens dont ils ont besoin pour travailler et pour les aider à, bah, être meilleur, et à grandir et à être plus motivé, et mieux dans leurs baskets et dans leur travail pour qu'ils soient plus efficaces en fait. Je considère que ça, c'est mon rôle.* » (Cécile.)

En fait, ces managers ont d'un côté une fiche de poste avec des responsabilités opérationnelles. Et de l'autre, ils conduisent une action managériale non écrite, non spécifiée et non mesurée qui consiste à garantir les conditions de collaboration optimales pour produire.

## **Synthèse de la partie 1**

Dans cette première partie, nous avons raconté les contextes des six sites d'immersion. Ce récit nous a appris que les pratiques d'intelligence collective sont implantées à partir d'une intention. Soit cette intention part de la direction générale de l'entreprise (Proxibrico, Bricoroi, Résolog, Spacebuzz) en réponse à des évolutions de marché ou à la digitalisation (Résolog, Sapcebuzz) Soit cette intention part de managers de direction locaux, désireux de travailler et manager autrement. Les pratiques locales qu'ils initient sont reprises ou non par la direction générale (Microelec, Spacebuzz, Agilifun). Les parcours et profils des managers suivis et interviewés montrent à plus ou moins grand degré une focale sur le plaisir d'apprendre, la facilitation du travail collectif, le sens et la reconnaissance. Apprendre à dynamiser une équipe et donner du sens devient central dans leur métier de manager. Ils déclarent que cette forme de management qui associe les équipes, « permet d'avancer », « de donner du plaisir », « est reposante » pour eux et pour leurs équipes. A travers cette brève présentation, on entrevoit aussi des pratiques organisationnelles plus ou moins enracinées et dans tous les cas, des remises en question et des expérimentations menées au niveau intermédiaire de l'organisation. C'est la qualité du champ social, c'est-à-dire le système organisationnel et la qualité des relations entre les acteurs du système qui est en jeu. Nous allons à présent nous immerger pour étudier ce système social au niveau micro de la situation de gestion. Nous allons observer ce qu'est l'intelligence collective en situation pour les managers, au niveau de leur vécu intérieur d'une part, de leur gestion des situations d'autre part.

## **2. Que vivent les managers de proximité en situation d'intelligence collective?**

### **Introduction**

Pour savoir ce qu'est l'intelligence collective en situation et dans sa dimension de conscience, nous avons besoin de nous placer en position d'intériorité, c'est-à-dire d'accéder au vécu intérieur des managers. Pour cela nous leur avons demandé de raconter des expériences vécues en intelligence collective et de se remémorer leur vécu intérieur dans ces moments. Dans cette partie, nous commençons par présenter trois récits parmi les 25 collectées auprès des managers pour que le lecteur ait une représentation concrète de ce que les managers vivent en « intelligence collective ». Toutefois, pour accéder à la dimension de conscience du phénomène, ces simples narrations ne conviennent pas et nous proposons alors au lecteur de poursuivre notre exploration par une montée en abstraction. Nous restituons l'analyse du vécu intérieur, recueilli au cours d'entretiens utilisant la méthode micro phénoménologique. Cette méthode (présentée au chapitre 2 de cette thèse) permet d'identifier la structure générique d'une expérience dans toute son étendue, en englobant toutes ces instanciations, puis d'en constater les variations contextuelles et temporelles. L'ensemble est totalement nouveau et confirme notre cadre d'analyse fondé sur la théorie U.

### **2.1. Trois récits de moment en intelligence collective**

Lors de nos entretiens avec les managers de proximité, nous avons recueilli leurs récits de situations, vécues en intelligence collective. Les récits étaient très variés et couvraient un spectre de vécus très large allant de la rareté à la quotidienneté de l'expérience, de l'ambiance de groupe à la méthode de travail, de la performance obtenue à la transformation intérieure vécue. Nous proposons au lecteur d'en découvrir trois d'entre eux, représentatifs des types d'expériences vécues par les managers de proximité.

### 3-Récit 1. L'expérience unique de Nathan : la foi qui déplace les montagnes

*(R1) C'est peut-être un peu hors-sujet, mais, moi, la meilleure expérience de ma carrière, je n'ai pas de chance, ça a été au tout début, où je suis rentré chez... en tant qu'intervenant extérieur, pour mener à bien un projet sur lequel personne ne connaissait rien. Et du coup il y a eu une vraie co-construction(...) Moi, je me suis éclaté, parce qu'il y avait un défi, d'abord individuel parce que j'étais censé apporter un certain nombre de compétences que je n'avais pas, mais donc on m'a laissé aussi finalement influencer, faire des choix, ou m'éclater, dans tel ou tel choix techno, et il y a eu une espèce d'esprit collectif autour, donc ça a duré à peu près deux-trois ans, avec une vraie capacité (...) d'englober aussi d'autres compétences, et d'autres gens dans le projet, il n'y a pas eu de différences entre les gens qui étaient chez (...) et puis les gens qui étaient prestataires externes, et il y a eu une vraie volonté de se retrousser les manches, de relever le défi, et d'y arriver, il y avait une super ambiance dans l'équipe, il y avait une vraie osmose dans l'équipe. Et, ce qui est marrant, c'est que la plupart des gens sont restés, ont été intégrés dans l'entreprise et, au final, ... pour beaucoup d'entre eux, (...). ça reste une période extraordinaire, et que personne finalement n'a jamais retrouvé après... Et pour chacun, c'est resté un moment phare, et alors que, au final, chacun n'a pas su le recréer ou le faire perdurer après... voilà, mais tu ne sais pas trop à quoi c'est dû, à quoi ça tient, ... voilà.*

*Donc c'est un truc qui m'interroge parce que, à la fois, extraordinaire, (...) et en même temps, avec les mêmes ingrédients, on n'est jamais arrivé à refaire la même poudre.*

*Donc c'est l'énigme, (...), tu as l'impression que c'est l'équipe de foot de gens qui se trouvent, tu ne sais pas pourquoi, à un moment donné, pendant deux ans ils gagnent tout, et puis après, tu mets les mêmes, et puis, soit il y en a un qui court moins vite, soit ils ont moins envie de gagner, soit ça ne se passe pas pareil avec les mêmes gens, où il y a un noyau de gens auquel tu peux greffer facilement d'autres joueurs, et ils sont tout de suite mis dans le collectif, et puis à l'inverse, ça ne prend pas.*

*Enfin je pense que le terme élan collectif définit bien ce que je voulais exprimer au début. Et donc là (il parle d'autres expériences), ... il n'y avait pas **la foi qui déplaçait les montagnes**<sup>22</sup>. Et en fait c'est ça la différence, c'est, tu ne sais pas pourquoi, dans les deux cas je pense que les gens faisaient bien leur boulot, mais tu as un sentiment d'appartenance et un élan collectif, ou pas, sans que tu saches déterminer pourquoi il apparaît ou pas.*

Dans ce récit, Nathan met l'accent sur une alchimie du groupe, un élan collectif et évoque aussi la liberté d'agir qui lui est laissée, alors même qu'il n'a pas encore les compétences. Il insiste sur un côté mystérieux, non reproductible du phénomène et s'interroge sur l'ingrédient décisif pour que cette expérience se produise. Pour lui, cet ingrédient est l'élan collectif.

### 3-Récit 1 suite. Et si ce n'était pas de l'intelligence collective ?

<sup>22</sup> les passages en gras dans les récits ont été sélectionnés par l'auteure de la thèse .

*(Q1) OK, donc tu m'as parlé de ça en me disant au début que c'est peut-être hors-sujet. Donc ça l'est ou pas finalement ?*

*(R1) Ça l'est dans le terme, là j'étais plus dans le terme d'ambiance et de co-construction, (...) collective mais finalement, (...) c'était la somme de chacun de nos sujets (...) mais on était finalement cinq-six, peut-être une petite dizaine en considérant tout le monde, mais finalement on travaillait de façon relativement individuelle, chacun sur sa brique de Lego, et après il fallait tout le monde pour que ça fasse une pièce, un ensemble. Mais j'allais dire qu'on était assez autonomes sur notre brique de Lego. Donc c'était vraiment, voilà, c'est en ça où c'est un peu atypique, est-ce que ça l'est tant ?*

*Je ne sais pas. .. Ce n'est pas un truc qu'on a décidé ensemble, est-ce que c'est de l'intelligence collective, voilà, je n'en sais rien, c'est plus de l'effet de groupe, ou de la capacité d'adhésion, que vraiment de l'intelligence collective. C'est en ça que c'est peut-être un peu hors-sujet. Maintenant ça dépend de la définition d'intelligence collective que l'on se donne.*

Nathan se demande si l'intelligence collective est un mot pour qualifier une dynamique de groupe exceptionnelle ou pour désigner une forme d'organisation de travail reposant sur la prise de décision partagée et la réalisation des tâches ensemble. Dans son expérience vécue, il suggère que l'organisation du travail collaborative serait secondaire par rapport à l'élan collectif pour caractériser l'intelligence collective.

D'autres récits choisissent d'insister au contraire sur la méthode de travail collaborative comme élément décisif pour reconnaître une expérience d'intelligence collective. Le récit de Damien illustre bien ce vécu de l'intelligence collective où le mode de travail collectif permet de faire émerger une idée, qu'on construit et met en œuvre ensemble, de manière horizontale.

### 3-Récit 2. Le récit de Damien : Jules Plage, un projet co construit ensemble

*(R1) J'ai un exemple chez Jules. J'étais, comme je t'ai dit, sur Montpellier, Agde, donc du coup plutôt le bord de mer, donc vraiment Languedoc-Roussillon bord de mer, et pour le coup le collaboratif a vraiment fait émerger quelque chose et là encore, maintenant, quelques années après où je suis plus chez Jules, je le vois encore.*

***C'est une création, on va dire, qui est venue de nous,** (...) l'équipe de responsables magasins de la région Languedoc-Roussillon, ça s'appelle « Jules plage. »*

*En fait, ce sont des magasins éphémères, parce qu'au final dans le Languedoc-Roussillon, on se rend bien compte que la population double voire triple sur trois mois de l'année, juin, juillet, août, et donc on s'est dit, pourquoi ne pas tout donner ou optimiser les forces en présence, enfin les forces sur ces trois mois de l'année. Donc du coup on a poussé et on a investi pour se rapprocher des zones touristiques, (...) typiquement le cap d'Agde, pour ouvrir des mini-*

*magasins dans des mini-structures, donc « Jules plage » où on vendait uniquement shorts, t-shirts, tongs, lunettes de soleil, chapeaux, voilà, c'était une tuerie.*

*C'est parti d'une réunion région où, du coup, il y avait notre responsable régional, notre directeur régional), qui a rassemblé tous les responsables magasins de la région.*

***C'est parti d'une idée un peu folle** (...) En fait, on parlait de mon ouverture de mon magasin à Carcassonne et on était dans les ouvertures de magasin, et du coup après on a eu l'idée. Est-ce qu'il y aura, est-ce qu'il y a d'autres ouvertures prévues ? Tout le monde s'arrache un peu les magasins neufs, tout le monde veut faire une ouverture et donc c'était parti de ça en fait, on voulait ouvrir, est-ce qu'il y a d'autres ouvertures...*

***Et puis après on est parti en atelier**, comment le construire, la méthode post-it, le coût, qui voit quoi, où... On était tous les responsables magasins de la région, donc on était 14. Là on était un gros groupe pour le coup (...) Les ateliers, la démarche, c'est le Directeur Régional qui l'a construit.*

*Je me souviens plus exactement de tous les ateliers, mais je sais que c'est des ateliers, je crois que c'était réparti un peu, on avait fait des groupes en fait, il y a une partie qui était plutôt sur "quel emplacement", une partie qui était plutôt sur "de quand à quand", quel produit vendre, une partie sur le recrutement, parce qu'il fallait recruter une équipe de saisonniers, une équipe sur la formation, comment on forme les saisonniers, enfin voilà. C'était plusieurs ateliers.*

***C'est vraiment le collaboratif**, on s'inscrivait, c'était la force de Jules pour le coup. Parce que chacun venait s'inscrire là où il voulait. C'est pas lui (le directeur régional) qui dictait ce qu'on devait faire.*

***Et maintenant, encore maintenant**, là cet été, le magasin a encore ouvert et Jules Plage existe encore. Et c'était il y a 7 ans.*

Dans ce récit, Damien nous parle d'une entreprise dont la force est de laisser les collaborateurs libres de proposer des initiatives et de les mener à bien. Il fait un lien direct entre cette liberté d'action et les méthodes d'intelligence collective qu'il désigne sous les termes « ateliers » et « post-it ». Il insiste sur le côté libre, sans limites et décalé (« *une idée un peu folle* ») de la réunion régionale et sur le résultat produit (« *c'était une tuerie* », « *le magasin existe encore* »). Pour lui, cette approche collaborative a produit une offre commerciale innovante -le concept de magasin éphémère -et solide puisque sept ans plus tard, elle perdure toujours. Dans son récit, on sent la fierté d'avoir participé à cette œuvre commune. On voit aussi le lien entre l'individuel et le collectif : c'est l'envie individuelle des responsables de magasins de vivre une ouverture de magasin qui les mène à la solution collective du magasin éphémère. Celle-ci permet de multiplier les ouvertures et donc la possibilité pour chacun de vivre cette expérience.

Ici, c'est donc bien le « faire ensemble » qui est mis en avant et les méthodes pour y parvenir. Toutefois, ces méthodes ne se bornent pas à l'utilisation de post-it. Damien insiste sur la posture du directeur régional, qui laisse la main aux responsables de magasin pour participer là où ils

le souhaitent. Plus tard dans son récit, il fait le lien avec l'entreprise Proxibrico où il travaille lors de notre entretien.

### 3- Récit 2. Suite du récit de Damien : des méthodes d'intelligence collective au management collaboratif

*L'intelligence collective et le collaboratif ici, ben j'ai l'impression que c'est tous les jours finalement, c'est tellement naturel que là j'ai même pas d'exemple précis...ben ce matin, à la réunion où on était sur le digital, c'en était pour moi, on était beaucoup dans l'échange. Alors oui, c'était un sujet qu'on maîtrisait pas trop, mais en tout cas déjà l'inclusion c'était du partage, et après, le premier atelier où justement on a utilisé la méthode post-it sur ce que l'on veut faciliter chez les collaborateurs pour créer une communauté, chez les clients, chez les fournisseurs. L'idée, c'était que chacun apporte son idée, donc là pour le coup, oui, on était dans du collaboratif, oui.*

*-(Q1) D'accord et puis sinon ici c'est tous les jours et c'est naturel ?-(Q1) Du coup qu'est-ce qui te fait dire que c'est ça ?*

*-(R1) Déjà, moi, le premier jour quand je suis arrivé, je sais pas si t'as fait attention, quand tu montes les escaliers, t'as l'organigramme. Donc il y a les photos de tous les collaborateurs. Eh ben au sommet de l'organigramme, ce sont les vendeurs, toutes les équipes, et tout en bas ce sont les directeurs, les boss, les coaches. Et au final, c'est bête, mais c'est un organigramme inversé et finalement tout en haut de la pyramide ben non, c'est pas, ce ne sont pas juste le directeur et le directeur adjoint en haut de leur perchoir, ou de leur donjon en or, qui regardent ce qui se passe en bas. Ben finalement, là c'est complètement l'inverse et je me souviens que le premier jour où je suis arrivé, je me suis dit « tiens, c'est frappant de voir finalement une pyramide inversée ».*

Dans le récit de Damien, l'intelligence collective est un mode d'organisation, une méthode de travail « naturelle », qui lui procure la satisfaction d'être pris en compte et de participer aux décisions. Pour lui, l'intelligence collective est une forme de partage du pouvoir et sa mise en œuvre est quotidienne, se voit dans l'organisation du travail et le mode de management.

Enfin, une troisième catégorie de récits insiste sur la puissance et le caractère transformationnel de l'expérience. Nous avons choisi le récit de Roman pour illustrer cette vision de l'intelligence collective en tant que tension créatrice et puissance de transformation.

### 3-Récit 3. Le récit de Roman. Une expérience transformationnelle

*C'était lors d'un cycle de formation, une formation du coup collective, on était une quinzaine et ce que je vais te raconter ça va être la manière du formateur pour nous amener ce terme intelligence collective...*

***Une réflexion sur un problème seul puis en groupe.***

*J'ai trouvé ça assez marquant. C'était, si mes souvenirs sont bons, une histoire avec différentes hypothèses, oui une histoire avec différentes solutions.*

*On a fait le cas chacun individuellement (...) On a tous eu des réponses différentes, y a personne qui a visé juste. Ensuite, on l'a fait collectivement. En le faisant collectivement, on s'est tous mis d'accord, sans avoir l'aide du formateur, juste en collectif (...) Avec ce que ça peut comporter. Donc, une demi-heure d'échanges, de personnes qui vont au fond pour défendre des convictions, des personnes qui sont plus introverties etc. Et au final, on a réussi à se mettre d'accord sur une solution et cette solution, ça a été finalement la bonne.*

*Alors, je ne pourrais plus te dire ce que c'était exactement l'histoire, mais c'est juste, ce souvenir-là qui me reste, c'est que, bah oui, moi tout seul dans mon coin, j'étais pas convaincu par cette réponse là et finalement, en groupe, on est arrivé à ça et finalement c'était la réponse, ..., c'était la bonne réponse quoi.*

*C'était un problème plutôt complexe (...) Au final, chacun interprétait par rapport à son vécu à lui quoi, et dès que tu mettais ça de côté et que tu repartais d'un point d'égalité, que tu repartais sur un échange collectif, au final, avec le collectif, t'arrivais à une réponse plus cohérente.*

***C'était pas tout de suite un moment d'intelligence collective, parce qu'on a tous réfléchi dans un premier temps seul. Et du coup, on a construit notre argumentaire pour défendre notre pensée, seul dans notre coin. Ensuite, on s'est réunis et quand on s'est réunis et que c'était le moment d'échanger, notre priorité à chacun, c'était pas de trouver la solution au problème, mais c'était de défendre ses convictions. Donc là on y est tous allés. Là, on a défendu nos convictions comme jamais, les plus grandes gueules avaient le dessus, les plus introvertis ont dit : « Moi j'arrête, ça m'intéresse pas », on a un peu tout eu.***

***Un moment où ça pivote*** *Et à partir du moment où on a laissé redescendre ça et qu'on a compris que le formateur allait nous laisser échanger jusqu'à ce qu'on arrive à trouver quelque chose de commun et bah, finalement, on est repartis d'un pied de, voilà, on est repartis sur un pied d'égalité j'allais dire et on a essayé de construire quelque chose. Chacun s'y est regreffé, parce que chacun a trouvé du sens, parce que le sens c'était de terminer rapidement, parce que ça commençait à être long donc. Et du coup on s'est dit: "Voilà, notre objectif commun, c'est de terminer rapidement, on va lui trouver quelque chose". Chacun a apporté ce qu'il a pu apporter, par rapport à son vécu à lui, ses compétences et par rapport à son identité et du coup on est arrivés à cette conclusion.*

Dans ce récit, Roman insiste sur la posture initiale des participants, qui consiste à vouloir convaincre l'autre. Le formateur fait comprendre qu'il ne peut être un recours d'arbitrage. Le groupe est « forcé » de collaborer. Cette mise en coresponsabilité du groupe amène les personnes à se mettre d'accord sur un objectif partagé malgré toutes leurs divergences. Le récit

montre le processus des méthodes d'intelligence collective et de créativité qui consiste à favoriser l'expression des divergences et à s'appuyer dessus pour résoudre le problème ou inventer une solution. La tenue du cadre et l'effacement du formateur est nécessaire à l'éclosion de la coresponsabilité. La subordination à l'objectif commun est la condition pour que la confrontation crée une tension créatrice qui pousse les participants à faire œuvre commune et construire à partir de leurs divergences et à opérer un dépassement du conflit.

Enfin, dans ce récit, Roman amène une autre dimension, nécessaire pour que cette tension créatrice devienne intelligence collective : celle de la transformation de l'état d'esprit.

### 3-Récit 3. La suite du récit de Roman, une transformation intérieure

*-(Q1) D'accord. Autant que tu puisses te souvenir, tu t'es senti comment toi, dans les différentes étapes du processus ?*

*-(R1) Je l'ai pleinement vécu.*

*-(Q1) C'est-à-dire ?*

*-(R1) C'est-à-dire que de la première étape où je me dis : "Je joue le jeu à fond et je vais trouver", jusqu'au moment collectif où j'ai envie de dire ce que j'ai envie de dire quoi. Donc, « laissez-moi m'exprimer, non mais je vous assure que c'est ça, je vais vous convaincre que c'est moi qu'ai le bon truc quoi. » Jusqu'à la frustration de voir tout le monde partir dans tous les sens et de me dire : "C'est n'importe quoi, enfin, si j'avais pu rester chez moi, je serais resté chez moi" et jusqu'au moment de la reconstruction. « Ok, on va repartir.*

*Ah, je commence à comprendre le sens de son exercice et finalement je commence à comprendre des choses sur moi aussi quoi., ma manière de vivre le truc » Ça peut me faire penser un peu à la courbe du changement, le fait de, l'acceptation, la phase de deuil et après on repart et ça s'apparente un peu à ça.*

*Donc moi, je l'ai pleinement vécu et aujourd'hui ça permet dans certaines situations tu vois, de me remettre en question et de me dire : "Dans quelle situation je suis là ? Est-ce que je suis en train de défendre mon bifteck à moi ou est-ce que je suis en train de construire quelque chose pour le collectif?"*

Dans cette partie du récit, Roman raconte la succession d'états d'esprit qu'il traverse durant la séquence. Ce processus le conduit à renoncer à avoir raison, à s'interroger sur son égo. Il nous fait part d'une expérience transformatrice dans la durée : il n'est pas sorti de l'expérience comme il y est entré et a changé.

Bien que l'intelligence collective y soit vécue différemment (événement rare, inexplicable de dynamique de groupe, méthode de travail et de management pratiquée au quotidien,

transformation intérieure), ces récits ont un point commun : un vécu intérieur d'une certaine intensité pour les personnes qui les relatent, une modification de la qualité de relation à soi et au collectif durant l'expérience. Pour isoler la dimension consciente de l'expérience de ces managers et la caractériser finement, ces récits sont cependant insuffisants. Nous poursuivons donc cette exploration du vécu des managers de proximité autrement, par une approche phénoménologique, que nous présentons dans les parties suivantes.

## **2.2. La structure générique de l'expérience d'intelligence collective**

Pour accéder à la dimension de conscience, nous avons besoin d'accéder au vécu intérieur des managers. Nous avons demandé aux managers de fermer les yeux et de se remémorer l'expérience. En se replaçant dans le moment, des sensations, des évocations et des émotions, ont refait surface. Ainsi, nous avons obtenu des descriptions courtes, dénuées de préconception et de jugement, ce qui n'était pas le cas des récits précédents. Par exemple, Roman a dit « *je vois une planète. la couleur bleue* » Damien a dit « *c'est bruyant. Il y a une table avec mes collègues autour* » On voit que l'évocation permet d'identifier des éléments structurels de l'expérience plutôt qu'un contenu, des jugements et des contextes comme dans les récits. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre sur la méthodologie, le but de l'analyse micro phénoménologique est alors d'abstraire des catégories génériques puis une structure générique à partir de ces évocations d'expériences singulières. Nous avons donc extraits du corpus des entretiens, des verbatim que nous avons dépouillés des éléments de contexte et de contenu. Ces éléments de structure, appelés descripthèmes ont ensuite été catégorisés. Les catégories ont émergé de nos opérations d'abstraction par généralisation, instanciations, agrégation et ont débouché sur une structure générique totalement nouvelle. C'est la première fois qu'on décrit l'expérience sensible d'intelligence collective. C'est aussi la première fois que la dimension d'évolution dans le temps est rendue visible. En effet, cette structure a deux dimensions : l'une synchronique, est l'architecture de l'expérience. Elle comporte six composantes. L'autre, diachronique, est l'évolution temporelle de l'expérience. Elle se décompose en trois phases. L'ensemble aboutit à caractériser l'expérience d'intelligence collective : l'expérience vécue est celle de la présence. Ce résultat confirme les éléments clés de la théorie U : présence, importance du corps et des émotions, trois temps pour l'émergence de l'intelligence collective.

Nous présentons d'abord la structure générique de l'expérience d'intelligence collective. Puis, nous présentons ses variations temporelles et contextuelles en comparant les sites d'immersion.

### 2.2.1. La structure générique synchronique

En isolant les descriptifs dont nous mettons quelques exemples entre guillemets, nous voyons émerger l'architecture du vécu des managers. Lors de situations d'intelligence collective, les managers peuvent vivre de la « joie », un « bien-être », un « ressourcement d'énergie », un « état d'ouverture », « d'intention », et de « présence » qui se matérialise dans une qualité de « l'espace » et de la « relation » plus ouverte, une « action d'engagement libre », une action collective qui consiste à « faire mouvement » et « avancer ensemble ». Mais cette architecture peut s'instancier aussi dans un vécu « d'épuisement », de « perte d'énergie », une « déstabilisation », un état d'esprit de « refus », un espace et une « action cachée », inefficace, peu libre, sans avancée.

Ce qui émerge ainsi ce sont six composantes synchroniques de l'expérience. La composante physiologique, c'est à dire les ressentis corporels (« poids », et énergétiques « ressourcé »). La composante émotionnelle, c'est à dire les émotions ressenties (joie, peur, inquiétude,...). La composante d'état d'esprit, c'est à dire l'intention dans laquelle se trouve le manager (ouverture/fermeture ; présence/absence ; volonté...). La composante spatiale c'est à dire la perception des lieux du manager, (formes, espaces, limites, déplacements). La composante relationnelle, que nous définirons comme la relance, c'est à dire selon la définition de Bolle de Bal : « *l'acte de relier et de se relier et son résultat* » et « *le partage des solitudes acceptées et l'échange des différences respectées* ». La notion de reliance met la primauté sur la relation et ce qu'elle produit sur les actes (et les acteurs) là où on met d'ordinaire plutôt la primauté sur l'acte et ce qu'il produit sur la relation. Enfin, le vécu d'action, c'est à dire, la mise en mouvement individuelle et collective.

Une structure pour faire l'expérience de la présence

- **Une architecture articulant réalité intérieure individuelle et réalité extérieure collective.**

La structure générique comporte six composantes synchroniques.

Trois composantes sont relatives à la réalité intérieure de chaque individu : physiologique, émotionnelle, d'état d'esprit.

Trois composantes sont relatives à la réalité extérieure et collective : spatiale, relationnelle, d'action.

L'architecture de l'expérience articule une réalité intérieure individuelle avec une réalité extérieure et collective. Ainsi, pour le manager, l'intelligence collective se vit intérieurement sur un plan physiologique, émotionnel et d'état d'esprit et elle se vit également extérieurement, dans son champ social, c'est-à-dire dans l'espace de travail et avec les collaborateurs.

- **Une architecture visible et invisible**

La relation à l'environnement passe par une composante matérielle de celui-ci (*objets, tables, tableaux, murs*) et relationnelle (*café, travail, convivialité, expression,...*)

L'évocation se fait en termes tangibles (*post-it, murs, tables...*) et sensoriels (*couleur : rose, fuchsia, bruyant...*). Toutefois la plupart des termes utilisés ne sont pas unisensoriels mais s'appliquent à tous les sens en même temps : mouvements, rythmes, formes, gestes... se situent pour la plupart au niveau de la source de l'expérience. Ainsi, pour évoquer leur vécu de la relation à l'espace et aux autres, les répondants ont évoqué des gestes (*porter ensemble, on se cache, on se referme*) des formes (*cercle, ovale*), des mouvements (*vague, avancer, on y va*). Pour évoquer leur vécu intérieur de l'intelligence collective, leurs mots sont aussi de nature transmodale : « *bien-être* », « *vitalité* », « *ressourcement* », « *énergie* ». Selon (Petitmengin, 2016), l'une des caractéristiques de la source de l'expérience est sa **transmodalité** : elle ne s'exprime pas en terme unisensoriel (vue, ouïe, goût, toucher, odorat) mais en des termes applicables à tous les sens: mouvement, rythme, forme, gestes. . La description de leur vécu en termes transmodaux par les managers , suggèrent dont un vécu qui se situe à la source de l'expérience. La source de l'expérience s'origine dans notre conscience et est appelée **présence** dans la théorie U.

- **L'expérience de l'intelligence collective : un expérience vécue au niveau de la présence.**

La structure synchronique de l'expérience montre une mobilisation de toutes les facultés humaines de perception (physique, émotionnelle, état d'esprit) au service d'une connexion à soi et à l'environnement. Cette relation à soi et à l'environnement passe par une dimension matérielle et sensorielle mais aussi par une dimension immatérielle, ou transmodale qui suggère que l'intelligence collective vécue est une expérience de la présence. Rappelons que la présence est cet état de conscience où l'individu est disponible à ce qui vient et laisse venir des possibilités nouvelles. Pour un groupe ou une organisation, ce niveau est celui de l'intention, sous-jacent à toute action humaine et qu'Otto Scharmer dans la théorie U nomme

« presencing ». Le presencing est un état de conscience qui consiste pour un groupe à sentir, percevoir la réalité depuis le tout, et se mettre en disponibilité pour laisser advenir, émerger les possibilités nouvelles. Dans une organisation, le presencing est une expérience du réel à un niveau profond qui se distingue de l'expérience du réel vécu habituellement au niveau des structures et des processus ou de la culture et des modèles mentaux. Pour nous, le caractère multi sensoriel, transmodal des évocations des managers suggère que ceux-ci font l'expérience de la présence quand ils vivent des situations d'intelligence collective.

### 2.2.2. La structure diachronique en trois phases

Différentes instanciations de l'expérience sont recensées pour chacune des composantes synchroniques de l'expérience. Nous avons recueilli les évocations auprès de managers évoluant dans six entreprises plus ou moins avancées dans leurs démarches de transformation. Les managers qui travaillent depuis le plus longtemps avec des pratiques collaboratives ou sur les sites dont la démarche de transformation est la plus ancienne, ont une perception similaire du phénomène, différente de celle des managers plus « novices ». Ces instanciations différentes suggèrent une modification du vécu synchronique dans le temps.

L'évolution dans le temps de l'expérience suit un mouvement de l'intérieur vers l'extérieur ou en d'autres termes de soi à l'autre. Ce mouvement part des composantes émotionnelle, physique, d'état d'esprit (soi) pour aller vers les composantes spatiales, relationnelles et d'action (l'autre).

Ce mouvement comporte trois phases.

#### **La première phase : mouvement intérieur de suspension du jugement et d'observation :**

Le manager expérimente une « *déstabilisation* », « *une claque* », des émotions : « *joie* », « *inquiétude* », « *questionnement* ». Il ressent physiquement une sensation de « *repos intérieur* » et de « *vitalité* », il s'ouvre à ce qui vient. Un mouvement intérieur de reconnexion à soi s'effectue au travers de ces ressentis physiologiques, émotionnels et d'états d'esprit. Ce mouvement intérieur peut aussi évoluer vers une dynamique d'hyper vigilance « *un poids* », de l'« *insomnie*. » ou de déconnexion : le manager ressent de l'« *épuisement* », « *un sentiment d'inutilité* ». Le mouvement intérieur s'effectue donc dans les trois composantes : physique, émotionnelle, état d'esprit. La transformation de l'état d'esprit est clé : le manager vit la situation dans un mouvement d'ouverture allant jusqu'à la réceptivité totale (*lâcher prise*) ou dans un mouvement de fermeture allant jusqu'à l'absence (*refus et résistance*)

**La deuxième phase est une phase de redirection de l'attention vers l'autre et l'environnement (le champ social).**

Le mouvement intérieur d'ouverture et de lâcher prise modifie la perception de l'espace et des relations. Cette modification de perception évolue elle-même dans le temps. Le vécu spatial devient un vécu d'espaces circulaires (« *cercle* », « *rond* », « *ovale* »), matérialisés par des objets (*tables, tableaux, post-it*) et délimités, parfois « *cachés* ». Le vécu relationnel est un vécu de « *convivialité* », de cohésion du groupe (« *égalité* »), de travail commun (« *pas de rôles* »). Dans les sites plus avancés dans la transformation, l'expérience de ce vécu se modifie : le vécu spatial devient un vécu « *sans limites* », immatériel. Le vécu relationnel devient un vécu d'expression des singularités (« *le meilleur de chacun* »).

**La troisième phase est l'action.**

Les deux premières phases font accéder le manager à une expérience de soi et du monde consciente. A partir de cet état de présence, le manager initie une 3ème phase, celle de l'action. La phase d'action se divise en trois temps : le temps de l'engagement puis le temps du dialogue, et enfin le temps du mouvement collectif.

L'engagement peut être libre et ouvert (« on s'inscrit où on veut ») ou libre mais clandestin (« en cachette »). Il peut aussi être le temps du désengagement (« refermé sur sa coquille »). L'action collective commence par le dialogue et se poursuit par le mouvement collectif. Le dialogue « *écoute et échange* » produit une action où « *on essaie d'avancer ensemble* ». Le dialogue « *écoute et partage* » produit une action où « *on porte ensemble* », « *on y va ensemble sans se poser de question* ». L'absence de dialogue « *on s'écoute pas* » produit une absence de mouvement, un blocage « *ça n'avance pas* ».

### 2.2.3. Le schéma de la structure générique de l'expérience

Le croisement des six composantes de la structure synchronique et des trois mouvements de la structure diachronique constitue la structure générique de l'expérience. Nous avons ainsi créé la première description de l'intelligence collective à partir de l'expérience sensible des managers. L'expérience ainsi schématisée est une expérience de rotation de la conscience, qui s'effectue selon les trois mouvements décrits dans la théorie U : suspension de la conscience, redirection de l'attention, action en un instant. Grâce à ce modèle, les praticiens peuvent diagnostiquer la qualité de présence de leur système social. A notre connaissance il s'agit du

premier schéma descriptif de l'intelligence collective, construit à partir du cadre théorique du U et de l'expérience vécue de managers de proximité.

3-Figure 2. La structure générique de l'expérience d'intelligence collective.

<b>Phase 1 : percevoir, suspendre le jugement</b>	
<b>Mouvement intérieur de soi à soi .</b>	
<b>Une expérience physiologique</b>	
<i>« Repos intérieur », « activité physique »</i>	<i>« Insomnie », « sensation de poids »,</i>
<b>Une expérience émotionnelle</b>	
<i>De la « surprise » De « l'inquiétude » D'un « sentiment d'inutilité »</i>	<i>A la « joie » A la « peur » Au « sentiment que c'est utile »</i>
<b>Une expérience d'états d'esprits</b>	
<i>De l' Ouverture De la Fermeture</i>	<i>Au lâcher prise et à la volonté Au refus et à la résistance</i>
<b>Phase 2 : rediriger l'attention.</b>	
<b>Mouvement de soi au champ social</b>	
<b>Une expérience de l'espace</b>	
<i>De circulaire/ délimité, plein d'objet</i>	<i>A infini, plein de présence humaine</i>
<b>Une expérience de la reliance</b>	
<i>De la convivialité et de l'égalité</i>	<i>A l'expression des singularités</i>
<b>Phase 3 : agir en conscience</b>	
<b>Mouvement de soi relié au champ social à l'action collective</b>	
<b>Un état de présence (ou d'absence)</b>	
<i>Du lâcher prise Du refus</i>	<i>A l'engagement (ouvert ou clandestin) Au désengagement</i>
<b>Une action collective</b>	
<b>Du dialogue</b> <i>D'écouter et échanger D'écouter et partager.</i>	<b>A faire mouvement ensemble.</b> <i>A «essayer d'avancer ensemble » A « porter ensemble », « y aller ensemble »</i>
<b>De Pas d'écoute</b> <i>« on s'écoute pas » « c'est bavard »</i>	<b>A l'absence de mouvement</b> <i>« ça n'avance pas »</i>

## **2.3. Les variations temporelles et contextuelles de l'expérience d'intelligence collective**

La structure générique s'incarne et s'instancie en contexte. L'analyse site par site des récits et évocations par les managers de leur vécu d'intelligence collective, a permis d'identifier des variations. Les variations concernent les dimensions individuelles (émotion, physiologie, état d'esprit) de l'expérience lié au temps. Elles concernent également les variations sur les dimensions spatiales et relationnelles, liées au contexte.

### **2.3.1. Variation du vécu intérieur avec la fréquence d'exposition au phénomène**

La fréquence d'exposition.

Parmi les répondants, la fréquence d'exposition au phénomène diffère considérablement : certains découvrent l'intelligence collective tandis que d'autres la vivent quotidiennement. Cette fréquence d'exposition impacte leur perception.

Si la plupart d'entre eux ont pu faire un récit d'un souvenir vécu d'intelligence collective et des remémorations, cinq répondants ont peiné à relier leur représentation du phénomène à une situation concrète : soit ces personnes n'avaient pas de souvenir de situation concrète, soit elles avaient un souvenir unique très marquant. Un répondant affirmait ainsi n'avoir plus connu de vraie situation d'intelligence collective depuis le début de sa carrière... soit il y a 25 ans !

Dans les organisations ayant mis en place des démarches de transformation depuis plus de 5 ans (Proxibrico, Bricoroi, certaines unités de Spacebuzz), les managers de proximité interrogés sont fréquemment exposés à des situations d'intelligence collective. Cette exposition est plus diverse et dépendante des personnes dans les entreprises en transformation depuis 3 à 5 ans (Microelec, Agilifun), et de rare à inexistante dans celles en démarrage (Resolog, Spacebuzz).

Par fréquence d'exposition, nous entendons les dimensions suivantes :

- La personne participe régulièrement à des ateliers, séminaires en intelligence collective.
- La personne se réfère à l'intelligence collective et utilise des pratiques collaboratives pour gérer les situations du quotidien.

- La personne raconte des situations récentes issues de son quotidien qu'elle a géré en intelligence collective et nous avons observé plusieurs de ces moments lors de notre immersion.

Par rareté d'exposition, nous entendons :

- La personne a vécu au moins une fois une situation d'intelligence collective, plutôt hors du contexte quotidien (formation, séminaire d'entreprise).
- La personne n'utilise pas ou peu de pratiques collaboratives pour gérer les situations au quotidien.
- La personne peine à raconter des situations gérées en intelligence collective et nous n'en avons pas observé ou peu lors de notre immersion.

Le vécu du phénomène varie en lien avec la fréquence d'exposition.

Nous avons pu ainsi identifier un vécu général de l'intelligence collective toujours ambivalent : si le vécu positif domine, il n'est jamais seulement positif. Surtout, les valeurs données à ce positif et ce négatif varient selon la fréquence d'exposition du phénomène (cf. Tableau 1)

3-Tableau 2. Un vécu positif et négatif de l'intelligence collective, variant selon la fréquence d'exposition au phénomène.

MANAGERS	VECU POSITIF	VECU NEGATIF
<b>MANAGERS PEU EXPOSES AU PHENOMENE.</b>	<p><b>C'est plaisant, c'est rare et magique.</b></p> <p>Les managers associent l'intelligence collective à une émotion de joie, une sensation agréable. Toutefois, ils ont aussi la perception que c'est rare, exceptionnel et le fruit du hasard.</p>	<p><b>C'est bruyant et bavard, ce n'est pas toujours efficace, on se sent inutile.</b></p> <p>Les perceptions négatives sont plus présentes chez ces managers. Le phénomène est associé à la perte d'efficacité : « <i>c'est bavard</i> », « <i>nécessitant de faire la synthèse</i> », « <i>bruyant</i> », donnant lieu à un « <i>consensus mou</i> », des réunions où « <i>ça n'avance pas</i> », « <i>c'est moins efficace</i> ».</p>

MANAGERS	VECU POSITIF	VECU NEGATIF
<p><b>MANAGERS FREQUEMMENT EXPOSES AU PHENOMENE.</b></p>	<p><b>C'est un énorme bien-être, c'est naturel, cela s'entraîne.</b></p> <p>Ces managers ont plus de facilité à évoquer l'intelligence collective en termes sensoriels, d'état d'esprit et d'énergie. Ils ont la perception que « <i>ça devient naturel</i> » ou que « <i>c'est une gymnastique</i> », que cela procure « <i>du plaisir</i> », « <i>une sensation de repos intérieur</i> », de « <i>souffler</i> ».</p> <p>En tout cas, ce n'est ni magique, ni rare, ni exceptionnel.</p>	<p><b>C'est usant, parfois ça me pèse, ça n'avance pas.</b></p> <p>Les sensations « négatives » sont le résultat d'une tension dynamique entre d'un côté leur envie d'agir et de l'autre les obstacles à l'action. Ces obstacles sont extérieurs à eux-mêmes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la résistance extérieure des pairs, hiérarchies,</li> <li>- l'utilisation par la direction dans des situations inappropriées, qui nuisent à l'efficacité.</li> </ul> <p>Mais ils sont aussi intérieurs : certains managers doutent de leur capacité « <i>à l'amener</i> » au groupe.</p>

Le vécu positif des managers peu exposés au phénomène est associé à quelque chose de magique et d'éphémère. En conséquence, en négatif, l'intelligence collective est vécue comme peu efficace pour coordonner l'action collective.

Pour les managers fréquemment exposés au phénomène, le vécu positif est plus durable et concerne le bien être des managers eux-mêmes. Il s'agirait presque d'une hygiène de vie qui nécessite de s'entraîner régulièrement. En conséquence, en négatif, soit l'environnement extérieur est perçu comme faisant obstacle à cette hygiène de vie, soit le manager se juge incapable de la mettre en œuvre.

### 2.3.2.Variation du vécu spatial en fonction de la culture d'entreprise : deux cas extrêmes

Ici, deux vécus s'opposent : d'un côté, une évocation de l'espace infini, sans limite, s'appuyant sur des énergies, une évocation d'espaces clos, délimités, s'appuyant sur des objets matériels de l'autre.

Ces deux visualisations extrêmes correspondent exactement aux verbatim de deux des entreprises de notre échantillon. Les verbatim des autres entreprises sont entre les deux. Temporellement, Spacebuzz est en début de transformation organisationnelle et Bricoroi

est en transformation organisationnelle depuis plus de 5 ans. Contextuellement, Spacebuzz est une entreprise très hiérarchisée et bureaucratique dans ses fonctionnements, très rationnelle et ancrée dans des formes de discussion privilégiant le débat contradictoire autour de ce qui est vrai ou faux, de qui est pour ou contre. Bricoroi est une entreprise en constante évolution de son organisation du travail vers plus de collaboration et de la gouvernance vers un mode cellulaire. Participative dans ses fonctionnements, elle conserve une structure hiérarchique et est ancrée dans des formes de discussion privilégiant le dialogue orienté vers les solutions.

3-Tableau 3. Vécu spatial de l'intelligence collective: Deux cas extrêmes.

SPACE BUZZ	BRICOROI
<p><b>Un espace délimité, contraint</b>  <i>« je vois qu'il y a des murs, des portes » MI1 S3 <sup>23</sup></i>  <i>« un lieu un peu clos du moins un peu délimité » MI1 S3</i>  <i>« une salle de réunion » MP2 S1</i>  <i>« pas besoin forcément de créer des salles dédiées, parce qu'au final ce sera comme une salle de réunion et c'est dommage... » MP3 S2,</i>  <i>« de façon non cadrée », « cette notion de cadre, ça me gêne » MP3S2</i></p>	<p><b>Un espace infini, sans limite</b>  <i>« c'est la notion de pas de limite, en fait » MP1S3</i>    <i>« à chaque fois, on part très loin, sans limites et notions de, enfin sans limites » MP1S3</i>    <i>« C'est Saturne la planète avec le cercle autour, là » MP2S2</i></p>
<p><b>Un espace abrité, caché, protecteur</b>    <i>« la notion de ... on se cache pour le faire... » MI1 S3</i>  <i>«la notion de cadre, elle a un côté protecteur, elle a un côté rassurant... » MP3S2</i></p>	<p><b>Un espace ouvert, sans délimitation</b>    <i>« je les trouve sans limites en fait » MP1S3 (à propos des équipes)</i></p>
<p><b>Un espace en forme de cercle,</b>  <i>« en rond » (MI2 S2) « un cercle vertueux » MI1S3</i>  <i>« on est en cercle » (MI2S2) « un cercle qui se crée, ...ça gomme complètement finalement les relations hiérarchiques » (MP3S2)</i></p>	<p><b>Un espace sans forme, énergétique ou vibratoire</b>    <i>« de la matière grise » MP2 S2</i>  <i>« le fait de souffler, au sens respiration, c'est-à-dire au sens de partager les responsabilités » MP2 S2</i>  <i>« je vois la couleur bleue » MP2S2</i>  Ces notions d'énergie et de couleur sont citées par des répondants d'autres entreprises.  <i>« les chamanes ils appellent ça énergie », « c'est des vagues, des sortes de propagations » CONSUL 3 MICROELEC</i></p>

<sup>23</sup> Dans ces tableaux, nous avons codifié les auteurs des verbatims comme suit : MI : manager intermédiaire MP Manager de proximité S1 , S2 , etc : site 1, site 2, sites 3 etc...

	« je vois du rose, rose fuchsia » MP2 S2 SPACEBUZZ
<b>SPACE BUZZ</b>	<b>BRICOROI</b>
<p><b>Un espace « plein » d'objets et dispositifs matériels ,</b>  <i>« Des post-it sur des tableaux » MP1 S2</i>  <i>« Je pense au café qu'on prend tous les jours » MP3S2</i>  <i>« une salle de réunion, autour de la table, les idées fusent » MP2S2</i>  <i>« Des ateliers, je me vois dans des ateliers » (MP1 S2)</i>  Ces objets ou artefacts sont cités par d'autres répondants dans d'autres entreprises:  <i>« la table, c'est une table ovale » MIIS3 proxibrico</i>  <i>«autour de la table...on partage » MP2S1proxibrico</i>  <i>« le wiki » MP1S1 Resolog</i></p>	<p><b>Un espace « plein » de vie, « vide » d'objets.</b>  <i>« ça me fait penser à un groupe, l'intelligence collective » MP2S2</i>  <i>« une fois qu'on s'est formé, qu'on l'a vécu, qu'on commence à avoir de la maturité sur le sujet, je trouve qu'on a une capacité à le faire aussi, mais sans outils » MIIS3</i>  <i>« il y a des porteurs de projets qui se sentent concernés par un sujet, qui sont capables de le faire vivre et de le faire naître » MP1S3</i></p>

### 2.3.3.Variation du vécu de reliance en fonction de la culture

Pour rappel, pour analyser le vécu relationnel nous utilisons le concept de reliance , qui a été inventée par le sociologue Bolle de Bal. Il la définit comme :« l'acte de relier et de se relier et son résultat » et « comme **le partage des solitudes acceptées et l'échange des différences respectées** ». En partant de ces deux pôles de la relation (partage des solitudes d'une part, échange des différences respectées d'autre part), nous avons classé les unités de sens recueillies selon ces deux pôles pour chacun des sites. Nous avons ainsi constaté trois variations de la reliance : partiellement empêchée au sein de Spacebuzz,, amplifiée au sein de Bricoroi et Proxibrico, circonscrite à l'équipe et au travail au sein de Résolog et Microélec. Nous les présentons dans le tableau 4 ci- après, avec une première ligne d'explication puis deux colonnes de verbatims pour souligner comment est vécu le partage des solitudes d'une part et l'échange des différences d'autre part.

### 3-Tableau 4. Vécu relationnel de l'intelligence collective : 3 variations

<b>La Reliance partiellement empêchée / SPACEBUZZ</b>	
<p>Les évocations du lien chez Spacebuzz, mettent l'accent sur la recherche de liens authentiques de convivialité alors que l'échange des différences peine à être respecté et valorisé. Le développement de la reliance est empêché, entravé.</p>	
<p><b>Le partage des solitudes acceptées.</b></p> <p>« la notion de valeur humaine » MIIS3            « une connexion, les gens qui se tiennent la main, en rond » MI2S2</p> <p><b>S'exprime en termes de convivialité, d'humanité.</b></p> <p>« je pense au café qu'on prend tous les jours » MP3S2            « un cercle, ça gomme les relations hiérarchiques » MP3S2</p>	<p><b>L'échange des différences respectées.</b></p> <p>« plusieurs personnes qui réfléchissent sur un sujet déterminé et qui font émerger différentes idées »...«... de façon après à essayer de trouver un consensus et une idée commune »MPI-SI.            « personne ne va dire que ton avis est stupide » MP2S2</p> <p><b>Peine à être investi et valorisé.</b></p> <p>« la raillerie...des gens qui sont autour » MIIS3            « les gens, c'est le codir, un peu tranchant, un peu cassant » « Il a les vieux réflexes : non c'est n'importe quoi, on ne va pas faire ça » ou            « quelqu'un prendra la parole pendant 10 minutes : c'est comme ci, c'est comme ça... » MI2S2</p>
<b>Reliance amplifiée : BRICOROI et PROXIBRICO</b>	
<p>Chez Bricoroi et Proxibrico, les deux termes de la reliance (partage des solitudes et échanges des différences respectés) sont présents. Les structures sociales sont fondées sur la reconnaissance de la place et la singularité de chacun.</p>	
<p><b>Le partage des solitudes accepté :</b></p> <p>« Il y a des rapports humains, tu sens que chacun a une place ... »</p> <p><b>S'exprime en termes d'effacement des statuts et des rôles</b></p> <p>« il n'y a plus de chef de rayon, de chefs de secteurs, de collaborateurs »            MPIS3Bricoroi</p>	<p><b>L'échange des différences respecté</b></p> <p>« ... et en même temps (que chacun) est prêt à partager sa place avec quelqu'un d'autre qui serait aussi intéressé pour découvrir quelque chose ». MIIS3 Proxibrico</p> <p><b>S'exprime au travers de l'expression des talents et envies individuels</b></p> <p>« ... juste des porteurs de projet capables de faire naître et vivre le projet »            MPIS3Bricoroi</p>

<b>Reliance circonscrite au niveau cognitif au niveau micro de l'équipe de travail : RESOLOG ET MICROLEC</b>	
C'est le travail et son objet qui relie. La reliance se réalise à travers l'objet travail au niveau d'une équipe rassemblée autour de cet objet.	
<p><i>Le partage des solitudes accepté</i></p> <p>« C'est un travail d'équipe » MP2S1 Resolog  « C'est un travail collaboratif, c'est un travail d'équipe et c'est pas juste une personne qui prend une décision, c'est une réflexion de groupe » AMB S1</p>	<p><i>L'échange des différences respecté</i></p> <p>« prendre le meilleur de chacun, et le mettre à disposition des autres, le partager avec les autres » MP1S2 Resolog  « c'est de réfléchir à plusieurs et que c'est ce qui ressort de la réflexion commune, qui est intelligent et qui peut être utilisé. » MI1S1 Resolog</p>

## Synthèse de la partie 2

Dans cette partie nous avons montré l'importance du vécu intérieur du manager au travers de trois récits de situations vécues comme des moments forts d'intelligence collective. Puis, nous avons identifié les dimensions synchroniques et diachronique de l'expérience d'intelligence au moyen d'une analyse micro phénoménologique des entretiens. En croisant cette analyse avec la théorie U, nous avons modélisé la structure générique de l'expérience sensible d'intelligence collective et identifié ses variations temporelles et culturelles sur les sites d'immersion. Nous avons confirmé que vivre l'intelligence collective, c'est faire l'expérience de la présence et notre modèle est à notre connaissance une première.

## 3. Qu'est-ce qu'une situation d'intelligence collective?

### Introduction

Dans la partie précédente, nous avons vu que la présence était au cœur de l'expérience d'intelligence collective vécue par les managers . Une situation d'intelligence collective serait donc une situation où les participants font l'expérience de la présence. Partant de cette proposition, nous avons mobilisé la théorie U pour l'observation et l'analyse de 57 situations de gestion collectée dans les six sites de notre immersion. Nous présentons d'abord la

classification des situations selon une matrice inspirée de la théorie U. Puis, nous présentons les descriptions en profondeur de cinq situations. Trois situations nous permettent de comprendre de l'intérieur la qualité et le processus de dialogue génératif. Deux situations nous permettent de saisir la phase de présence du processus, de comprendre son rôle dans l'émergence de l'intelligence collective et dans la conduite de l'action collective.

### **3.1. La classification des situations selon les niveaux de conscience**

Dans la théorie U, le système social, appelé champ social, est défini comme le système ET la qualité de relations dans ce système

*« I define social field, as the quality of relationship that give rise to patterns of thinking, conversing, and organizing, which in turn produce practical results” (Scharmer, 2018, p. 14)*

Selon Scharmer, la qualité des relations du champ social dépend de la source d'attention mobilisée par les acteurs. Le résultat des actions est à son tour déterminé par cette qualité de relation. De plus, il propose de se focaliser sur cette source de l'attention, ce qui est rarement le cas dans les organisations pour observer le système social. Nous avons donc observé et analysé les situations de gestion en nous focalisant sur la condition intérieure à partir de laquelle les participants opéraient et la qualité de relations existant dans le système. Pour cela nous avons mobilisé une grille d'observation complétée quand cela était possible par un questionnaire à chaud, rempli par les équipes à l'issue des situations que nous observions. Nous avons construit la grille d'observation à partir du modèle de Scharmer que nous présentons ci-après. Le questionnaire a été construit à partir du modèle de Durand (2011) présenté dans le premier chapitre sur la revue de littérature et d'une observation participante de 6 mois dans deux collectifs intelligents (cf. annexe 3).

Pour rappel, Scharmer a identifié quatre sources d'attention possibles et quatre niveaux de qualités de relations qui en résultent, observables à la qualité d'écoute et de dialogue dans les interactions. Ainsi, les qualités d'attention mobilisées peuvent être automatique, factuelle, empathique ou générative et se déclinent en quatre niveaux d'écoute et de dialogue. La qualité d'attention générative est un état de présence de la conscience : ouverture de l'esprit à ce qui vient et perception du tout plutôt que des parties. Puisque l'intelligence collective semble être une expérience de la présence, elle prendrait sa source dans cette qualité d'attention écosystémique, qui produirait une qualité de relation générative, observable en situation dans

les formes de conversation. Nous avons donc mobilisé cette typologie des sources d'attention définie par Scharmer dans la théorie U pour classer les situations selon leur degré de présence. Les situations observées se répartissent de la façon suivante. (tableau 3.5)

3-Tableau 5. Catégorisation des situations selon la source de l'attention.

SOURCE DE L'ATTENTION	QUALITE DE RELATION DU CHAMP SOCIAL		NOMBRE DE SITUATIONS
Intention : A partir d'où je perçois la situation ?	Attention : Sur quoi je focalise mon attention		
	ÉCOUTE	DIALOGUE	
<b>Niveau 1 : Habituelle et égocentrée</b> Je reconfirme les données Je suis mon point de vue	<b>Écoute habituelle</b> Focus sur reconfirmer les données	<b>Téléchargement</b> Être poli- télécharger les cadres et schémas habituels.	<b>9</b>
<b>Niveau 2 : Factuelle</b> je remarque la nouveauté et je ne suis pas mon point de vue	<b>Écoute factuelle</b> Focus sur les différences, sur les données qui diffèrent	<b>Débat.</b> Exprimer des points de vue différents.	<b>19</b>
<b>Niveau 3 : Empathique</b> Je vois depuis une nouvelle perspective, à partir du point de vue des autres	<b>Écoute empathique</b> Ressentir ce que ressent l'autre, s'adapter à ce qu'il veut nous dire	<b>Dialogue empathique</b> S'informer, des vues de l'un et de l'autre,	<b>18</b>
<b>Niveau 4 : Écosystémique (présence)</b> Je vois à partir du tout Je ne suis pas séparé de mon environnement, je suis une partie du tout.	<b>Écoute générative</b> Focus sur l'espace et le cadre qui permet l'émergence de quelque chose de neuf et d'essentiel .	<b>Dialogue génératif</b> Une idée rebondit sur l'autre, le temps ralentit, l'espace s'ouvre, le dialogue devient fluide ainsi que les silences.	<b>11</b>

Nous avons observé la qualité de relations dans les situations observées et avons identifié onze situations où l'équipe et le manager pratiquaient une forme d'écoute et de dialogue générative. Nous avons aussi noté un processus de dialogue empathique mais faiblement génératif dans dix-neuf situations observées.

**Les situations en intelligence collective** d'après notre cadre conceptuel sont des situations où les participants pratiquent une écoute empathique et générative. Dans la pratique, quand les facilitateurs ou managers parlent de situations d'intelligence collective, ils font le plus souvent référence à des « ateliers collaboratifs » : ce sont des situations qui regroupent des participants volontaires autour d'un processus de dialogue, facilité par un intervenant expert avec des outils, des lieux et des exercices adaptés. Ces ateliers se déroulent au cours des démarches de

transformation organisationnelle sous formes de séminaires et de formation. On y constate une liberté de mouvement des personnes, une qualité d'attention et d'intention dans les prises de parole et une très forte énergie, soit joyeuse soit grave. Dans nos immersions, nous avons observé des situations du quotidien : certaines situations étaient signalées par les managers comme des « ateliers collaboratifs » mais la plupart étaient de simples situations de réunions d'équipe ou des moments d'interactions entre deux ou trois personnes. Nous avons cherché à repérer si dans toutes ces situations du quotidien, l'intelligence collective dans sa dimension consciente pouvait être présente.

Pour observer ce phénomène largement immatériel, nous avons scruté les formes de dialogue, le processus d'évolution de la compréhension et d'émergence de possibilités nouvelles, ressenti les états d'esprits et d'énergie lors des interactions, recueilli l'évaluation des participants via des questionnaires quand cela était possible. Nous avons également noté les pratiques spatiales, temporelles, les artefacts et la posture du manager pour chaque situation. Pour être qualifiée de situation d'intelligence collective, une situation observée devait comporter un processus de dialogue empathique et génératif, correspondant aux niveaux 3 et 4 de la grille de dialogue de Scharmer. Au niveau 3, on observe des interactions caractérisées par un état d'ouverture et d'empathie et un processus de dialogue qui génère une meilleure compréhension de la situation. Au niveau 4, on observe ces mêmes états d'esprit auxquels s'ajoutent un état de présence qui permet au processus de dialogue de générer des possibilités nouvelles.

Ces explications données, nous proposons à présent au lecteur, de découvrir le processus de dialogue génératif puis l'émergence de la présence au travers de cinq descriptions en profondeur de situations d'intelligence collective issues de notre immersion et de nos interviews. Ces descriptions permettent de comprendre plus finement comment se développe une qualité d'attention et de relation générative, caractéristique d'une situation d'intelligence collective et en quoi elle modifie la conduite de l'action en situation.

## **3.2. Description du processus de dialogue génératif**

Nous allons décrire trois situations de réunions d'équipe au cours desquelles on observe un processus de dialogue similaire et très encadré. Les deux premières situations sont des réunions de gestion du futur d'une durée supérieure à une heure. La troisième est une situation de réunion opérationnelle d'information et de coordination d'une durée inférieure à trente

minutes. Nous y avons partout observé le processus de dialogue et repéré les trois mouvements du U : co-percevoir, coprésence, co-construction. Particulièrement, nous avons été à l'affût de l'existence d'une phase de présence. Nous avons aussi observé la qualité de relation au travers des états d'esprit et de leur incarnation. L'observation du chercheur a été complétée par l'auto observation des participants à l'aide d'un questionnaire quand cela était possible. Enfin, nous avons observé les outils et pratiques utilisés pour guider le processus.

### 3.2.1. Une situation de dialogue fortement génératif

Nous restituons la situation au moyen d'une description phénoménologique (Situation 3.1) puis du questionnaire d'auto observation rempli par les participants et enfin nous procédons à une analyse.

#### 3-Situation 1. Développer la cohésion d'équipe

##### **Contexte.**

*Dans ce secteur du magasin, le manager capte un malaise par ses discussions informelles avec les collaborateurs et décide d'agir pour renforcer la cohésion d'équipe. Il a convié l'équipe à un atelier collaboratif, dans le cadre de leur réunion d'équipe mensuelle.*

##### **Situation : développer la cohésion de l'équipe.**

*La réunion se déroule dans la salle polyvalente de Proxibrico. Djibril a positionné les chaises en cercle, installé un paperboard et un retro projecteur. Il est 13H30, l'équipe arrive : ils sont 9 participants représentant tous les rayons du secteur ; ils ont le sourire, l'air détendu.*

##### **L'inclusion et l'intention :**

*Djibril introduit la réunion. « On en avait parlé...la cohésion de l'équipe, c'est important ». Je sens l'équipe attentive, curieuse de ce qui va venir et je sens Djibril un peu stressé. Djibril montre une photo d'un village africain et d'un chantier, avec des maçons qui manient la truelle. Il raconte l'histoire : « à ces maçons ; le visiteur demande s'ils construisent un mur. Eux répondent : « nous construisons l'avenir pour notre village, nous construisons l'école pour nos enfants. »*

*Puis il enchaîne et rappelle juin 2017, l'Alpe D'Huez, séminaire de l'entreprise, où tous ont participé « vous vous souvenez : on est ressorti avec la finalité de notre entreprise côté client : le client au centre, la relation de confiance au client, la satisfaction du client... et côté entreprise et collaborateur : le Chiffre d'Affaires, oui mais surtout vivre des valeurs de partage confiance, bienveillance. » Djibril fait appel à la mémoire partagée et au sens.*

*Djibril pose ensuite le cadre de l'atelier : « on arrête à 15H00 » . Il projette une slide sur les règles du dialogue sur lequel on peut lire « j'écoute avec attention, je parle avec intention, je veille au temps de parole de chacun, une conversation à la fois, je suspends le jugement, ... ».*

##### **Les étapes du processus de dialogue et le questionnement.**

*Ensuite Djibril lance le dialogue par une question. Il en posera trois pour lancer chaque nouvelle phase de la réunion.*

**1ère question:** « pour vous c'est quoi un groupe ? » demande Djibril, puis il donne une consigne « donnez un mot, une phrase sur un post-it à coller sur le PB ».

**Un premier tour de dialogue démarre.** Très vite, les participants se concertent à deux ou écrivent seuls leurs mots sur leur post-it et les collent. Ils les lisent au groupe. Personne ne commente, chacun écoute.

**2ème question** Djibril projette une diapositive sur l'équipe performante. Elle montre trois stades de l'équipe : cohésion (définition de règles, objectifs, valeurs) engagement ( rôles, motivation, tâches), développement (intégration de nouveaux, leçons apprises, monitorer). il le commente et demande « qu'en pensez-vous de ça ? »

Une personne dit «ça parle à tout le monde ». Les autres acquiescent. Djibril demande : « positionnez notre groupe sur cet axe un post-it avec votre nom »

**Un deuxième tour de dialogue s'ensuit.**

Les personnes votent : ils positionnent le groupe entre engagement et développement ou bien en développement.

Puis, chacun explique son choix : « je dis qu'on est un groupe solidaire parce qu'on intègre et on développe les nouveaux », « parce qu'on reconnaît nos erreurs », « parce que nous travaillons bien ensemble »

Quelqu'un dit : « on est performants parce qu'on se dépasse, on donne des conseils aux nouveaux, on s'écoute ». Un autre dit : « on peut aller plus loin et développer le monitorat ».

Après l'expression spontanée de trois ou quatre personnes, Djibril se tourne vers ceux qui n'ont pas parlé et les invite à dire : « Et toi, G ? ». G exprime sa pensée « Chacun est bien dans son rôle, il y a un équilibre entre vendeur et chef de rayon, on utilise les ressources de chacun au mieux. ».

L'apprentie demande « ça veut dire quoi monitorer ? » quelqu'un répond « par exemple, c'est fixer un cap pour toi qui vient d'arriver avec des outils et mesurer les moyens pour t'y conduire»

Quelqu'un ajoute qu'il trouve que les rôles ne sont pas encore bien établis entre les chefs de rayon et le chef de secteur. Enfin quelqu'un conclut « on est entre cohésion et engagement, on s'entend bien. On manque de travail en commun pour faire émerger des idées, avoir des idées qu'on n'a pas individuellement »

Apprentis nouvellement arrivés, vendeurs aguerris, chefs de rayon, adjoint du chef de secteur, tous s'expriment à leur tour, sans ordre de parole ou préséance lié à la fonction. Il n'y a qu'une seule conversation à la fois.

**3ème question :** Djibril reprend la parole « Quels points voulez-vous travailler sur ce schéma ? ». Les gens votent : 4 personnes sur les rôles. 1 sur les leçons ; 1 sur monitorer ; 2 sur talents, 1 sur l'objectif commun.

Djibril invite chacun à expliquer son choix. Pour les talents, les personnes expliquent : « on a besoin d'accentuer les formations des vendeurs, elles ne sont pas assez transverses ; on a besoin de polyvalence, cela permettrait de faire baisser le temps d'attente des clients » Pour les leçons, la personne dit « on peut apprendre de nos expériences ; en tirer les leçons en partageant plus» Pour monitorer, la personne s'explique: « on ne pilote pas assez le progrès : ce n'est pas un point sur lequel on s'attarde. On pourrait parler de ce qui va bien, le justifier pour pouvoir le reproduire » Etc... les gens s'écoutent très attentivement. Le rythme n'est ni rapide, ni lent, il est posé.

Il est 13h45, le dialogue se poursuit. Pour les rôles, deux personnes rapportent des questions que leur ont posé des membres de l'équipe : « qui fait quoi ? c'est le chef de rayon ou le chef de secteur ? ». Pour eux il y a un manque de clarté et cela crée des tensions Puis quelqu'un fait remarquer qu'il manque une pleine définition du rôle avec un organigramme plus visuel, plus visible pour que tout le monde sache son rôle sa place ses missions ses interlocuteurs. Djibril rebondit « moi manager, ce que je lis dans vos yeux, c'est, je suis perdu, j'arrive pas à

*me positionner, j'aimerais, mais j'arrive pas à avancer. Je me mets dedans, je dois m'effacer pour que Seb (son adjoint) puisse s'exprimer et ainsi de suite »*

*A cet instant, il partage une émotion et fait part de sa propre vulnérabilité. A la fin de ce tour de dialogue, les thèmes d'intérêt pour l'équipe ont été identifiés, leur contenu a été partagé, l'ensemble semble clair pour chacun et chacune.*

**4ème question : « comment on va faire ? »**

*Djibril invite à présent les personnes à choisir un thème sur lequel ils ont envie de contribuer. Il dit « l'objectif est que tranquillement on pose les choses ». Puis il demande « comment on va faire ? » et explique : « L'objectif est de faire une 1ère matrice, à travailler ensuite avec les équipes. Que vous vous disiez : les rôles on a envie de ça, ça, ça et puis avec les équipes, on va faire ça, ça, ça. ». « vous avez jusqu'à 14H30, on se garde jusqu' 14H45 pour partager ensemble ». Les participants se mettent en sous-groupes par thème.*

*Un troisième tour de dialogue s'ensuit en sous-groupes. Chaque groupe s'auto organise et se dispose en cercle. Dans le 1<sup>er</sup> sous-groupe, une personne pose une question : « que veut-on ? » une personne note les idées. Les idées fusent : polyvalence, logiciels, métiers... Dans le groupe sur les rôles : l'un dit « le problème est que les CR/CS sont en train d'évoluer dans leur rôle et qu'il faut le dire », l'autre dit « il faut communiquer sur le rôle et les missions de chacun. ». Ils proposent de faire une liste des missions spécifiques pour se rendre compte des doublons... les conversations sont concrètes, se déroulent à un rythme soutenu, toujours avec beaucoup d'écoute. Je sens de l'énergie, de la confiance et de la joie.*

**A 14h30, les propositions élaborées en sous-groupe sont prêtes. Le partage en grand groupe démarre.** Chacun présente ses propositions. Le sous-groupe Rôles propose une réunion avec les trois rayons pour expliquer l'organigramme et missions spécifiques puis demander aux gens s'ils veulent faire des « vis ma vie ».

*Djibril demande : « quel format de réunion ? » les autres participants enrichissent la proposition en proposant de faire deviner l'organigramme avec un support ludique. L'équipe talents propose de générer de la polyvalence en faisant des « vis ma vie » une fois par mois d'un à trois jours et des formations internes avec les fournisseurs, en adaptant les contenus aux profils des vendeurs par des échanges interpersonnels. Djibril dit qu'il va inscrire les gens en formation dès la sortie de réunions.*

*Quelqu'un objecte: on ne peut pas imposer la polyvalence à ceux qui ne veulent pas. Quelqu'un propose un speed-dating plutôt qu'une réunion. Les idées fusent, ça jaillit, les échanges sont rapides... une conclusion émerge : « on fait la proposition du « vis ma vie » à ceux que cela intéresse ». Des dates de réunion pour avancer avec l'équipe sont fixées : novembre pour les rôles, décembre pour les talents. et en janvier démarrage des « vis ma vie ».*

**Il est 14h50. Djibril clôt la réunion :** « je vous félicite, j'y serais arrivé tout seul mais cela aurait été moins bon » il fait une pause, secoue la tête et dit « non en fait, j'y serais jamais arrivé ! » Il rit. Les gens rient et sortent en discutant. On sent de l'énergie.

L'auto-évaluation de la situation 3.1 par les participants : résultats du questionnaire à chaud

Le questionnaire traduit en comportements observables, les états d'esprits traversés par un groupe en intelligence collective, d'après le modèle de C. Durand (2011) présenté dans le premier chapitre de cette thèse. Sur tous les items, la note se situe entre 8 et 10. (NB : Le barème est sur 10)

### 3-Graphique 1. Auto évaluation par l'équipe de sa capacité collaborative en situation 1 (moyenne)

<b>INTENTION</b>	Répondants 7	
Je suis clair.e sur mon intention sur la séquence et en phase avec les membres du groupe : <b>8,4</b>	Le groupe est aligné sur une intention claire.	<b>9</b>
<b>OUVERTURE</b>	Répondants 7	
Je suis disponible, réellement curieux.se de l'autre et de ce qui vient. Je suspends jugements et inquiétudes. <b>8,7</b>	Je m'ouvre aux autres y compris en montrant mes doutes et vulnérabilités.s.	<b>7,8</b>
J'accueille les points de vue différents avec authenticité. <b>8,5</b>	Le groupe veille au respect du cadre de confiance.	<b>8,8</b>
<b>DIALOGUE</b>	Répondants 7	
J'ose dire ce que je pense authentiquement. <b>9,1</b>	J'ose dire ce que je ressens.	<b>8,8</b>
Je veille à laisser du temps de parole pour les autres. <b>9,2</b>	Les échanges du groupe sont inspirants et contributifs, sans débat contradictoire.	<b>9</b>
Le groupe accueille l'expression des ressentis et des émotions <b>8,7</b>	Le groupe veille à l'égalité des temps de parole.	<b>8</b>
<b>PRESENCE</b>	Répondants 7	
Je suis attentif.ve, concentré.e, présent.e à moi et aux autres. <b>9,1</b>	Je perçois des possibilités nouvelles et cette perception s'intensifie.	<b>8,4</b>
Le groupe est attentif et concentré <b>9</b>	Le groupe est en énergie haute et ses perceptions s'intensifient .	<b>8,7</b>
<b>RELIANCE</b>	Répondants : 7	
Je me sens en lien profond et authentique avec les autres <b>8,4</b>	Les liens dans le groupe sont profonds et authentiques ;	<b>8,2</b>
<b>ENERGIE</b>	Répondants :7	
Je ressens une énergie particulière en moi. <b>8,7</b>	Je ressens de la fluidité dans les échanges	<b>8,5</b>
Le groupe est inspiré plein d'énergie <b>8,4</b>		
<b>COLLABORATION</b>	Répondants :7	
Le groupe s'est aligné sur une ou des intentions <b>9,1</b>	Le groupe a une compréhension plus large et partagée des problèmes ou situations.	<b>8,7</b>
Des possibilités et perceptions nouvelles ont émergé de la réflexion commune. <b>9,1</b>	Le groupe a imaginé (ou prototypé) des solutions nouvelles	<b>9,7</b>
Le groupe a pris des décisions collectivement <b>9,4</b>		
<b>Quel est votre état affectif à cet instant ? choisissez 3 mots dans la liste</b>	Répondants :7	
Envie 2	Satisfait.e	2
Enthousiaste 3	Confiant.e	5
Serein.e 2	Déterminé.e	4
Frustré.e 0	Confus.e	0
Unifié.e (sensation de convergence, de sens et de paix) 0	Dispersé.e (sensation de divergence, de non-sens et de conflit intérieur)	0

Fatigué.e	1	Tendu.e	0
-----------	---	---------	---

L'analyse de la situation 3.1

### **Le dialogue génératif et l'outil du questionnement**

On trouve ici la structure du dialogue génératif suivant les trois mouvements du U : la 1ère question « c'est quoi pour vous un groupe » ouvre une phase de co-perception; la 2ème « où se situe notre équipe? » l'approfondit : partage des représentations, des points de vue. La question 3 « quels points voulez-vous travailler ? » ouvre la phase de présence et d'émergence des points importants et des idées nouvelles. La question 4 « comment on va faire ? » ouvre la phase de co-construction de pistes de solution.

Ce manager a ainsi fait vivre les trois phases d'un U en 90 minutes. L'équipe a su dialoguer : écoute, rebond, partage de points de vue, pas de jugement ou d'évaluation, co-construction...

### **Le repérage de la présence**

Les rythmes de l'échange ont d'abord été rapides pour répondre à « c'est quoi pour vous un groupe ? », puis ont ralenti, pour répondre à la question « où positionner notre groupe ? » et durant la phase d'émergence pour répondre et expliquer les choix des thèmes. Ce ralentissement signale l'intensification de la présence qui accompagne la phase d'émergence.

Le groupe s'est hissé rapidement dans un état d'esprit de présence où chacun écoute avec attention, laisse partir ses propres conceptions pour laisser venir une nouvelle vision du problème et laisser émerger le neuf. Le groupe est demeuré à ce niveau de présence et a opéré à partir de cette qualité d'attention tout le long de l'atelier. En fin d'atelier, le rythme s'est accéléré pour entrer dans le mouvement de l'action.

### **La capacité collaborative de l'équipe**

Nous avons questionné le groupe à chaud à l'aide de notre questionnaire et obtenu des résultats très élevés sur tous les états d'esprit et comportements associés. Une participante a ensuite appelé le manager et lui a dit : « *cette réunion, il s'est passé quelque chose* ». Nous avons senti une habitude du dialogue, une bonne confiance entre les personnes. Les solutions proposées montrent une connaissance de pratiques telles que les Vis ma Vie, fréquentes dans les entreprises collaboratives. Il y a donc une certaine « maturité » ou « capacité collaborative » dans cette équipe.

**Et le manager ?** dans cette situation, le manager est en position de facilitateur. Le manager propose un cadre contenant pour la conversation : le cercle (position et cercle de dialogue), le questionnement, le temps limité, le vote à l'envie (choix de son thème de travail libre), la liberté

de mouvement (pas de tables, juste des cercles remodelables, ...) . Il pose aussi une intention : développer la cohésion et la dream team en lien avec la finalité de l'entreprise. Il propose un support théorique sur l'équipe performante pour stimuler la réflexion du groupe. Il utilise l'émotion et le sens pour capter l'attention du groupe et lui communiquer son intention. Pour le reste, il se met en retrait et laisse le groupe s'écouter, dialoguer.

### **Une situation d'intelligence collective**

L'équipe a pivoté durant la réunion du niveau empathique au niveau génératif et a opéré à partir d'une qualité d'attention écosystémique. Ce pivotage s'est fait grâce à un processus en trois temps (co-perception, coprésence, co-construction) , structurant le dialogue génératif, grâce à l'intention posée clairement par le manager et à l'espace-temps qu'il a créé pour un dialogue de qualité. Les outils utilisés sont : le questionnement, le récit authentique et inspirant, le partage en sous-groupe. Les artefacts utilisés sont : la matrice de l'équipe performante pour inspirer, les post-it et le paper board pour partager et visualiser l'ensemble des points de vue. La posture du manager a été d'inspirer puis laisser émerger.

### **3.2.2 Une situation de dialogue faiblement générative**

A nouveau, nous présentons une description phénoménologique de la situation observée (situation3.2) suivie de l'auto observation de l'équipe réalisée par questionnaire et nous procédons à une analyse.

#### **3-Situation 2. Décider ensemble de nos indicateurs de performance.**

##### ***Contexte de la situation.***

*Dans ce service informatique, on introduit peu à peu des pratiques agiles mobilisant l'intelligence collective.*

*Cette équipe de 8 personnes environ est rassemblée pour co-construire les indicateurs de performance de son activité. Depuis deux mois, c'est leur 3ème atelier consacré à la mise en place du management visuel. La durée de chaque atelier est d'une heure. Aujourd'hui l'équipe va choisir ses indicateurs de performance. Le processus est facilité par un facilitateur interne et son coach formateur. Le manager est présent mais n'anime pas.*

##### ***Le lieu et les artefacts.***

*La scène se passe dans la salle de convivialité du service. Cette salle, ouverte sur le couloir et fermée par de simples rideaux est aménagée avec des cubes en bois servant de siège et pouvant être assemblés en bancs, gradins, à la discrétion des participants. Des grands panneaux en feutrine sont recouverts de post-it colorés, il y a un coin cuisine avec évier, machine à café, deux ou trois mange debout, le tout est disposé dans un espace de 25 m2 environ, à l'angle du couloir qui distribue les bureaux de l'étage.*

### **L'inclusion**

*Il est 14h30, Sandro, le facilitateur, accueille les participants et démarre par le retour d'expérience fait par l'équipe sur l'instauration du management visuel : « Le moins, dit-il, c'est qu'il n'y a pas d'action apparente et que tout le monde ne parle pas. Le plus, c'est que pour la majorité, vous êtes contents de l'espace d'échange et de convivialité ainsi créé. »*

*Puis il présente le résultat du travail réalisé ensemble la semaine précédente : un panneau mobile en feutrine est rempli de post-it de couleurs, rangés par colonnes. Pendant cette inclusion, le chef de service se tient à distance de l'équipe, il est corporellement en dehors de l'équipe et de la scène. « Qu'est-ce qui manque dans le tableau ? » demande le facilitateur interne. L'équipe demande des précisions, rajoute des points, demande à bouger le tableau pour bien voir.*

### **L'intention et l'annonce de la méthode**

*Le facilitateur introduit à présent l'intention de l'atelier : « L'objectif est de tirer un indicateur réel qui nous serve à nous. L'objectif est de se mesurer soi, d'en tirer les irritants et plans d'améliorations. » Ensuite, il rappelle les principes du brainstorming : « Au début, ça foisonne, on triera après. » On se donne 20 minutes ». Le manager est ressorti du cercle et n'intervient pas.*

### **Le processus de dialogue.**

#### **Phase de partage :**

*Il est 14h40. Déjà les équipiers ont commencé à discuter entre eux. Le manager leur apporte des post-it. Les gens se lèvent, certains écrivent déjà leurs idées sur le tableau, puis ils discutent par deux ou trois autour du tableau, une personne se retire, va s'asseoir, soupire... l'ambiance sonore est forte. Le manager est proche mais hors du cercle, il écoute. A 15H00, quelqu'un fait une proposition. Un brouhaha s'ensuit avec des discussions parallèles pendant 4 minutes. Puis le coach pose une question et le calme revient, la parole se distribue plus équitablement... avant de repartir en brouhaha, dont une question émerge régulièrement : « Comment tu mesures ça ? ». Pendant tout ce temps, je m'interroge : il semble que les membres de l'équipe soient à la fois entrain de produire des idées et de les évaluer. Par exemple, quelqu'un propose un quizz et un autre dit que ça va être trop long. Le dialogue oscille entre écoute empathique, générative et débat contradictoire.*

#### **Phase de confusion**

*15h10 Depuis 10 minutes, les personnes débattent sur ce qui pourrait bien être la mesure de leur performance sur une tâche précise... et comment ils pourraient la mesurer facilement...*

*15h20 Le facilitateur demande : « Quelle est la finalité ? ». Je ressens de l'ennui et un peu de tristesse, impression déjà ressentie en entreprise quand les discussions peinent à avancer. Le manager intervient et essaie de redonner un cap, une finalité: « notre travail c'est de capitaliser. ».*

#### **Phase de présence**

*Il est 15h23 – quelques secondes de silence et de calme. Le manager reprend : « Notre job, c'est de faire des fiches de connaissance. » Nouveau brouhaha.*

#### **Phase de confusion :**

**Le facilitateur tente de recadrer les échanges** et dit : « d'abord cherchons ce qu'on veut mesurer et après on verra comment ». Le manager appuie : « Oui, restons sur ce qui nous paraît important à mesurer. » Les équipiers tentent de clarifier, de préciser la demande qui leur est faite. Un équipier demande : « oui mais on garde à l'esprit qu'on mesure la performance du programme, pas celles de nos tâches, ça on est grands, on sait s'auto évaluer. ? » Un autre perplexe demande : « On mesure quoi ? Nos objectifs ? Mais si on en n'a pas ? » Le facilitateur suggère : « Ben, tu peux t'auto-définir des objectifs ... ». L'échange continue ; quelqu'un dit : « Moi j'aimerais mesurer l'autonomie des utilisateurs. » Une autre propose : « Pour mesurer, on peut faire un quizz ».

**La discussion reprend et s'égaré** sur le temps, le rapport cout/bénéfice de ces quizz. Il fait chaud dans la salle. Le coach demande à réguler la clim. On ne peut pas. Le coach regarde l'heure.

### **Phase de convergence.**

**Il est 15h42...** Le coach dit au facilitateur interne: « Termine la phase divergente, il faut aller vers la convergence » Je regarde le tableau : 7 propositions d'indicateurs de résultats, 2 de pilotage, 3 d'exigence ont émergé de la discussion et sont inscrites sur des post-it. Le facilitateur annonce : « On passe à la phase de convergence. Parmi ces indicateurs lesquels voulez-vous garder ? ». Le chef de service encourage : « C'est un 1er jet, on peut demain en changer, ... » Le facilitateur propose un vote : chacun a 3 bâtons, qu'il peut poser pour chaque item à garder. Des blagues sont échangées : « L'indicateur choisi par le chef sera le meilleur » ou bien « ah, OK, ça veut dire que c'est nous qui décidons, même si c'est pas dans les objectifs de la stratégie » « Attention pas de fraude électorale ». Quelques-uns sont hésitants ou dubitatifs : « On peut commencer ? » « C'est pipé, en fait vous avez déjà en tête les indicateurs ? ». Les gens votent peu à peu, en prenant leur temps.

### **Phase d'alignement, célébration et plan d'action**

**A 16h00 le vote est terminé.** Un départage entre 2 items est fait à main levée. Les personnes ont l'air contentes, détendues et satisfaites de ce moment. Le coach félicite : « bravo, vous avez choisi ! », « vous vivez un moment fondateur pour l'équipe ». Cependant la discussion se poursuit autour des questionnements sur l'alignement avec la stratégie. Une personne déclare : « Si personne ne sait où on va ... ». Le manager dit « On doit le construire, c'est du fonctionnement, on ne va pas attendre une décision, à nous d'y aller ». Quelqu'un dit « oui, on va co-construire la roadmap avec la Maitrise d'ouvrage », un autre dit : « oui mais pour SAP, c'est en haut qu'ils décident... ». Le Coach intervient dans la discussion : « Je sens des différences de point de vue, des questionnements autour du périmètre de votre activité, à poursuivre dans un groupe de travail... mais là on est à 5 minutes de la fin et on a bien bossé. Vous avez déjà un KPI ( Key Performance Indicator) : l'engagement du budget ! ».

Le facilitateur explique alors le reste à faire. Le tableau visuel prend forme : en partie gauche, la vie de l'équipe (congé...). En partie droite, le retour d'expérience, le traitement des irritants, plans d'actions et suivis. Il restera à finaliser la construction du tableau visuel. Les participants se dispersent et la réunion prend fin.

L'auto évaluation de la situation 3.2 par les participants- résultats du questionnaire à chaud

Les évaluations par item sont les suivantes : Intention claire (6) - Ouverture (7)- Dialogue (7,5) avec un mauvais score sur la capacité du groupe à veiller sur l'égalité du temps de parole (5,4) et un bon score sur la nature contributive du dialogue (8), un score peu élevé sur la possibilité d'exprimer authenticité et ressenti (6,7). La Présence est mitigée : sur les items de qualité d'attention et d'énergie, elle est haute (8). En revanche, sur la perception de possibilités nouvelles et son intensification, elle est peu élevée (6,7). L'item Collaboration est noté comme élevé en termes de prise de décision collective (8) mais les items relatifs à la compréhension renouvelée, à la nouveauté des solutions sont en retrait (7,7).

Les états affectifs les plus éprouvés par les membres du groupe en fin de séquence sont la confiance, la satisfaction, l'enthousiasme.

L'Analyse de la situation 3.2.

Dans cet exemple, le processus de dialogue proposé par le coach vise à faire vivre un U en deux heures à une équipe peu habituée à ce mode de conversation. Le facilitateur tente de suivre les phases du processus en U : il présente l'intention, on se remémore le réalisé, puis on s'engage dans le processus de dialogue (co-percevoir) et enfin vient le processus de décision (agir en un instant) . Le temps de partage et confrontation des points de vue correspond à la phase de co-perception du U. Dans cette phase de divergence, on alterne des moments où on entend monter le brouhaha avec des moments de calme : certaines questions ou propositions sont suivies de temps de silence puis d'une nouvelle phase de production d'idées.

Ces temps de silence pourraient correspondre à des moments de « présence » d'où émerge une énergie nouvelle. Cependant, le groupe n'arrive pas à rester à ce niveau de présence suffisamment longtemps pour qu'ait lieu une réelle émergence. Le coach a finalement recours au vote pour aboutir à une décision. Cette phase de vote correspond à la phase « agir en un instant » du mouvement d'intelligence collective. En fin de réunion, l'équipe reste encore en débat sur certains points et sur le plan d'action. Au final, l'équipe est désireuse de participer, s'engage dans la conversation mais le processus génératif du dialogue est parfois entravé par la tentation du débat, de l'évaluation des idées plutôt que leur écoute et le rebond de l'une sur l'autre. La finalité, le sens de l'action semblent rester flous pour l'équipe qui reste dubitative sur son autonomie réelle de décision. L'ensemble gêne la pleine puissance du processus. Le questionnaire révèle une capacité collaborative encore en cours de développement.

Au final, si l'expérience humaine est jugée positive par l'équipe, la qualité de relation reste à développer. Cette analyse montre que le groupe est en apprentissage d'une capacité collaborative et qu'il n'a pas encore totalement fait l'expérience de la présence.

### 3.2.3. Un temps court génératif

Pour finir, nous décrivons puis analysons une troisième type de situation : une réunion opérationnelle d'équipe de courte durée (situation 3.3.) où malgré la brièveté, le dialogue est génératif

#### 3-Situation 3. La réunion d'équipe du secteur

*A 10h30, R et S chefs de rayon animent une réunion de leurs vendeurs.*

*Cette réunion est demandée par l'entreprise : chaque chef de rayon doit la faire. R et S le font plus ou moins souvent selon le temps, les plannings d'absence. La date et l'heure sont communiqués la veille ou l'avant-veille, ça peut changer en fonction des aléas. D'habitude, cela se fait le Lundi. C'est donc plus ou moins un rituel. D'habitude, chaque chef de rayon réunit son équipe. Là, R rentrait de formation, S a préparé les infos à donner et ils l'ont fait ensemble. La réunion se tient dans le sous-sol du magasin, le long d'un couloir, dans une des petites salles aménagées avec une table en U un paperboard un vidéo projecteur, sans fenêtres. Il y a 6 participants, 3 femmes, 3 hommes. L'échange suit un processus de dialogue empathique pour traiter des points suivants : Point chiffre. Les Top et les Flop de vente- Info sur l'opération commerciale sur la cuisine.*

*Lors du point chiffre, le manager annonce puis félicite « c'est excellent , bravo dit le chef de rayon ». Tous s'exclament et se félicitent. Le chef de secteur reconnaît le travail effectué : « on transforme plus de devis en bons de commande. C'est le résultat du travail que vous avez fait en début d'année sur les stocks »*

*Lors de la rubrique les Top et les Flop, le manager fait circuler la parole, chacun est invité à s'exprimer « vous qu'en pensez-vous ? » sur les améliorations possibles. Quelques personnes proposent des idées. L'autre chef de rayon relance « d'autres idées ? ». De nouvelles personnes s'expriment. Le chef de rayon dit « je rebondis là-dessus »... en quelques minutes, un plan d'action pour remédier à un flop est mis sur pied. Pour les top, le chef de rayon remercie particulièrement une personne sur un travail spécifique : « merci x tu en as fait beaucoup ».*

*10h50, la réunion se poursuit par un point sur une opération commerciale à venir. Les managers partagent une pratique vue dans un autre magasin pour mettre en avant le rayon : « on voulait votre avis » disent-ils aux vendeurs. Un bref échange s'ensuit sur les possibilités, le manager résume les idées et formule la décision. Dernier point : comment transformer le plus de devis possible. L'équipe décide de faire une relance : « on s'entraide évidemment » « on peut faire les devis des autres ».*

Nous n'avons pas pu faire de questionnaire dans ce cas précis car nous avons été appelé de manière impromptue et le temps était trop court pour expliquer à l'équipe. L'enquête se faisait à chaud sur smartphone en fin d'atelier et tous n'étaient pas équipés. Néanmoins nous avons retenu cette situation car elle montre que le dialogue génératif est possible à niveau très opérationnel et sur des temps très courts.

### L'Analyse de la situation 3.3

Dans cette réunion de 30 minutes, le local est peu agréable mais l'ambiance est souriante. Les échanges sont rapides, pragmatiques, centrés sur les améliorations possibles. Les informations échangées contribuent à donner un cap (top flop résultats). Les échanges sont très contributifs, sans débat pour ou contre, chacun donne son idée, rebondit sur l'idée de l'autre, les personnes s'offrent de s'entraider. Le manager stimule l'expression par le questionnement et la reconnaissance (il remercie, félicite, célèbre le succès et fait appel aux idées du groupe pour les améliorations). Ce type de réunion interactive et courte où chacun fait progresser l'action a été observé dans différents formats sur les sites d'immersion. Certains étaient plus formalisés et outillés notamment dans les entreprises de production et d'études ayant adopté les pratiques Agiles ou Lean. Dans tous les cas, la parole circulait et les personnes s'adressaient au cercle plutôt qu'à une personne en particulier notamment le manager.

## Résumé des analyses du dialogue génératif

Dans ces trois exemples, nous voyons le processus de dialogue structuré autour des trois phases du U. Le cadre mis en place guide le processus de manière très visible au travers de phases d'inclusion, de partage (divergence), de présence (émergence) et de co-construction (convergence). Des outils simples sont utilisés : annonce de l'intention, tableau et post-it, questionnement par l'animateur. Pourtant, ces situations diffèrent par l'intensité de la phase de présence et la qualité de relation.

La situation 3.2 est faiblement générative : nous l'avons classé au niveau 3 - qualité d'attention et de dialogue empathique.

On y repère bien l'amorce d'un processus de dialogue, des états d'esprits d'ouverture et de partage mais des entraves au dialogue génératif sont constatés : flou sur l'intention, phase de présence quasi inexistante. Les participants à la situation 3.2 ont peiné à établir une intention claire, respecter l'égalité de temps de parole, exprimer authentiquement leur pensée et leurs vulnérabilités, voire émerger une compréhension et des perspectives nouvelles. L'énergie

dégagée est moins importante, le caractère novateur des solutions envisagées aussi. La source de l'attention mobilisée est certainement empathique mais pas encore écosystémique.

La situation 3.1 est fortement générative : nous l'avons classée au niveau 4- écosystémique de la matrice de Scharmer. Les trois phases du U sont observées y compris la phase de présence. Des états d'esprit d'ouverture et de reliance, de dialogue et de présence sont constamment maintenus durant tout l'atelier. On ressent une fluidité de l'échange et une énergie en fin de réunion assez forte. La situation 3.3 est également classée au niveau 4. Dans ces deux situations, les participants ont fait l'expérience de la présence. La source de l'attention mobilisée est écosystémique.

La présence est donc l'élément clé d'une intelligence collective puissante. Nous allons la décrire dans le point suivant.

### **3.3.Description de la phase de présence**

Nous avons vu que le passage du groupe par une phase de présence, est clé pour faire émerger l'intelligence collective et ensuite agir à partir de cette qualité d'attention. Comment l'équipe parvient elle à cette qualité d'attention écosystémique, génératrice de présence ?

#### **3.3.1. La présence fait pivoter la qualité d'attention**

Nous présentons deux situations qui laissent la phase de présence réellement exister : dans cette phase, la qualité d'attention du groupe pivote d'un niveau d'attention factuel ou empathique à un niveau écosystémique et l'action prend un cours nouveau.

#### **3-Situation 4. Le partage des émotions fait pivoter la qualité de l'attention**

***Une réunion de préparation de la communication sur un projet de déménagement.***

***Contexte :*** le siège de l'entreprise prépare un changement de système d'information qui aura aussi un impact sur l'aménagement physique du magasin. Le chef de projet vient du siège social pour informer les managers de proximité du magasin.

***La réunion*** rassemble le directeur adjoint du magasin, les managers de proximité et le chargé de projet venant du siège de l'entreprise, soit 7 personnes.

***A 14h30 :*** Le directeur adjoint accueille tout le monde et introduit l'intention de la réunion en écrivant ces mots sur un paper board : « Communiquer quoi , quand , comment ?" »

*Le chef de projet démarre en donnant les informations sur le calendrier prévisionnel et les actions à prévoir du point de vue du siège ; les managers ajoutent leur vision, posent des*

questions, précisent les besoins...Chacun parle à son tour, il n'y a pas de conversation parallèle. Pendant 15 minutes, les gens expriment des points de vue et des idées, des désaccords s'expriment.

**Vers 14h45** un point de vue commun commence à émerger. Quelqu'un le formule « on va attendre pour communiquer, d'avoir la date de début des travaux ».

**Après un temps de silence**<sup>24</sup>, quelqu'un dit « je comprends plus, je me perds, là ». Un autre dit « t'énerves pas », un autre répond en souriant, « je m'énerve pas, j'accueille ma colère ». A cet instant, quelqu'un rebondit sur toutes ses expressions d'émotions et dit : « Il nous faut des certitudes pour en parler... on pense beaucoup à nos équipes, à ce qu'on va leur dire, mais pensons pour nous, c'est super pas clair pour nous ... moi j'ai peur ». J'observe un nouveau silence. Puis les échanges reprennent. Une nouvelle possibilité et un accord sur une façon de faire émerge à **14h53**. « On va préparer un plan de communication avec une réunion générale puis des réunions d'équipe ».

**A partir de ce moment, chacun fait des propositions ou pose des questions à partir de son expérience ou de son inquiétude.** Il n'y a pas d'aparté, une conversation à la fois, chacun parle à son tour, une personne note au paper board. Le directeur adjoint partage son expérience d'un déménagement similaire dans un autre magasin alors qu'il était dans une fonction de manager de proximité. Le rythme est assez lent. Peu à peu, l'ensemble des inquiétudes et questions concrètes sont traitées.

**L'inquiétude se transforme en envie d'action.**

**A 15h22, la conversation « roule », les managers sont dans l'action :** les échanges portant sur le plan d'action sont fluides et à présent les participants effectuent la répartition des tâches entre eux. Durant la réunion, ils se sont mis d'accord au fil de l'eau sur qui prend les notes au paper board, qui fait le compte rendu. L'animation de la réunion est partagée. **A 15H30, la réunion se termine.** RDV est pris pour la semaine prochaine pour avancer sur les actions ensemble. Quelqu'un dit : « au pire on essaie et on refait une 2ème passe s'il reste des questions ». Un autre rit et dit « on y va en mode gladiator ».

### L'Analyse de la situation 3.4

Dans cette séquence, le directeur a choisi de co-construire un plan de communication. Pragmatique, il part du comment. La réunion démarre sur des aspects factuels. Puis il y a un silence. Et là, la qualité d'attention pivote. Les personnes présentes osent partager leurs émotions et un participant ose nommer l'émotion dominante : la peur. A partir de cette irruption des émotions dans le partage, la qualité des relations du champ social change : l'expression de l'émotion brute, la peur, permet de faire évoluer la compréhension du chef de projet et du directeur en vivant l'état d'esprit des managers par l'empathie. A partir de ce moment, le groupe

---

<sup>24</sup> Les éléments en gras ont été soulignés par l'auteur.

agit à partir de la conscience de cette émotion. **Le silence et son respect créent un intervalle de présence** qui permet l'accueil de cette irruption des émotions dans l'échange et renouvelle la compréhension de la situation. La capacité du groupe à les nommer, celle du manager à les écouter correspond à la phase de perception (observation empathique) du U. La prise de conscience qui s'ensuit et la construction de l'action collective à partir de cette émotion correspondent à une phase d'émergence. Le processus de dialogue est bien incarné par les participants : écoute empathique et générative, expression des émotions et vulnérabilités, une conversation à la fois.

### 3-Situation 5. Le partage des représentations fait pivoter la qualité de l'attention.

#### ***Récit d'une préparation d'animation commerciale et analyse.***

*Ce directeur de magasin nous décrit le processus de dialogue qui permet de partager les idées et points de vue en prenant l'exemple d'un atelier collaboratif où il a laissé les chefs de rayon organiser, planifier et budgéter une semaine d'animation commerciale.*

*« Ils ont pris plein de paramètres, tous avec leurs prismes à eux, les gars de la réception ils ont parlé de la suractivité générée par les commandes en amont, donc effectivement leur activité elle va faire comme ça, mais du coup, c'est bien de mettre du monde pour la vente, mais il faut en rentrer peut-être un peu en logistique. Le commerce a pensé sur comment on fait pour que nos vendeurs soient plus... »*

*Puis il nous raconte comment ce processus fait peu à peu pivoter la qualité d'attention du groupe : « Chacun est venu avec son filtre, l'a proposé, et l'autre l'a intégré à son principe. Ah oui d'accord, ton monde tu le vois comme ça, moi je le vois comme ça, mais on regarde bien le même monde. Donc la décision qu'on doit prendre, elle doit autant te satisfaire que me satisfaire, elle doit surtout réaliser le but qu'on s'est fixé au départ. » Pour ce directeur, c'est ce moment de prise de conscience et d'engagement du collectif qu'il qualifie d'intelligence collective: « Donc ce moment-là pour moi, l'intelligence collective, cette prise de pouvoir, et de responsabilité, a démontré leur capacité à dépasser ce qu'ils étaient pour se rapprocher du but fixé. »*

#### L'Analyse de la situation 3.5.

D'abord focalisée sur leur propre intérêt, l'attention des participants se décentre pour se focaliser sur l'intérêt de l'autre, et de là, elle se focalise sur le but commun. Cette qualité d'attention advient par la phase de partage du processus de dialogue qui ouvre l'esprit et l'empathie : la source de l'attention peut alors pivoter d'une source égocentrée à une source

empathique, jusqu'à une source écosystémique, qui intègre les différents points de vue et regarde « *le but commun* » **à partir de tous ces points de vue en même temps**. Cette source d'attention écosystémique à laquelle le groupe se connecte est un état de présence. Cette phase de présence mobilise le courage et laisse émerger des possibilités nouvelles : les collaborateurs prennent le pouvoir et agissent collectivement.

Nous avons classé ces deux situations au niveau 4 « écosystémique » de la grille de Scharmer.

### 3.3.2. La présence, change le sens de l'action et de la performance

**La qualité d'attention qui prend son origine dans la présence permet de percevoir le vécu des parties prenantes pour construire une perception nouvelle de la situation et agir à partir de celle-ci**. Elle commence par la perception d'une émotion, ou d'un savoir basé sur un vécu qui provoque de l'empathie : l'ouverture du cœur est un préalable nécessaire à cette perception. Écoutons Mathias, directeur adjoint de magasin: « *Pour moi, dans le travail collaboratif... Vraiment c'est que je suis convaincu que quand on échange, on amène beaucoup d'ingrédients ou d'informations de visions de la part des uns et des autres. Parce qu'ils (les collaborateurs) ont un vécu sur ce sujet. On prend conscience de certaines choses du coup en recoupant toutes ces infos et en prenant en compte vraiment l'avis de l'autre et sa façon de penser... ce n'est pas du hasard s'il pense d'une certaine façon. C'est ce qu'il a vécu qui lui fait penser ça.* » (Mathias, MI Proxibrico). Au-delà de la simple expression des ressentis, ce qu'il nous dit, c'est que le vécu des personnes (y compris émotionnel) est un savoir, savoir d'expérience à aller chercher et à croiser avec le savoir des chiffres, des faits bruts, des vues analytiques des dirigeants.

Édouard., responsable d'une sous-direction, nous raconte une séquence collaborative qu'il a mise en place pour son équipe, et il nous dit : « *j'ai senti qu'il y avait quelque chose, à ce moment, on était connecté, on était en phase, on s'était aligné* » (Édouard, MI Spacebuzz). Il nous dit aussi le bénéfice qu'il tire de la gestion de situation en intelligence collective : « *Le bénéfice, c'est de partager déjà le constat, partager aussi les ressentis pour qu'il y ait... pas vraiment un alignement, mais en tout cas, que chacun sache qu'est-ce que pense l'autre, quels sont les potentielles solutions à partager. Donc, il y a un travail d'alignement, mais pas que, et après, une construction de solutions* » A nouveau, la perception du point de vue de l'autre apparaît et la connexion spécifique qui en résulte. Pour ce manager, cette phase de connexion est nécessaire et préalable à la co- construction de solutions.

Sylvie, responsable RH va plus loin. Pour elle, la présence, par la puissance de l'énergie qu'elle génère est un préalable nécessaire non seulement à la mise en action collective mais à la performance : « *Pour mon directeur, la performance c'est des chiffres, c'est son tableau Excel, ça c'est la performance. Il ne me comprend pas. Mais je lui dis « il n'y a pas que ça , dans la performance ». Il me répond « si ». Là-dessus il ne me comprend pas, je ne peux pas lui faire comprendre. Je lui dis « ça se traduit comme ça la performance mais dans une équipe, s'il n'y a pas d'énergie, si les gens n'ont pas envie, tu n'as rien. Si quelqu'un n'a pas envie, il ne se passe rien ». Ça il a du mal à le comprendre, je le vois bien. » (Sylvie, RRH, Agilifun)*

Pour les managers des situations 4 et 5, l'action collective est une forme de prise de pouvoir par les collaborateurs, au sens où leur vécu sert de point d'entrée aux réflexions et décisions. Pour eux, la co-construction à partir de ces vécus d'expérience est une finalité de leur action de managers. Constamment travailler leur capacité à être présent à ces expériences et savoirs faire est une modalité clé de leur action managériale.

## Résumé des analyses de la présence

Dans les situations et témoignages de cette partie, l'émotion et le partage des vécus d'expérience favorise l'entrée en état de présence de groupe. De plus, cet état de présence modifie le sens de l'action collective et managériale. La présence permet au groupe de descendre au-delà des analyses factuelles et des débats contradictoires pour aller chercher une énergie et une connexion puissantes, qui sont des préalables nécessaires à l'action collective. L'action collective prend alors sa source dans une vision partagée de la situation où chacun perçoit le tout. Dans ce cadre, l'action (collective et managériale) n'est plus seulement dirigée vers l'obtention d'un résultat opérationnel final. L'action est dirigée vers la mise en place d'espaces de présence préalables nécessaires, et créatrice de performance humaine.

## Synthèse de la partie 3

Dans cette partie, nous avons utilisé la typologie des niveaux d'attention et d'écoute de Scharmer pour classer les situations observées et les analyser. Les qualités d'attention mobilisées peuvent être automatique, factuelle, empathique ou générative et se déclinent en quatre niveaux d'écoute et de dialogue. La qualité d'attention générative est un état de présence de la conscience, c'est à dire une ouverture de l'esprit à ce qui vient et une perception du tout

plutôt que des parties. Nous avons décrit les structures de dialogue empathique et génératives et identifié la présence comme clé de l'émergence et de la puissance de l'intelligence collective à partir d'exemples de situations observées. Nous avons ensuite décrit cette phase de présence et montré que le partage des émotions et des expériences vécues faisait pivoter la qualité d'attention du groupe. Enfin, nous avons montré que l'état de présence changeait le sens de l'action collective et managériale vers une finalité de création de performance humaine.

## Conclusion du chapitre 3

**L'objectif de ce chapitre** était de décrire l'expérience d'intelligence collective en situation. Il s'agissait de décrire le vécu des managers de proximité d'une part et les situations d'intelligence collective d'autre part, afin de repérer dans ces descriptions la dimension de conscience du phénomène. La collecte des données et leur analyse ont été menées selon une approche phénoménologique tant pour les récits des managers (Petitmengin et al., 2019) que pour l'observation des situations (Paille & Mucchielli, 2016). Dans cette approche, la description des situations constitue une analyse de premier niveau des résultats.

**L'analyse du vécu des managers** a révélé la structure et la nature de l'expérience. L'intelligence collective est une expérience intérieure et sociale, à la fois vivante et transformatrice. Le manager fait une expérience intérieure de reconnexion à soi et une expérience sociale de reconnexion à son environnement spatial et relationnel. Cette expérience est humaine et vivante : elle touche la personne dans sa physiologie, ses émotions, ses états d'esprit. C'est une expérience transformatrice : elle modifie les états d'esprit de la personne, sa perception de l'espace et des relations dans son environnement et l'engage dans l'action collective à partir de cette qualité de connexion nouvelle.

Grâce à l'approche micro phénoménologique, nous avons pu établir la structure générique de cette expérience d'intelligence collective dans toute l'étendue de ses singularités et identifier ses variations contextuelles et temporelles. Nous montrons que la structure générique comporte six dimensions (physiologie, émotions, état d'esprit, espace, relations, action) qui évoluent en trois phases (perception, redirection de l'attention, mise en mouvement). Selon les contextes et les temporalités, la structure de l'expérience varie dans son expression mais aussi dans son intensité et sa dynamique. Sur nos sites d'immersion, les vécus s'instancient entre émotions négatives et positives, sensation de repos et de vitalité et sensation d'épuisement, mouvement

fluide ou résistance. Cette structure générique constitue le premier modèle de l'intelligence collective construit à partir de l'expérience vécue. Ce modèle et ses implications managériales seront discutés dans le chapitre consacré à la discussion de nos résultats.

**Nous montrons aussi que des différences existent entre les sites, en fonction du stade de transformation.** Ces vécus deviennent plus positifs quand les managers sont exposés fréquemment au phénomène depuis plusieurs années. Le vécu d'ouverture et de fluidité est davantage présent dans les entreprises en transformation depuis plus de 5 ans. Le vécu est plutôt celui d'une expérience délimitée, cachée et intermittente dans les autres. Les relations sont soit centrées sur la convivialité et le partage, soit centrées sur la résolution des problèmes et l'entraide, soit centrées sur la créativité collective et l'épanouissement de chacun dans sa singularité.

**L'analyse micro phénoménologique a également permis d'identifier la nature de l'expérience d'intelligence collective : il s'agit d'une expérience de la présence.** En effet, les managers ont utilisé des termes pour la décrire qui ne sont ni spécifiquement visuels, olfactifs, auditifs, tactiles ou gustatifs. Au contraire, les termes utilisés évoquent des rythmes, des formes, des mouvements qui ont la particularité de s'appliquer à toutes les dimensions sensorielles. Ce sont des termes transmodaux. Or la transmodalité est la marque des expériences de présence.

**L'analyse des situations d'intelligence collective nous a permis de préciser cette notion de présence.** Nous avons observé les situations dans le quotidien des équipes en utilisant une matrice issue de la théorie U. Cette matrice distingue quatre façons de prêter attention. Ces quatre qualités d'attention se traduisent par quatre formes d'écoute et de dialogue différentes. D'après cette matrice, une situation d'intelligence collective prend sa source dans une qualité d'attention d'abord empathique puis générative et emprunte un processus de dialogue génératif. Ce processus de dialogue génératif était en effet observable dans certaines situations et cette observation nous a permis de le décrire. En résumé, un temps d'inclusion court permettait au facilitateur ou au manager d'annoncer l'intention de la séquence. Puis cette personne posait une question qui inspirait et engageait les participants dans l'expression de leurs envies, idées, vécus, expériences. Une phase de partage s'ouvrait alors durant laquelle chacun s'exprimait à son tour et veillait à cette circulation de la parole. Cette phase n'était pas que consensuelle, c'était aussi une phase de divergence qui s'accompagnait de moments de confusion : on observait alors des émotions fortes, des discussions parallèles, des manifestations d'agacement, de fatigue, de colère... A cette phase de partage succédait un silence, une résonance. Parfois très fugace, parfois bien visible, cette phase caractérisait l'entrée en état de présence du groupe.

Le rythme de la conversation ralentissait, le silence se faisait. Quand le dialogue reprenait, on observait une qualité différente des interactions : le rythme était d'abord lent, l'écoute profonde puis les propositions émergeaient, et très vite des rebonds sur les propositions s'enchaînaient, le rythme ré accélérait, la conversation devenait fluide. On passait alors à une phase de convergence où le groupe s'alignait sur une perception renouvelée, et sur une intention partagée. Le résultat de ce processus de dialogue était une compréhension partagée et renouvelée de la situation et l'émergence de possibilités nouvelles. A partir de ce moment où le groupe basculait dans un état de présence, il devenait capable de co-construire des solutions, en répétant les phases du processus de dialogue autant que nécessaires. Nous avons ainsi retrouvé dans ces situations du quotidien la structure en trois phases du U : co-perception, coprésence, co-construction.

Nous avons ensuite approfondi la description de la phase de présence. Dans beaucoup des situations observées, la phase de présence n'était pas très marquée. Cependant, on pouvait la repérer au ralentissement du dialogue. On pouvait aussi la repérer à une modification de l'atmosphère après une pause ou un tour de table sur les ressentis : plus joyeuse, plus attentive ou plus solennelle. Plus précisément, l'expression de leurs émotions ou de leurs vécus et savoir d'expérience par les participants permettait l'ouverture du cœur de toutes les parties prenantes. Quand le processus d'interaction laissait la place à cette ouverture, on observait que cette irruption des émotions et de l'expression des vécus était suivie d'un silence profond, d'un ralentissement du rythme. Ce moment pouvait être bref ou plus long, dans tous les cas, il était intense et ouvrait la voie à une perception nouvelle qui intégrait tous ces vécus. Chacun voyait alors le tout et une perception écosystémique de la situation apparaissait.

Au final ce que nous avons observé dans ces situations d'intelligence collective, c'est une qualité d'attention spécifique de la conscience, que nous appelons la présence : cet état de réceptivité de la conscience individuelle et collective permet de sentir, réfléchir et agir à partir d'une perception écosystémique de la situation. Il émerge d'une pratique de dialogue dont la structure est récurrente : le dialogue génératif, contient une phase d'écoute et de partage des perceptions, une phase de présence faite de silence et de résonance d'où émerge une perception renouvelée, puis une phase de mise en action rapide. Dans cette structure de dialogue, la phase de présence est clé : elle fait pivoter la conscience du groupe vers une qualité d'attention « à 360 degrés ». A partir de ce pivot, le groupe développe une qualité de relation au-delà de l'empathie qui génère des solutions nouvelles dans les situations observées.

Nous avons confirmé que cet usage du dialogue génératif est une pratique accessible aux managers de terrain et leurs équipes. En effet, cette structure de dialogue est observée

habituellement lors d'ateliers collaboratifs, facilités par des coaches avec des moyens adaptés. Or, nous l'avons observée aussi dans les situations de gestion au quotidien : lors de réunions d'équipe, de points d'avancements courts ou d'échanges à deux ou trois, les managers et leurs équipes adoptent cette structure de dialogue. Toutefois, dans les 57 situations observées, la dynamique d'intelligence collective restait fragile et souvent peu intense. La totalité des critères (phase de perception, de présence et de co-construction, états d'esprit) était rarement réunie dans une seule situation. Nous avons malgré tout considéré qu'il y avait situation d'intelligence collective chaque fois qu'il y avait une écoute empathique et une amorce de processus de dialogue génératif même s'il était fragile et partiel. En effet, la théorie U fait de l'écoute empathique une étape préalable à l'ouverture d'espaces de présence et les situations de dialogue empathique étaient observées fréquemment dans les entreprises en transformation. Nous les avons donc considéré comme un premier niveau d'intelligence collective. Au final dans notre étude, nous avons donc observé cette intelligence collective dans 11 situations sur 57 au niveau génératif et dans 19 situations sur 57 au niveau empathique. Ainsi 30 situations sur 57 produisaient une qualité d'attention permettant d'approcher ou atteindre la qualité de présence nécessaire pour réfléchir et agir en intelligence collective. En revanche, 27 situations ne produisaient pas la qualité d'attention permettant la mise en œuvre de l'intelligence collective. La diffusion et l'usage de cette pratique reste donc parcellaire et la dynamique fragile. Pour agir à partir d'une perception écosystémique, les équipes ont sans doute besoin d'une gestion de la qualité d'attention adaptée. La gestion de l'attention semble donc un élément clé pour l'émergence de l'intelligence collective en situation. C'est ce que nous abordons dans la partie suivante.



# **Chapitre 4.**

## **Gérer des situations en intelligence collective: un enjeu de qualité d'attention**

### **Introduction du chapitre 4**

Dans ce chapitre, nous traitons des modalités de gestion des situations que nous avons observées afin de commencer à répondre à notre deuxième question de recherche : comment le manager de proximité développe sa capacité à mobiliser l'intelligence collective ?

Dans le chapitre précédent, nous avons mis en évidence la nécessité d'une qualité de présence pour créer une situation d'intelligence collective. Nous avons aussi montré que cette qualité de présence prend son origine dans une qualité d'attention spécifique qui fait souvent défaut dans les situations et environnements de nos managers de proximité. Réussir la gestion de la qualité d'attention semble donc clé pour faire émerger l'intelligence collective et la collaboration.

L'objet de ce chapitre est donc de comprendre comment les managers de proximité gèrent cette qualité d'attention et si cela influence l'intelligence collective de leurs équipes. Nous avons expliqué dans le chapitre 1 que nous utilisons un cadre théorique qui articule théorie U, situation de gestion et pratique. Après nous être intéressée au vécu intérieur des managers au prisme de la théorie U dans le chapitre 3, nous nous intéressons dans ce chapitre aux situations de gestion (Girin, 1990) dans leurs dimensions temporelle, spatiales et relationnelles et observons les pratiques de gestion de l'espace (objets et lieux), du temps (rythmes, durée, fréquence) et des interactions (écoute et dialogue) mobilisées par les managers en situation. Nous observons aussi les managers de proximité en tant que pilotes de la situation (Girin, 1990) au travers de leurs gestes et postures (mouvement, dedans/dehors, engagé/en retrait). L'ensemble de ces observations a pour but d'analyser l'influence de ces pratiques sur l'intelligence collective d'une part et le rôle du manager d'autre part.

Dans une première partie introductive, nous nous intéressons aux trois enjeux relatifs à la qualité d'attention qui pèsent sur les managers de proximité: pression temporelle, surcharge attentionnelle, bien être et santé. Dans une deuxième partie, nous présentons les modalités de gestion de la temporalité que ces managers ont mis en place pour gérer la qualité d'attention. Nous décrivons pour chaque modalité, les pratiques de gestion du temps et de l'espace des managers de proximité, à partir d'exemples issus de nos immersions. Dans une troisième partie, nous nous intéressons à l'influence de ces pratiques sur la qualité des interactions et constatons que seulement certaines d'entre elles favorisent la présence, sans toutefois la garantir. Dans une quatrième partie, nous nous intéressons aux gestes et postures du manager, en tant que pratique corporelle, potentiellement génératrice de présence.

# **1. Quels enjeux d'une gestion de la qualité d'attention ?**

## **Introduction**

Selon Scharmer (2009), la qualité des relations dans le système social dépend de la qualité de l'attention et il identifie quatre types possibles d'attention : automatique, factuelle, empathique ou écosystémique. Nous avons vu dans le chapitre trois que les situations d'intelligence collective reposaient sur une qualité d'attention empathique ou écosystémique. Or nous avons observé que la mobilisation de ces deux types d'attention est souvent empêchée en situation par trois enjeux qui font pression sur le manager et que nous présentons tour à tour : l'enjeu de la pression temporelle, l'enjeu de la surcharge attentionnelle, l'enjeu de bien-être et de santé.

### **1.1. L'enjeu de la pression temporelle**

Lors de nos immersions, les managers étaient plongés dans un enchaînement continu d'évènements et d'interactions à un rythme parfois effréné, qui bien souvent faisait obstacle à une action consciente de leur part. Nous présentons ici des données d'observation qui montrent des journées en apnée, une action réactive et des cycles d'action très courts.

### 1.1.1. Le manager : des journées en apnée

Pour camper le décor et avant de présenter en détail cette problématique du temps et de l'attention, nous présentons ci-après deux journées de managers. La journée de Patti est une journée type où la gestion de production accapare le manager. La journée de Damien est une journée un peu inhabituelle puisque le Directeur Régional vient faire une visite du site.

4-Tableau 1. Chronologie de la journée de Patti, responsable d'ilot.

MICROELEC	La journée de Patti, responsable d'ilot : gérer la production et l'amélioration collaborative	Modalité
8h30 ( 5 min)	Passage au vestiaire	
8h40 (15 min)	Réunion d'équipe manquée. Elle va directement à la réunion suivante	Marche rapide.
9h00 (15 min)	Réunion des responsables de la ligne de production.	Obeya <sup>25</sup> – station debout.
9h15 (15 min)	Va à son bureau en passant par les 3 ilots ; visite les opérateurs.	Cours à travers les ilots.
9h30 (5 min)	Patricia passe à son poste de travail, prend un cahier, lit les mèls.	Reste debout.
9h35 (2 min)	Appelle son chef pour caler un point de suivi de sa formation.	Appel téléphonique debout.
9h45(2 min)	Apelle un collègue pour un échange de salle.	Discussion informelle.
9h47 (2 min)	Lis sa maxime du jour inscrite affichée sur son bureau.	Temps solo.
10h00 (1H00)	Analyse ses chiffres PowerPoint pour la réunion compétitivité.	Temps solo en salle de réunion.
11h00 (1H00)	Point appros avec la collègue du service ordonnancement	Échange en duo.
12h00 (90 Min)	Déjeuner avec une collègue	Discussion informelle.
13h30 (30 min)	Visite des ilots et services partagés.	Course à travers les ateliers.
14h00 (35 min)	Point planning de production et aide prise de poste nouvel entrant	Réunion collaborative à 3.
14h35 (5 min)	Interruption pair : s'aligner sur une communication aux équipes.	Discussion informelle.
15h20 (15 min)	Réunion avec un collègue pour préparer le rapport compétitivité.	Discussion informelle.
15h35 (20 min)	Point sur la résolution de problèmes en cours avec 2 collègues.	Discussion informelle debout.
16h00 (30 min)	Point sur une formation management en cours avec N+1	Marche à travers les ateliers et entretien de face à face.
16h30	Se rend au vestiaire.	Marche.

<sup>25</sup> L'Obeya est un outil de management visuel : c'est un tableau qui liste les problèmes à résoudre, l'avancement des tâches. Sa structure est construite par l'équipe. Il sert de support à une réunion récurrente et courte de partage des informations entre les membres de l'équipe et de prise de décisions.

#### 4-Tableau 2. Chronologie de la journée de Damien, chef de secteur.

PROXIBRICO	La journée de Damien , chef de secteur : la production et la participation.	Modalités.
9h10	Marche rapide dans le secteur de ses collaborateurs – serre les mains sans s’arrêter.	La visite – course dans les rayons.
9h20	Interruption client : David traite la demande.	Échange avec client.
9h54	Il est bipé par un autre collègue : « dépêche-toi, la réunion commence ».	Marche rapide remonte à l’étage de bureaux réunion.
10h00 –(1h00)	Réunion de direction.	Réunion descendante.
11h00- (15 minutes)	Préparation tableau de Reporting ventes pour sa réunion dynamique des ventes.	Temps solo.
11h15 (30 minutes)	Animation de la Réunion dynaco : motivation des chefs de rayon.	Réunion descendante.
11h45 (15 minutes)	Point avec un collègue sur les appros	Discussion informelle.
12h00- 13h00	Déjeuner d’équipe avec le Directeur régional.	Discussion informelle.
13h00 ( 1H00)	Réunion de partage des pépites du magasin avec le directeur régional.	Réunion participative.
14h00–15h30 ( 90 minutes)	Visite du magasin par le directeur régional.	La visite – marche à travers le magasin.
15h30–15h45 (15 minutes)	Préparation de l’ entretien annuel.	Temps solo.
15h45– (1h15)	Entretien annuel.	Entretien face à face – sortie du magasin.
17h00 (1h00)	Reporting – préparation de réunion.	Temps solo.
18h00- (3h00)	Temps de permanence , fermeture magasin.	Temps solo et discussions informelles.

Dans les deux cas, on voit que les intervalles de temps pour collecter et traiter les informations sont courts, notamment lors des interactions avec leurs équipes . Le fil de l’action est vécu à un rythme élevé, sur un mode précipité (visites en marche rapide, proches de la course) et soumis aux perturbations d’autrui (le client qui interrompt la visite, le collègue qui rappelle qu’on est attendu dans une autre réunion). Également, il n’y a pas de pause dans la journée en dehors du déjeuner. Les managers ont peu de temps de récupération ou de recul pour « digérer » le flot d’informations et le traiter. Quelques moments sont arrachés au fil ininterrompu des événements et des réunions. Ainsi, Damien parvient à se ménager 10 minutes pour prendre connaissance des chiffres, avant d’animer la réunion commerciale. Plus tard, avant de démarrer un entretien annuel, il décide de prendre 15 minutes de préparation. Il me dira qu’il s’est forcé à prendre ce temps, cette fois ci. En effet, la visite du Directeur Régional qui a précédé lui a permis de s’extraire du flot et de prendre du recul. Patti de son côté, prend quelques instants pour lire sa maxime du jour après sa course dans les ateliers où elle captait des informations et distribuait des instructions auprès de ses équipiers à la volée. Dans ces emplois du temps, le rôle des managers de proximité s’articule en deux temporalités (gestion du présent et

préparation du futur) et en deux types d'intervalles de temps : interactions de courte durée ( 10, 15, 30 minutes) , interactions de longues durée (plus d'une heure). L'essentiel d'une journée type est accaparée par la gestion du présent, dans des intervalles de temps court. La proportion de temps passé avec l'équipe est assez faible par rapport à celui passé avec les pairs. De plus, les temps passés avec l'équipe sont les plus courts de la journée.

### 1.1.2.L'action « le nez dans le guidon » en mode « réactif »

En début des cycles de formation Émergence, les formateurs proposent aux managers de faire leur auto évaluation des temps passés sur les activités de gestion de production par rapport à celles d'amélioration ou d'innovation : la plupart d'entre eux affirment passer entre 55 et 70 % du temps sur la gestion des problèmes de production et invoquent le manque de temps pour se projeter.

Dans la littérature Lean, le diagramme de Nemoto (Nemoto, 1987) suggère les ratios de temps suivants pour l'activité des managers de terrain : 50% de leur temps doit être consacré à la production, c'est-à-dire au contenu et aux résultats, 35% aux méthodes et process, 15% au sens et à la vision. De leur côté, (Autissier & Moutot, 2015) proposent le modèle ICA qui organise l'activité des managers sur un axe présent, futur. Les activités de gestion du présent concernent la production et celles de gestion du futur concernent l'amélioration continue et l'innovation. Nous avons repris cet axe présent / futur et production / amélioration et y avons ajouté la notion de durée des séquences de travail. Avec cette grille d'analyse, nous avons classé les situations observées en immersion et obtenu les résultats suivants, présentés dans le tableau ci-dessous.

4-Tableau 3. Gestion des situations dans des intervalles de temps des managers.

<b>Intervalles de temps Situations</b>	<b>Courte durée (&lt;60 minutes)</b>	<b>Longue durée (&gt;60 minutes)</b>	<b>Total</b>
<b>Gérer le présent</b>	24 (42,1%)	7 (12, 3%)	<b>31 (54,3%)</b>
<b>Préparer le futur</b>	10 (17,5%)	12 (21,1%)	<b>22 (38,7%)</b>
<b>Pauses</b>	0	4 (7%)	<b>4 (7%)</b>
<b>Total</b>	<b>34 (59,6%)</b>	<b>23 (40,4%)</b>	<b>57 (100%)</b>

**Premier constat : les managers gèrent d'abord le présent.** 54,3% des situations concernent la gestion de la production, ce qui fait écho au diagramme de Nemoto).

**Deuxième constat : les managers préparent le futur .** Dans 38,7% des situations, les managers développent des idées, des améliorations, ou préparent des actions dont la bonne réalisation assurera le futur.

**Troisième constat : les intervalles de temps court prédominent .** 59,6% des situations sont gérées dans des intervalles de temps d'une durée inférieure à 60 minutes.

Soumis à la contrainte de temps et à la vitesse, les managers ne peuvent pas souvent sortir de leur flux de production : moins d'1/4 des situations excèdent 60 minutes.

Les données recueillies en immersion et dans les parcours de formation se rejoignent donc : les managers de proximité gèrent l'activité dans des intervalles de temps court, selon un tempo rapide.

## **1.2. L'enjeu de la surcharge attentionnelle et de l'absence**

Le rôle des managers de proximité s'articule en deux temporalités (gestion du présent et préparation du futur) et en deux types d'intervalles de temps : interactions de courte durée ( 10, 15, 30 minutes) , interactions de longue durée (plus d'une heure). C'est le temps court qui domine : près de 60% des situations sont gérés dans des intervalles d'une durée inférieure à 60 minutes.. 54,7% des situations concernent la gestion de la production au présent, 38, 7% concernent l'amélioration, l'innovation, la préparation du futur. Enfin, il s'avère que la proportion de temps passé avec l'équipe est assez faible par rapport à celui passé avec les pairs et que les temps passés avec l'équipe sont les plus courts de la journée. Cette temporalité particulièrement hâchée et rapide se traduit par trois difficultés, véritables enjeux pour l'action du manager de proximité : l'injonction à la réactivité et la mauvaise qualité d'attention.

### **1.2.1. L'action réactive plutôt que réceptive**

Dans ces intervalles de temps court et cet enchevêtrement d'informations, l'action doit être rapide. Cela se traduit par une injonction à la réactivité.

« *Moi je leur demande de la réactivité donc j'estime que je dois être réactive.* » nous dit par exemple Patti. Comme dans les deux résumés de journée présentés plus haut, les managers sont poussés à agir en mode automatique, en courant d'une réunion à une autre.

Nous avons vu dans le tableau de synthèse des résultats que le temps de l'action est un temps court dans près de 60 % des situations. Entre ces intervalles de temps courts, il n'y a quasiment pas de temps de respiration de récupération : 7% du temps observé est consacré à des temps de pause. Rappelons que le code du travail pose une règle de 20 minutes de pause toutes les 6 heures de travail ou que la méthode de gestion de projet « Pomodoro » qui s'inspire de recherches sur la cognition préconise une pause de 5 minutes toutes les 20 minutes pour préserver la capacité d'attention. Les ratios que nous avons observés en situation sont donc bien inférieurs pour les managers de proximité. Régénérer sa capacité d'attention, n'est pas une pratique répandue dans les sites d'immersion. Dans ce contexte, l'action peut-elle être rapide autrement qu'en étant automatique ou réactive? Certains managers, pour gagner en intensité d'attention, tentent d'aménager des interstices de récupération et d'attention dans le flux de l'action. Par exemple, dans notre entretien à l'issue de ma journée de Shadowing, Patti déclare : « *on est pas mal [à courir] comme ça, mais malgré tout on essaye de se poser à des moments. Alors moi c'est le soir, je passe des fois, ou tôt le matin., Tu vois je suis venue à 7h30 voilà, en venant à 7h30, j'arrive à me poser pour aller voir les gens. Si j'arrive à 8h45, c'est mort, je loupe cette étape-là.* » Elle nous confie aussi : « *Quand je vais [à mon bureau]... je passe, j'observe, je vois des choses. Mais après des fois il y a des trucs qui m'interpellent, je leur partage. "Tiens, l'autre fois j'ai remarqué ça". Je l'échange mais voilà, c'est quand je vais à ma place en fait, mais si je suis très pressée, je passe très vite et j'observe moins bien.* » Enfin, elle mentionne une pratique collective utile selon elle pour traiter l'information avec attention: « *le team brief tous les mardis comme aujourd'hui normalement. Là, ça a été supprimé parce que on était pris. On se met 30 minutes en fait, 30 minutes le matin pour l'équipe du matin, 30 minutes l'après-midi pour l'équipe de l'après-midi.* ». Même un temps court qui n'interrompt pas le flux de production est ainsi difficile à maintenir face à la pression de la production. Ces tentatives des managers de regagner en qualité d'attention et prise de recul sont donc difficiles à maintenir et reproduire . Dans ces conditions, nous avons pu constater une certaine dispersion et des interactions de qualité médiocre voire mauvaises.

## 1.2.2. L'attention empêchée : dispersion

Dans les entretiens, les managers mentionnent les distractions nombreuses et l'exigence de disponibilité permanente auxquelles ils sont soumis.

*« Notre plus grand ennemi aujourd'hui, ce sont toutes les distractions que nous avons sur le côté. C'est là que la collaboration prend un grand coup dans le visage. »* (Flavien MP Agilifun)

Cette exigence de disponibilité permanente peut venir des supérieurs hiérarchiques :

*"Les gens ne comprennent pas. Si le général Manager a besoin de moi, il ne comprendra pas que je ne sois pas connecté ou qu'il appelle mon extension et que je ne suis pas là et que je... cela lui semblera inconcevable. "* (Armand MP Resolog)

Mais les collaborateurs aussi refusent de s'extraire de ce flux permanent d'information. Les tentatives des managers pour obtenir une attention pleine et entière se soldent par des échecs.

*« Tu fais un point d'équipe, tout le monde arrive avec son PC portable, l'ouvre et commence à bosser. On n'arrive pas avec 10 mn de retard, on traite pas ses mails, on est là pour faire un point... » « Ce maudit téléphone qui occupe la moitié de notre vie aujourd'hui, moi je me pose la question, j'ai essayé lors du dernier séminaire que j'ai fait, j'ai essayé d'interdire les téléphones. Le tollé général, surtout certains m'ont dit 'je peux pas, je le ferai pas'. »... (Flavien, MP Agilifun)*

Au final, malgré les tentatives de recadrage, l'omniprésence des outils de communication soumet tous les acteurs à une surcharge attentionnelle.

*" J'ai recadré au début avec les ordinateurs, parce que c'est un détournement d'attention, c'est tout à fait légitime, il y a des urgences, il y a des choses, ils reprennent contact, il y a des clients qui ont envoyé un mail le vendredi, peut-être qu'ils ne l'ont pas reçu, je veux dire, c'est normal qu'ils soient attirés, et si à un moment donné on ne peut pas se donner une heure ou deux pour s'écouter, c'est le contraire de ça. »* (Armand, MP Résolog)

Les outils digitaux mis en place pour collaborer, sont paradoxalement aussi des sources de distraction : *« Et je pense qu'aujourd'hui c'est une grosse difficulté, c'est que d'abord c'est des outils tout le temps tout le temps, donc on peut dire que d'un côté c'est bien parce que ça garde mon attention parce que je sais que rien ne se passe, mais d'un autre côté comme il se passe toujours quelque chose, ... »* (Armand, MP Resolog)

## 1.2.3. L'attention empêchée : écoute médiocre

D'autres encore nous parlent de réunions où l'on s'ennuie.

« Par exemple, pour les réunions de service, jusqu'à présent, au démarrage, je faisais des réunions de service très très classiques. Voilà, je suis assise, bla bla bla, on fait un tour de table. Bah, moi, je trouvais ça chiant à mourir, pardon. » (Cécile, MP Spacebuzz)

D'autres nous signalent des réunions où l'on ne s'écoute pas, où ça dure trop longtemps.

« Parfois, on peut passer plus de temps, trop de temps sur un sujet, je pense.

*Pas tout le monde s'écoute toujours. Parfois on est obligé de recentrer un peu le débat, parce que du coup on en a certains ou certaines qui dévient ou qui s'écartent du sujet et du coup ça nous fait perdre un peu en efficacité, mais pour le coup, à la fin, on arrive quand même à avoir un résultat. » (Damien, MP Proxibrico)*

#### 1.2.4. L'attention empêchée : cynisme

Un autre indice de la qualité médiocre de l'attention du champ social est la façon dont leurs actions collaboratives sont accueillies par les pairs. Un manager nous parle de la « raillerie » dont lui et ses managers sont victimes parce qu'ils utilisent les méthodes Agiles de gestion de projet : « quand je parle de railleries, les quelques fois où j'ai des collègues sous directeurs de la même direction où je suis, qui viennent dans le bureau, bon c'est, « ah avec tes gommettes, tes trucs comme ça, ça va tu t'amuses bien, tu devrais mettre encore d'autres couleurs parce qu'il y en a pas assez » et puis quand on leur dit ce qu'on fait, « oh amuses-toi bien. » Donc le côté railleries ». (Marco, MI Spacebuzz)

D'autres nous parlent de refus, de rejet des pairs qui semble lié à une peur de perdre du pouvoir. Par exemple, ce manager nous raconte comment un projet collaboratif de réorganisation de la logistique dont on lui a confié l'animation a été mal reçu par ses pairs: « en fait, c'était tellement une révolution ce stock dédié. Beaucoup n'y croyaient pas. Ça va pas marcher, ça va être la merde. Tu vas nous enlever du pouvoir. La logistique va prendre du pouvoir qui appartenait jusqu'à là au commerce. Ça pourra pas marcher » (Djibril, MP Proxibrico)

### 1.3. L'enjeu de la santé et du bien-être

Dans le panel de plus de 50 managers ayant suivi le programme de formation Émergence<sup>26</sup> à Rennes, tous font état du poids que fait peser sur eux ce rythme élevé, avec mille et une

---

<sup>26</sup> Émergence est un parcours long de développement des capacités managériales des managers de proximité que l'autrice a animé tout au long de la thèse, à raison d'un parcours tous les 18 mois : 50 managers ont participé et

informations à traiter dans une journée ainsi que d'un sentiment de faible maîtrise de leur temps et des situations.

Dans ces parcours, nous accueillons des managers de toutes fonctions, toutes tailles d'entreprise. Nous sommes frappée par les changements fréquents auxquels ils sont soumis : croissance extrêmement rapide, plusieurs changements d'organisation durant les 18 mois du parcours, turn over dans l'équipe, changements d'interlocuteurs au niveau des supérieurs hiérarchiques. Cela se traduit pour eux par un accroissement de la charge de travail de l'équipe mais surtout de leur charge mentale et émotionnelle. Nous citons ici un extrait de rapport dans lequel la personne évoque cette sur sollicitation et l'épuisement qu'elle provoque.

*« Lors de cette même année, l'entreprise se transforma profondément : en 12 mois, nous avons accueilli plus de 40 nouveaux collaborateurs, ce qui donna un travail monstre à notre service ... Une nouvelle collègue et une nouvelle directrice nous rejoignirent. Il me fallait donc à la fois prendre mon poste, trouver ma place, apprendre à devenir manager, former les personnes nouvellement arrivées dans l'équipe et absorber la charge de travail liée à notre croissance. Je voulais réussir ma prise de poste et y mis beaucoup d'énergie !... Les salariés furent d'une grande exigence avec notre service... Chaque réunion de CE était une occasion pour eux de pointer les dysfonctionnements de notre service, surchargé où toutes les personnes sauf moi avaient moins d'un an d'ancienneté. Cela m'affectait beaucoup, et je travaillais énormément pour limiter au maximum ces mécontentements. ... Après l'été, je repris sans m'être vraiment reposée et j'eus de plus en plus de mal à dormir, pour finir par ne plus dormir du tout. Début novembre 2015, je dus finalement m'arrêter, car j'étais au bord de l'épuisement professionnel. » (VH Groupe Hors Zone.)*

Parmi les 50 managers que nous avons suivi dans le parcours à Rennes, 10 % ont connu des arrêts maladies pour surmenage ou épuisement professionnel, allant de 2 semaines à 3 mois avant ou pendant la formation.

## **Synthèse de la partie 1**

Nous avons analysé les données recueillies en immersion et dans les parcours de formation. Elles montrent que les managers de proximité vivent leurs journées avec beaucoup d'interruption mais peu de pauses, en apnée. Ils gèrent près de 60% de l'activité dans des intervalles de temps court, selon un tempo rapide durant lesquels ils essaient de régénérer la

---

écrit des rapports réflexifs en fin de formation. Cette immersion dans la réflexivité de ces managers a servi de contrepoint pour éclairer nos analyses issues des immersions sur site.

qualité d'attention pour capter et traiter le flot des informations. Toutefois, l'omniprésence des outils de communication créent une dispersion de l'attention et la qualité d'écoute observée ou rapportée est souvent médiocre et dans quelques cas cynique. Cette qualité d'attention médiocre se traduit par des risques sur la santé des managers. Tous font part du sentiment d'avoir une faible maîtrise de leur temps et des situations et nous constatons que 10% des managers inscrits dans les parcours de formation Émergence entre 2014 et 2020 ont connu des arrêts maladie pour surmenage ou épuisement professionnel allant de deux semaines à trois mois avant ou pendant le parcours.

Comment malgré tout, ces managers s'organisent ils pour lutter contre cette qualité d'attention dégradée aux conséquences graves? C'est l'objet de la section suivante.

## **2.Des interstices de temps suspendu pour régénérer la qualité d'attention**

### **Introduction**

Dans la partie précédente, nous avons identifié que la pression temporelle structurait en grande partie l'activité des managers observés et de leurs équipes. Dans cette partie, nous analysons plus précisément comment les managers et leurs entreprises organisaient la temporalité pour gérer les situations. Toutes les situations observées impliquaient le manager et au moins une personne, soit un pair, soit un membre de la hiérarchie ou de l'équipe. La plupart des situations étaient des interactions en petits groupes (entre 4 et 15 personnes). Plutôt que d'observer et décrire des outils et pratiques collaboratives, nous avons cherché à percevoir des formes, des mouvements et des rythmes et à faire émerger des patterns de gestion du temps et de l'espace, à la source de la pratique. Nous avons ainsi constaté que le manager était souvent en mouvement à travers plusieurs espaces pour gérer les situations. Dans un premier temps, nous présentons donc les deux modalités de gestion de la temporalité que nous avons observées : le mouvement et le temps suspendu. Dans un deuxième temps, nous présentons trois patterns de gestion du temps qui articulent différemment le mouvement et le temps suspendu pour une qualité d'attention différente. Dans un troisième temps, nous présentons les trois patterns de gestion de l'espace qui sont associés à chaque pattern de gestion des temps. Par cette analyse, nous

identifions comment les managers et leurs entreprises créent des aménagements spatio temporels différents avec une qualité d'attention plus ou moins générative.

## **2.1. Le mouvement et le temps suspendu**

Comme nous l'avons déjà mentionné, le temps des managers dans nos immersions, était un flux d'événements et d'interactions sans presque aucune interruption. Lorsque l'interruption existait, elle prenait la forme d'un arrêt du mouvement pour entrer dans un moment de temps suspendu avec le groupe : le plus souvent, ce temps suspendu était une réunion assis ou debout, où le manager était soit passif, soit participant, soit facilitateur, soit dirigeant. Nous avons donc constaté qu'implicitement les managers et leurs organisations avaient créé deux situations de management distinctes : une situation de management dans le flux de travail et une situation de management en dehors du flux de travail. Dans la plupart des cas, la situation de management « dans le flux » de travail traite de la gestion de production et la situation de management « hors du flux » de travail traite de gestion de l'amélioration continue ou de l'innovation. Ces deux situations de management correspondent également à deux temporalités différentes : les situations dans le flux de travail traitent le plus souvent du présent. Les situations hors du flux de travail traitent le plus souvent du futur. Nous avons constaté que cette dichotomie était une tentative des managers et des organisations de créer un espace et un temps pour « faire du collaboratif ». En effet, ces moments suspendus rassemblent les membres de l'équipe pour communiquer, penser et agir ensemble.

Pour regagner en attention, les managers observés choisissaient donc de gérer les situations dans le flux ou hors du flux de production. Dans notre analyse, nous utilisons l'expression « Dans le flux » pour désigner les situations gérées sans interruption du processus de production, dans des intervalles de temps d'une durée inférieure ou égal à 90 minutes et sans sortir physiquement du poste ou de l'espace de travail. L'expression « Hors du flux », désigne les situations où le manager et l'équipe s'extraient du lieu de travail (ne serait-ce que via une salle de réunion), en sortent physiquement, en interrompent la temporalité et s'absentent du processus de production pour un intervalle de temps supérieur à une heure. Ce « hors du flux » est classiquement le temps des séminaires de team building, de construction de la vision, des journées de formation. Il s'agit également des entretiens RH, des réunions de groupe de projets d'amélioration ou d'innovation et des réunions d'information générales.

En catégorisant ainsi les situations, nous obtenons les résultats suivants pour les situations observées.

4-Tableau 4. Analyse des modalités temporelles de gestion des situations.

	<b>Total</b>	<b>Dans le flux</b>	<b>Hors flux</b>
<b>Situations observées</b>	<b>57</b>	<b>34 (59,6 %)</b>	<b>23 (40 ,4%)</b>
<b>Dont Gérer le Présent</b>	<b>31 (54,3%)</b>	29	2
Courte durée (moins de 60 mn)	24	23	1
Longue Durée (90 mn et plus	7	6	1
<b>Dont Préparer le Futur</b>	<b>22 (38,7%)</b>	<b>5</b>	<b>17</b>
Courte durée (moins de 60 mn)	10	3	7
Longue Durée (90 mn et plus)	12	2	10
<b>Pause</b>	<b>4 (7%)</b>		<b>4</b>

Dans tous les cas, il s'agit pour les managers et leurs équipes de trouver la meilleure combinaison possible entre situations gérées « dans le flux » et situations gérées « hors du flux » : le but poursuivi est d'intensifier l'attention, la présence durant les séquences de travail collectives et de ménager des temps de récupération et de prise de recul favorables à la compréhension de la situation et à l'émergence de solutions. Dans ce tableau, on voit que les managers et les équipes agissent pour gérer le présent ou préparer le futur. On constate qu'ils ont le choix entre une gestion dans ou hors du flux et qu'à l'intérieur de ces deux catégories, ils peuvent choisir entre des intervalles de temps court ou des intervalles de temps longs. Les temps courts sont des temps variant entre quelques instants ;10 à 20 minutes ou 30 à 45 minutes mais toujours inférieurs à une heure. Les temps longs se comptent en heures : 1 à 3 heures.

## **2.2. Trois « pattern » de gestion temporelle**

La catégorisation de chaque situation en flux/hors flux et le croisement avec la durée de la séquence, nous a permis de faire émerger trois « pattern » ou formats de gestion temporelle de l'attention : un pattern de séparation des temps flux/hors flux, un pattern d'alternance des temps hors flux/dans le flux, un pattern de fusion des flux.

### **2.2.1. Le pattern séparation des flux**

Pour gérer l'attention, on préfère créer des temps longs collectifs pour traiter tout ce qui nécessite une coordination, un partage d'informations ou une réflexion. Nous rencontrons cette forme de gestion du temps dans les deux sites en début de transformation, sites dont le mode

d'organisation est bureaucratique pour l'un et matriciel pour l'autre, avec une forte culture technique dans les deux cas. Ces temps hors flux prennent la forme de réunions longues (plus de 2h30 souvent), rassemblant plus de 10 personnes avec une récurrence hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle. Les temps dans le flux de production sont eux, gérés sans beaucoup d'interactions collectives : le manager a des discussions informelles au détour des couloirs, de la machine à café, quand un collaborateur arrive à l'attraper entre deux réunions, ou bien par échanges de mail. Les outils wiki ou autres outils collaboratifs de partage d'informations sont en déploiement dans l'une des deux entreprises mais ne permettent pas de réduire les temps longs des réunions. Dans ce pattern « séparation flux/hors flux », la longueur des temps et leur extraction du flux de production ne produit pas une grande concentration et ne permet pas d'accroître la qualité des interactions comme nous l'illustrerons plus loin en présentant des situations.

La source d'attention mobilisée est donc l'habitude ou la rationalité.

### 2.2.2. Le pattern d'intégration des flux

Par rapport au pattern de séparation, toutes les durées sont raccourcies. Les temps longs de coordination du présent qui sont gérés hors du flux dans le pattern « séparation », sont ici diminués et pour certains réintégrés dans le flux de production. Les temps longs consacrés à la réflexion ou à la projection dans le futur sont redécoupés en séquences n'excédant pas les 90 minutes. On fonctionne alors avec des intervalles de temps de 20 à 30 minutes sur des récurrences quotidiennes et des intervalles de temps de 30 à 90 minutes, plus espacés (hebdomadaires, mensuels...). En terme Agile, on dit que le temps est « timeboxé ». Les entreprises qui ont opté pour une telle configuration utilisent les méthodes Agiles et Lean. Un manager la résume ainsi : *« l'important c'est d'être vraiment présent, ensemble, même si c'est qu'une demi-heure. Je préfère faire beaucoup de réunions sur un format court, ça enlève rien au fait qu'il faut que ce soit préparé. Après, il y a des méthodes pour animer. »* (Flavien, MP Agilifun) Cette phrase résume bien ce que nous avons observé chez Agilifun, Spacebuzz SI et Microélec : une intensification de la présence grâce à des intervalles de temps plus courts,. Chez Agilifun , toutes les équipes ont désormais mis en place des réunions courtes de 15/20 minutes quotidiennes pour le suivi des projets. Les équipes utilisent les méthodes de gestion agile ou lean pour les animer : équipe auto organisées, tableaux de management visuel et réunion debout pour partager les informations et les problèmes. La même organisation de temps courts de

gestion de production est observée chez Microélec avec des espaces Obeya et des team brief de 30 minutes. Dans le flux, les opérateurs peuvent aussi échanger sur un temps de 5 à 10 minutes.

Ce timeboxing crée des intervalles de temps pour se rassembler et dialoguer. Pour accueillir ces intervalles de temps de présence et faciliter les interactions, l'espace est réaménagé pour permettre de bouger, de faire cercle, de visualiser les informations ensemble. L'intervalle de temps et l'espace aménagé constituent ainsi un espace contenant « sûr » pour les pratiques de dialogues en empathie et génératifs que nous avons décrit dans le chapitre précédent. La source d'attention principale mobilisée semble donc être l'empathie et nous allons l'illustrer plus loin au travers d'analyses de situations.

### 2.2.3. Le pattern fluidité

L'alternance entre gestion dans le flux et gestion hors du flux, temps court et temps long n'est pas balisé nettement par des intervalles de temps réguliers comme dans le pattern intégration. Quelques principes de base d'affectation des temps et de règles de travail collectifs sont posés, puis l'utilisation des temps est laissée à l'initiative des équipes et du manager en fonction des situations. Les rituels, quand ils existent (réunion de service, gouvernance, ...), évoluent en continu en tant que de besoin. Pour favoriser l'amélioration continue et l'innovation des équipes, Microelec a instauré un « instant progrès », c'est-à-dire une heure de temps prise sur le temps de production (dans le flux). Les opérateurs disposent librement de cette heure pour travailler à quelques-uns sur des améliorations au poste de travail...et sortir ainsi du flux de production. A Bricoroi, cet instant progrès n'est même plus repéré et décompté par le contrôle de gestion : il y a seulement des plages de temps qui sont réservés pour le service aux clients. Durant ces plages, les collaborateurs doivent être en magasin dans les rayons. Le reste du temps, les collaborateurs peuvent se réunir pour faire avancer leurs projets d'amélioration et d'innovation à leur guise. Ils peuvent ainsi sortir du flux pour travailler sur un sujet de leur choix, ou bien sortir du lieu de travail pour aller s'inspirer de pratiques d'autres enseignes.

Chez Bricoroi et Proxibrico, les temps de partage d'informations et de coordination pour la gestion du présent ont lieu lors de réunions de service qui s'organisent selon un rythme plus ou moins hebdomadaire. Ces réunions s'organisent aussi en tant que de besoin, dans l'instant, à l'impromptu. Chez Agilifun, nous avons observé beaucoup d'interactions informelles qui prennent des configurations de réunion impromptues en tant que de besoin dans l'instant.

Cet agencement en situation des temporalités est utilisé par le manager et l'équipe pour faire pivoter la qualité d'attention et adopter des formes de conversations empathiques et génératives dans l'instant, quand cela paraît approprié.

La source d'attention principale mobilisée semble donc écosystémique comme nous le montrons plus loin avec l'analyse de situations.

Ces trois patterns d'organisation des temps s'accompagnent de configurations spatiales spécifiques.

## 2.3. Trois « patterns » de gestion de l'espace

Pour chaque pattern de gestion du temps, nous avons observé comment l'espace était aménagé et dans chacun d'eux, un pattern de gestion de l'espace spécifique est apparu. Nous les présentons ci-après et les illustrons par des photos. Certaines sont floutées en mode graphique noir et blanc pour garantir l'anonymat tout en permettant de voir l'espace.

### 2.3.1. L'espace dans le pattern « séparation »

Dans ce pattern séparation, la séparation des temps s'accompagne aussi d'une nette séparation des espaces. Les temps dans le flux se passent essentiellement dans des espaces de circulation « vides ». Ces espaces sont traversés par les collaborateurs et les managers pour se rendre dans les salles de réunion ou dans les bureaux des managers. Pour le temps hors du flux, nous avons observé l'usage de salles de réunion « fixes ». Les deux espaces sont séparés par des cloisons.

Des espaces dans le flux, vides et silencieux



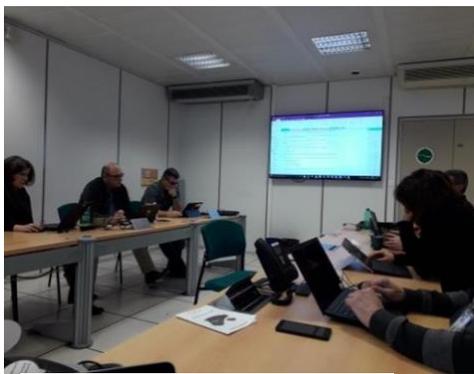
Les couloirs vides servent uniquement à être traversés. Rien n'attire l'attention des gens qui les empruntent. Les personnes s'y croisent et les managers les utilisent pour traverser l'espace de travail, circuler d'un point A à un point B. Il y a peu d'interactions ou alors extrêmement rapides et presque sans

s'arrêter : on se serre la main au passage, on se salue de loin, on se parle dans l'embrasement d'une porte ou à la photocopie, arrêtant à peine son trajet.

Des espaces hors flux, fermés, fixes et mono usage

Pour interagir plus longuement, on se rend dans d'autres espaces, situés hors du flux de production (salles de pause, salles de réunions, vestiaires, restaurant d'entreprise, bureau du manager...). Ces espaces se caractérisent par leur affectation à un usage précis et unique Ceci se traduit par un espace cloisonné pour bien séparer les usages des lieux. Les mobiliers se caractérisent par leur fixité et leur encombrement.

### **Tout d'abord, les salles de réunions.**



*Une salle de réunion Spacebuzz*

Celles si sont équipées en tables, fauteuils ou chaises, vidéo projecteur. Située en bordure de l'espace réservés aux postes de travail ou rassemblées en un lieu unique, les salles de réunion frappent par leur aménagement fixe : gros mobilier, peu ou pas mobile, grandes tables rectangulaires, ovale ou un format en U. Le déplacement dans la salle n'est pas envisagé. On y entre et on s'y dépose, dans un fauteuil dont on ne se lève

éventuellement que pour venir devant le vidéo-projecteur présenter un PowerPoint. Pouvant accueillir entre 10 et 30 personnes, ces espaces sont aménagés pour des présentations, des échanges d'informations peu interactifs ou bien de vifs débats contradictoires



*Un débat face à face*



*Une présentation*

## Autre espace dédié aux interactions hors du flux : le bureau du manager de proximité.



Formation par le manager dans son bureau

Celui-ci a un bureau avec un poste de travail et une table ronde pour accueillir de petites réunions. Nous avons vu des situations gérées dans cet espace. Porte ouverte ou fermée, on s'invite sur le seuil de la porte et on aborde le manager quand il entre. Cette interaction rapide peut se transformer en « point dans l'agenda » où le collaborateur vient dans le bureau pour échanger.

Ci-contre, par exemple, une situation de formation au poste de deux nouveaux collaborateurs.

### 2.3.2. L'espace dans le pattern intégration

Les espaces dans le flux, pleins d'objets, parlants, entre lesquels on itinère

Des objets et artefacts sont disposés dans l'espace de travail pour capter l'attention. Dans les circulations, aux carrefours, on installe des tableaux, des panneaux mobiles. L'espace de circulation n'est plus traversé mais on chemine à l'intérieur et on s'arrête dans ces espaces carrefours ménagés devant les panneaux. Des réunions de 15/20 minutes s'y déroulent pour partager les informations des tableaux. Chacun peut les amender, les compléter, les consulter. Tout est visible. Tout parle.

Chez Microelec, ces tableaux ne sont pas standardisés mais créés par les équipes. Aucun tableau ne se ressemble comme on peut le voir sur les photos ci-dessous, représentant à gauche un suivi d'ordonnancement et à droite une panneau visuel d'Obeya. L'obeya est une pratique lean de management visuel qui permet d'afficher et partager l'information en continu et lors de réunions brèves ritualisées



Deux tableaux de suivi de production



Chez Spacebuzz SI, on passe du pattern de séparation au pattern d'intégration en affichant messages et posters le long des couloirs. Ces posters sont conçus à l'initiative du manager et racontent les projets, les bonnes pratiques et les travers du service.

**Un couloir « plein et parlant »**

Les espaces de travail hors flux, mobiles et modulaires, dans lesquels on dialogue et co-construit

Ce sont des salles de réunion d'un nouveau genre. L'aménagement typique du pattern « séparation » en mode assis autour d'une grande table entre quatre murs, laisse place à un espace ouvert comprenant des tableaux blancs, des panneaux mobiles, des affichages sur les murs, des boîtes de matériel de dessin, de jeux... S'il y a des meubles pour s'asseoir ou écrire ce sont des meubles modulaires, mobiles. On peut ainsi trouver des poufs, des fauteuils de salon, des tabourets hauts et des tables hautes, de petites tables rondes... L'agencement change tous les jours au gré des usagers et de leurs pratiques. Certains de ses espaces sont nés de l'initiative d'un manager intermédiaire ou de proximité. Ils restent des îlots isolés dans leur entreprise même si parfois ils sont répliqués ailleurs. Dans d'autres cas, ils sont créés ex nihilo par les directions générales dans le cadre d'une démarche d'innovation ou de transformation digitale visant à rendre l'entreprise collaborative.

Balade dans cinq espaces collaboratifs

#### **Spacebuzz : La salle de convivialité de la sous-direction Informatique**

Nous marchons dans le couloir. V, la secrétaire du service m'accueille et s'arrête devant l'entrée d'une salle ouverte sur le couloir : « *c'est la salle de convivialité.* » « *chacun peut la prendre pour traiter d'un sujet, il y a juste à réserver* » ; elle me montre une affichette, située à l'entrée, qui indique les horaires à laquelle la salle est réservée et par qui.

Nous entrons dans la salle, Des personnes partagent des pains aux raisins et des chouquettes sur des mange debout. Les gens me serrent la main puis poursuivent leurs échanges.

Virginie m'indique : « *c'est comme ça que nous démarrons la semaine, c'est plus sympa* » L'ambiance est décontractée. J'observe les lieux : il y a un coin cuisine avec un évier et un micro-ondes, un tableau blanc, des tabourets faits à partir de caissons en bois, des panneaux mobiles emplis de post-it., un gros climatiseur. La salle n'a pas de portes, mais un système de double rideaux qu'on ferme quand elle est occupée.

Marco, le sous-directeur, m'explique qu'ils ont créé cette salle à disposition de tous pour que les équipes puissent venir y travailler en format « atelier ».

C'est une salle **modulaire, multi usages (convivial et travail) ménagée au cœur des espaces de travail**, dans un environnement de bureaux cloisonnés. **Ouverte à tous, réservable** par chacun. Un petit côté « **de bric et de broc** », « avec les moyens du bord » - 25 m<sup>2</sup> environ. J'y ai vu se tenir deux ateliers collaboratifs : un atelier des managers pour s'aligner sur l'intention d'une réorganisation et un atelier d'équipe pour co-construire les indicateurs de performance selon une approche Lean.

### **Agilifun , de l'espace bricolé localisé à un espace « corporate».**

Chez Agilifun, lors de mes premières visites, Flavien me montre une salle bricolée avec son équipe pour faire une Obeya room, où afficher les informations des projets et phosphorer ensemble. Dix-huit mois plus tard, je reviens sur site : nous progressons à travers les couloirs, bordés de mini open space cloisonnés, jusqu'à une salle de réunion très lumineuse, formant un grand rectangle de 30 m<sup>2</sup> environ.

Je vois un grand tableau blanc en verre, au pied duquel sont disposés trois canapés « start up style » et un tapis. A l'autre extrémité, une table haute blanche, carrée, angles arrondis, est disposée face à un écran mural connecté. Six chaises hautes sont disposées autour de cette table. Des injonctions au positif et au ludique sont affichées dans des cadres : « Play Hard, have fun » « Good Vibes only » « Life is a beautiful journey » « Don't forget to be amazing every day » « Think happy »... Ces maximes me laissent une sensation de malaise : elles sont impersonnelles et impératives. « C'est une salle dédiée à la créativité », me confie Flavien. « Elle est très utilisée par les équipes, les chefs de projet. » Il m'explique que suite à son expérience de l'Obeya Room, la direction a décidé d'installer une salle de créativité pour l'entreprise.



*Espace collaboratif Microelec*

### **Microelec, un espace bricolé, dédié au projet de transformation.**

Créé hors de l'usine, dans un Algeco puis dans une bâtisse ancienne attenante au site. Sa conception a été confiée à un groupe de collaborateurs et sa réalisation a fait intervenir des retraités du site, ce qui n'a pas été sans donner quelques sueurs froides au DRH, compte tenu du vide juridique dans lequel leur intervention s'est tenue... Le résultat est certes institutionnel, mais il a été produit par les équipes. Le lieu est utilisé par les groupes de travail pour venir phosphorer sur les projets d'amélioration continue et d'innovation à mesure qu'elles émergent des équipes dans le flux de la production



*Créalab Spacebuzz*

### **Spacebuzz et Proxibrico : des espaces collaboratifs institutionnels: le crealab de et le fablab**

Dans d'autres cas, ces espaces sont créés ex nihilo par la direction de l'entreprise pour offrir à tous les services un lieu de créativité, hors du flux de production.

Ainsi chez Spacebuzz, un bâtiment a été rénové et offre un grand espace collaboratif, « le crealab » : on y trouve un vaste espace avec des mobiliers design modulaires et mobiles, de petits salons de réunions, un coin cuisine. L'ensemble est réservable par les services pour y héberger leurs sessions de travail

Nous avons assisté par exemple à une réunion de partage sur les objectifs et la vision, organisée par le directeur des achats pour toute sa sous-direction.

L'usage reste peu répandu. Le Créalab est perçu comme une espace supplémentaire de réunion, mais n'est pas investi ou approprié par les équipes.

Chez Proxibrico, un tiers lieu a aussi été aménagé par la direction pour accueillir les formations et des sessions de créativité de tous les magasins de la région. Mis en place après des années de transformation en mode agile, il reste perçu comme l'annexe formation du siège de l'entreprise plus que comme un outil à disposition des équipes.

### 2.3.3. L'espace dans le pattern fluidité

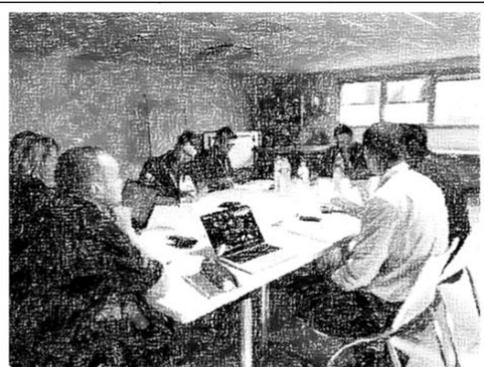
Dans ce pattern, on retrouve les mêmes aménagements que dans le pattern intégration mais la séparation entre flux/hors flux est plus floue. Chez Bricoroi et Proxibrico, et dans certains cas chez Spacebuzz et Microelec, la gestion du flux et hors flux sont mêlés : le manager est en mouvement, il n'a pas vraiment de bureau, il visite, observe, échange,. Les usages des espaces ne sont plus clairement délimités. Les bureaux des directeurs sont banalisés et les espaces collectifs sont multi usages. Par exemple, chez Spacebuzz, les directeurs et managers signalent leur absence par un sticker qui dit « je prête mon bureau » . Dans le magasin de Saint Eloi de Bricoroi, le bureau du directeur est aménagé en salon et sert de salle de dialogue pour les équipes. A Echivabel, chez Proxibrico, la salle de direction est une salle polyvalente utilisée indifféremment par les collaborateurs et les managers pour toutes sortes de besoins : soirée crêpes, réunion de direction, ateliers collaboratifs...Également, dans ces sites, les tableaux visuels présentant chiffres et indicateurs sont disposés indifféremment dans les espaces de travail ou dans les espaces de pause ainsi que dans les couloirs. .

Les réunions hors flux, ont plutôt lieu dans les espaces polyvalents ou bureaux banalisés, qui sont réaménagés au cours de la journée au gré des usages.

#### **Proxibrico – la salle polyvalente**



*Installation de la salle en U*



*Installation table en carré*

**Bricoroi**, le bureau du directeur de magasin devenu un petit salon pour tenir des conversations de travail à 6 ou 8.



*Le bureau de direction devenu salon*



*Réunion d'équipe à l'intérieur du bureau salon*

L'extérieur est aussi investi pour des temps hors du flux : sorties des espaces de travail pour conduire des entretiens, réfléchir ensemble au bar, en balade, partir en voyage pour aller s'inspirer de pratiques de concurrents ou partenaires.

## **Synthèse de la partie 2**

Dans cette partie, nous avons observé comment les managers aménageaient le temps et l'espace pour regagner en qualité d'attention. Nous avons constaté que leur activité se gère essentiellement dans le flux de la production et qu'ils alternent entre mouvement dans l'espace et intervalles de temps suspendu. Ces intervalles de temps suspendu sont soit longs et hors du flux de production, soit courts et dans le flux de production. La combinaison entre court/ long et dans le flux/hors flux de production s'instancie en trois patterns : séparation des temps et des flux, intégration des temps dans le flux et fluidité. Nous avons décrit ces trois patterns et ensuite nous avons décrit les modalités de gestion de l'espace qui y sont associés : salles de réunion fixes, bureau du manager et couloirs vides dans le pattern séparation, espaces aménagés dans les circulations du flux de production, plein d'objets, mobiles et modulaires entre lesquels on itinère dans le pattern intégration et espaces fluides, multi usages, bricolés, totalement entre flux et hors flux dans le pattern fluidité.

# **3. L'influence des aménagements spatio-temporels sur la qualité des relations**

## **Introduction**

Nous avons repris la matrice d'analyse de Scharmer, utilisée dans le chapitre 2 pour caractériser les situations d'intelligence collective. Rappelons que cette matrice identifie quatre sources de l'attention possible qui résultent en quatre types d'écoute et de dialogue, observables dans les interactions. Ainsi les situations d'intelligence collective, sont des situations où les interactions sont empathiques et génératives.

Nous avons donc classé les situations dans les trois patterns de gestion et observé les types d'interactions. Nous avons remarqué que selon le pattern choisi, les types d'interactions étaient différentes et la qualité des relations qui en résultait aussi. Comme nous l'avons annoncé dans la section précédente nous présentons et analysons la qualité d'attention et de relation différente dans chaque pattern.

## **3.1 Dans le pattern de séparation, des interactions automatiques et factuelles**

Dans ce pattern, nous avons observé une qualité d'attention peu profonde et une action automatique qui convenait pour coordonner des situations habituelles mais générait une écoute peu profonde, et parfois du cynisme dans les relations que ce soit dans le flux ( situation 4.1) ou hors du flux ( situation 4.2 et 4.3)

### **3.1.1. Dans le flux : une écoute automatique et une action précipitée**

Nous présentons ici une situation typique des activités de managers de première ligne en magasin ou en usine : aller dans les rayons ou sur les lignes de production passer voir les équipes, informer, collecter l'information, et parfois donner un coup de main. Dans cet exemple (situation 1), la visite est menée dans une qualité d'attention automatique.

## 4-Situation 1. La visite de secteur « automatique » de Damien

**Situation 4.1.** *Je retrouve Damien à l'accueil du magasin. Il arrive de l'étage en dévalant les escaliers et freine son élan pour me serrer la main avant de m'entraîner dans sa course : « nous allons faire le tour du secteur. Je n'étais pas là hier ; c'est important de saluer chacun et prendre la météo, voir s'ils ont des soucis et besoin de mon aide. Damien progresse vite et rejoint son secteur, il salue chacun et serre les mains tout en marchant très vite. Nous n'avons pas beaucoup de temps, un briefing du comité de direction est prévu à 9h45. Après un échange rapide avec un chef de rayon, nous voici dans l'arrière-cour, sur le rayon Jardin et matériaux. Un client est seul, Damien l'interroge sur ce qu'il recherche, traite sa demande et l'emmène vers la caisse : on le sent à l'aise dans cette relation commerciale et très à l'écoute du client. Cependant à 9h54, il est bipé sur son téléphone : « dépêche-toi, la réunion commence ». Damien salue la caissière et lui confie le client.*

**Analyse.** Au cours de la visite, Damien a passé 10 minutes à passer dans les rayons et dire bonjour à quelques personnes, 5 minutes à échanger sur les opérations en cours avec le chef de rayon et 30 minutes à gérer une demande d'un client. Cette visite ne correspond pas à l'objectif annoncé d'échanger. Damien se retrouve happé par l'opérationnel, pris entre le besoin du client, sa participation obligatoire à la réunion du directeur... il ne parvient pas à créer l'intervalle de présence pour observer, comprendre et soutenir son équipe.

Nous avons observé la même forme de visite pour Patti chez Microelec dans l'atelier de production : elle court d'îlot en îlot, passe des consignes, pose des questions, recueille des demandes. Elle n'a pas vraiment le temps d'observer et échanger. Nous verrons plus loin dans le pattern fluidité une visite de secteur menée dans une qualité d'attention de présence.

### 3.1.2.Hors du flux : des interactions automatiques voire cyniques

L'exemple de Résolog

Chez Résolog, les réunions tiennent une place énorme dans l'agenda de chacun : les organisations par projet et hiérarchique se coordonnent lors de ces réunions. Cette matrice se traduit par l'enchaînement de longues réunions (au minimum deux heures, parfois trois heures). Les managers et chefs de projet y diffusent des informations techniques et générales, essaient de gérer les priorités, tout le monde commence à discuter des problèmes et des potentielles solutions. Personne ne peut décider seul mais le groupe ne peut pas non plus décider ensemble... Au final, le chef de projet ou le manager hiérarchique va décider mais il ne peut le faire sans avoir réuni toutes les informations et s'être concerté avec ses pairs. Il en résulte un coût attentionnel énorme : 2 ou 3 heures d'assise passive pour la plupart des participants !

#### 4-Situation 2. La réunion de projet « automatique et factuelle » d'Armand

**Le récit du manager :** « *il y a une réunion d'activité tous les vendredi matin, justement où on échange sur les plannings etc... il y a tous les chefs de projet. De 9h à 12h. En fin de compte on parle, je suis responsable, mais je partage. Moi, j'ai mes idées mais après on partage, tous ensemble, donc, le vendredi on commence par les bonnes nouvelles de la semaine s'il y en a. Après il y a un suivi sur tous les problèmes de la semaine que nous avons. Chacun a des problèmes sur ses projets etc., et il faut qu'il y ait un suivi hebdomadaire. Donc on a un document qui est partagé en ligne qu'on complète au fur et à mesure qu'on avance. Ensuite on voit justement l'affectation des nouveaux projets. Donc là, cette semaine, on a eu 40 projets de basculés, je les prends un par un et bim bim bim on les balance de droite à gauche. Ça va vite.* » (Armand, MP Résolog)

**Le récit de mon observation :** *J'entre dans la salle de réunion avec Armand. Les chefs de projet sont assis derrière leur ordinateur, le regard absorbé par l'écran. Ils semblent traiter des mails ou effectuer des tâches en solo. Ils n'interagissent quasiment pas. Armand présente l'ordre du jour, démarre le tour de table et distribue la parole. Chacun parle à son tour, quand il y est appelé par Armand. De temps en temps, un participant pose une question ou démarre un débat sur un sujet technique. Armand recadre si la conversation dure : il faut traiter tous les points et répartir toutes les tâches, il faudrait éviter de dépasser la durée impartie. Manches retroussées, corps penché en avant, il se tourne vers chacun des locuteurs tour à tour, pour leur donner la parole, il parle, il pose des questions, il met en avant telle ou telle action, il donne des instructions, il décide... Il dépense une grande énergie, ...seul. Je ne ressens pas que cela aille vite... Sa concentration et sa présence sont grandes, à la mesure de la dispersion de ses interlocuteurs, tous engagés dans une double action de gestion de leurs tâches personnelles et d'écoute flottante de ce qui s'échange....*

**Analyse :** La salle est équipée pour les connexions de PC, la visio-conférence avec un mobilier confortable mais fixe. La connexion à la réunion et en même temps à d'autres flux d'information est possible et largement utilisée. La durée de réunion permet de traiter tous les projets et à Armand de récupérer toutes les informations dont il a besoin. En revanche, le format ne permet pas de conversation, de partage et de réflexion commune. Les participants sont passifs. Armand est hyperactif : gestes, parole, concentration intense. Aucune présence, aucun dialogue. L'intention et le format visent à faire remonter et redescendre l'information, à permettre la prise de décision par le manager. Il n'y a pas d'intelligence collective.

#### L'exemple de Spacebuzz

Nous avons constaté ce pattern également chez Spacebuzz. Nous y avons observé des réunions de service, de projet, de coordination typique du fonctionnement habituel de l'entreprise. A la direction achats par exemple, la réunion de service hebdomadaire dure plus d'une heure et a pour objectif de partager les informations. En auto dérision, les participants déclarent que le défi est de la faire tenir dans l'horaire. Quand c'est le cas, ils s'en félicitent à la fin de la réunion. Dans une salle de l'établissement principal, des affichettes ironiques sont placardées dans les couloirs : « ratez vos réunions : règles d'or ... » « n'ayez aucun objectif, oubliez l'ordre du jour, laissez la surprise aux participants » , « invitez beaucoup de touristes » , « respectez le

quart d'heure de politesse » , « refusez la réunion le jour même », « parlez plus fort et plus longtemps que les autres, pour être sûr de vous (faire) entendre », « ne laissez aucune trace écrite, celle de votre passage suffira. » Ces principes même dans leur auto dérision sont révélateurs d'une qualité d'attention et de présence assez éloignés des principes des réunions en intelligence collective. Dans les réunions en intelligence collective, on invite largement tous ceux qui sont concernés, y viennent les volontaires, selon le principe « les personnes présentes sont les bonnes » , la surprise durant la réunion est bienvenue. Chez Spacebuzz, implicitement, pour qu'une réunion soit productive, il doit y avoir beaucoup de monde (« les touristes ») et le choix des personnes présentes est un casse-tête. De plus, il doit y avoir débat. Cela se lit dans le pattern de gestion de l'espace : les tables de réunion peuvent accueillir 20 personnes pour des face à face de « parties » adverses. Il doit aussi y avoir ordre du jour suivi à la lettre (pas de surprise) et un compte rendu écrit exhaustif. Cela se lit dans le pattern de gestion des temps : les réunions sont à date, horaires et lieux fixes, de longue durée pour permettre au débat de converger avec un préavis suffisant pour inviter, avoir la présence des personnes souhaitées et rédiger un compte rendu. Dans ce pattern, il est difficile d'accepter des absents, d'accepter que « les personnes présentes sont les bonnes » et qu'on peut donc avancer sur des solutions et prendre des décisions avec ce noyau-là. Il est difficile aussi d'accepter que les durées et formats puissent être courts car le débat contradictoire exige du temps, parfois jusqu'à épuisement de l'ordre du jour et des arguments. Ces exigences vertueuses de la conversation factuelle tournent à l'empêchement chez Spacebuzz : les interactions factuelles dérivent vers l'auto dérision ou le cynisme. Chacun abandonne sa responsabilité dans la réussite du processus de dialogue et un sentiment d'impuissance se dégage de ces temps collectifs. Nous en donnons un exemple ci-après. Il s'agit d'un résumé d'une réunion de coordination inter services mensuelles... Ces formats de réunion durent deux à trois heures. Le manager de la direction concernée assiste à toute la réunion. Un représentant par service y assiste aussi. Les autres participants (managers, chefs de projet, experts) viennent à tour de rôle présenter leurs requêtes. La parole ne circule pas et le manager gère l'ordre du jour, le temps, les décisions le ton des échanges n'y est pas toujours bienveillant.

## 4-Situation 3. Une réunion de coordination en mode automatique et cynique

### **Situation 4.3.**

*Il est 11h00. Nous allons participer au CCM. C'est une commission pour examiner les demandes de modification des applications, systèmes ou matériels informatiques. Ces demandes émanent des différentes directions de l'établissement, appelées « Métiers. »*

#### **L'espace de réunion**

*Nous entrons dans une grande salle rectangulaire tout en longueur. Quinze personnes sont assises autour d'une table oblongue qui occupe tout l'espace : les représentants des métiers d'un côté de la table, le sous-directeur informatique et ses chefs de service de l'autre.*

*L'espace est organisé pour des interactions formelles de type négociation-gestion contractuelle. Trois écrans plats sont disposés sur trois murs ce qui permet de suivre les documents projetés sans bouger ni se tordre le cou. Ces outils ont été mis au service du confort visuel de chacun. Aucun mouvement du corps n'est nécessaire ni possible.*

***Le process et son déroulement :** le but de la commission est de faire des arbitrages entre demandes et de les mettre en planning.*

*Les demandes sont affichées dans un tableur Excel projeté sur les trois écrans. Je prends le fil de la réunion en cours. Pendant ce temps, certains représentants des entités métiers quittent la salle. Ils ont sans doute terminé la présentation de leurs demandes.*

*J'entends le représentant d'un métier demander la possibilité d'activer l'impression couleur sur une imprimante. Le sous-directeur informatique dit qu'il va essayer. Cela ne peut se faire que s'il est possible de débrider cette seule imprimante. Il rappelle que les contraintes budgétaires sont énormes. Une discussion s'engage sur les motivations de la demande...*

***La situation problématique relevée par le manager intermédiaire.** A ce moment, le sous-directeur reprend la parole. Il semble agacé. « Je rappelle les FONDAMENTAUX du passage en CCM. Le problème de fond c'est qu'ici on ne doit avoir que des Demandes de Modification, où il peut y avoir oui ou non et nécessitant des arbitrages entre structures. L'imprimante en passage couleur n'a rien à faire ici. Quelle est la valeur ajoutée à le traiter ici ? »*

*Un silence se fait, puis le responsable qualité, qui tient à jour le tableau demande : « OK mais alors comment je fais ? » Il semble désespéré.*

*Le sous-directeur visiblement impatienté lui dit : « Je ne sais pas, c'est toi le responsable qualité ; l'objectif du CCM c'est 30 minutes max. Une commission ça sert à prendre une décision ».*

Cette situation illustre comment l'aménagement de l'espace totalement fixe et la configuration de l'ordre du jour et des participants ne sont pas pensées pour l'interaction et la collaboration : fixité du mobilier, taille de la table, nombre de participants. Rien n'est fait pour favoriser la rencontre. Les représentants des métiers font face à ceux du service informatique. Les demandes sont égrenées par un tiers : le responsable qualité. Dans cet aménagement et configuration des interactions, l'échange de demandes, réponses se veut factuel via l'artefact du tableur Excel

tenu à jour et projeté par le responsable qualité. Pourtant le dialogue va passer d'un échange factuel à un échange cynique.

Il est intéressant d'indiquer au lecteur que ce manager subit le mode d'organisation de l'entreprise et qu'il ne lui convient pas. Dans son service, il a mis en place des pratiques d'intelligence collective pour les réunions de suivi de projet et a réduit au maximum ces temps de coordination. Dans la situation ci-dessus, son intervention vise à faire comprendre à chacun qu'il peut prendre des décisions sans mobiliser ces comités. Il recherche la simplification. Cependant, sa communication qui se veut factuelle, « *je rappelle les fondamentaux* », se fait cynique : quand le responsable qualité demande « comment faire », il répond sèchement « *je ne sais pas : c'est toi le responsable qualité* ».

## **3.2. Dans le pattern intégration, des interactions empathiques du mouvement**

Dans ce pattern, la création d'intervalles de temps court et d'espaces aménagés crée des espaces contenant, à la fois protecteurs et générateurs d'une qualité de présence débouchant sur des dialogues empathiques voire génératifs. Dans le flux, les équipes utilisent les méthodes de gestion agile ou lean pour animer ces temps : équipes auto-organisées, tableaux de management visuel et réunions debout pour partager les informations et les problèmes. Les temps hors du flux ne sont plus séparés mais intégrés grâce à des temps courts de 45 à 90 minutes, insérés dans le flux : ces ateliers collaboratifs se tiennent dans les salles aménagées, pour prendre le temps de la réflexion, de la résolution de problèmes ou de l'innovation sur une ou plusieurs séances et permettent aux managers de co-construire l'amélioration continue et l'innovation avec leurs équipes. Ces intervalles de temps sont investies dans des lieux aménagés pour une écoute attentive et un dialogue génératif : dans l'espace-temps de présence ainsi créé, les interactions se font à partir d'une source d'attention empathique. Enfin ce timeboxing permet de gérer présent et futur quasiment dans le flux de la production.

### **3.2.1. Le mouvement et le rythme, l'exemple de Spacebuzz SI**

Chez Spacebuzz, SI, nous avons observé cette gestion des temps (timeboxing), qui rompt avec la pratique organisationnelle de l'entreprise de séparation des temps et permet d'éradiquer les grandes et longues réunions habituelles dans cette entreprise. En effet, lassé des réunions de coordination nombreuses et interminables de plus de 2h30 à 3h00 caractéristiques de son

entreprise, le manager de cette sous-direction de cinquante personnes et son adjointe, ont transformé les réunions de suivi des projets selon des méthodes Agile. Ainsi, notre première matinée dans cette direction a consisté en trois temps successifs regroupant les managers de proximité et chefs de projet au lieu d'une seule réunion de trois heures.

Ces trois temps étaient :

- un atelier d'1h30 pour l'équipe de direction (directeur et ses managers de proximité) pour préparer une réorganisation à venir.

- deux réunions de suivi des projets, inspirées des méthodes agiles de 30 minutes chacune.

En supprimant la réunion de service de trois heures au profit de ces trois types de temps, le directeur peut alterner les modes de gestion de la qualité d'attention en fonction de l'intention de la situation : pour l'intention « suivi de projet », on crée un intervalle dans le flux, en temps court ; pour construire une vision partagée pour la réorganisation, on crée un autre intervalle sur un temps de 60 minutes. A chaque séquence le manager maximise l'attention de chacun : le changement de séquence et de modalités permet une récupération de l'attention. Elle introduit une variation de rythme et s'accompagne de mouvements corporels car les séquences se déroulent dans des espaces différents. Ces espaces sont aménagés avec des objets facilitant le partage (tableaux de management visuel). L'ensemble intervalle de temps, objets de management visuel et espaces de mobilité contribuent à capter et intensifier l'attention, à mettre les participants en mouvement pour s'ouvrir et s'engager dans un mode de dialogue empathique et génératif. Nous présentons ci-après le récit d'observation de notre matinée d'observation de situations intégrant flux et hors flux chez Spacebuzz.

#### 4-Situation 4. Une matinée de réflexion et coordination en mouvement

*9h00 Je marche dans le couloir du service aux côtés de M., le chef de service. Nous allons de son bureau à la salle de convivialité où va se tenir le 1<sup>er</sup> temps collectif de la semaine : un atelier collaboratif. En marchant, M. m'explique que la direction a demandé que les « équipes cœurs » (projets auto organisés) soient généralisées, et ce dans un délai court. Le vendredi qui a précédé ma venue, lui et ses managers de terrain ont vécu une réunion difficile où ils se sont sentis désalignés et en échec. Après cette réunion, M. et son adjointe ont réfléchi à « comment rattraper le coup » et ont décidé de faire cet atelier collaboratif ce matin pour remettre tout le monde en énergie positive et relancer le travail sur de bonnes bases : ils pensent que le format émergent de l'atelier collaboratif le permettra. Nous sommes arrivés dans la salle de convivialité, qui est aménagée pour des ateliers collaboratifs. Les managers de proximité partagent un café et des chouquettes.*



**Atelier Réorganisation  
de l'équipe de direction.**

### **Un atelier en équipe de direction**

A 9h16, Marco. dit : « Allez on démarre ». Caroline., son adjointe, prend la parole: « pour l'atelier d'aujourd'hui, on se fixe une ambition modeste sinon on sera frustrés » Elle poursuit « Avec Marco., on a passé en revue les points clés de réussite de l'expérimentation de l'équipe core team « Connect RH Les voici ... ». elle les énumère... Tandis que Caroline., debout parle, tous sont attentifs : certains opinent, d'autres ont le regard fixé sur un point, plus en eux-mêmes ; ils ne font pas vraiment cercle mais sont assez proches les uns des autres ;

Marco. est assis sur un caisson, un peu au centre, A. est accoudé à un mange debout, un peu à la périphérie, P., C. et V. sont debout ou assis, plus ou moins autour de Marco...

Marco. dit : « Pour se remettre dans le cadre, aujourd'hui, je voudrais être dans la démarche de vers où on veut aller comment on y va et quels sont les outils industriels à notre dispo »

Caroline., reprend la parole : « On ne va pas tout traiter aujourd'hui » puis elle énonce les questions à traiter : - Une Core team c'est quoi ?- Quand en mettre une en place ?- Puis la gouvernance ; - Puis les rôles de managers- Puis les attentes de la sous-direction vis-à-vis des Core teams.

« On fera probablement 4 ateliers et là, on sera matures pour partager avec les équipes ... sinon on n'est pas convaincus et on ne l'incarne pas... Les équipes ont besoin d'un cadre, d'une vision, d'une perspective, d'outils pour y aller. Aujourd'hui, on traite le cadre. »

Il s'ensuit quelques questions de clarification, puis Caroline. poursuit: « dans un 1<sup>er</sup> temps , on va réfléchir au pourquoi, l'intérêt que vous y voyez, vous. On va repartir de l'intention »

M. ajoute : « au dernier atelier, nous avons voulu décider le fonctionnement de la core team – c'était le sujet qui n'était pas le bon... Caroline. enchaîne : « là, la question c'est, qu'est-ce que ça va nous apporter ? » Pendant cet échange, Marco. distribue des post-it.

La suite de l'atelier adopte un processus de dialogue génératif : les post-it et le panneau mobile servent à partager puis à converger. A 9h55, les managers se sont alignés sur le pourquoi l'intérêt de ces équipes cœur.

Chacun se disperse à l'issue de l'atelier collaboratif avec la consigne de se retrouver dans 5 minutes

### **réunion mensuelle d'avancement du projet transformation numérique.**

Nous quittons la salle de convivialité et cheminons dans le couloir pour retrouver les chefs de service, deux chefs de projet dans le bureau de Caroline, adjointe et responsable de la transformation numérique. Je n'ai pas l'impression de vitesse ou de précipitation, juste d'un tempo rapide. Je me demande pourquoi on change de lieu.



**Obeya - Projet transformation numérique**

*La réponse devient évidente dès mon entrée dans le bureau de Caroline: le tableau de management visuel de la transformation numérique est affiché ici.*

*Il est 10h03. Le bureau de Caroline, est en enfilade avec celui de la secrétaire et de Marco.*

*Outre son poste de travail, une table ovale de 6/8 places et un tableau Obeya (chantiers en cours, objectifs, suivi des actions). Également, des posters sur la transformation numérique en cours et des tableaux de management visuel. Les gens sont debout ou assis autour du tableau Obeya.*

*Ce tableau est un ensemble de post-it de couleurs, déposés sur un grand papier kraft, collé au mur. « On va regarder QUE ce tableau là aujourd'hui » dit la directrice adjointe.*

*Chacun apporte les informations manquantes ou imprécises et elle rebondit en demandant des précisions, ... Le rythme est rapide. Chacun donne son sentiment, tous s'alignent sur un constat commun.*

*A 10h20, C. conclut :« s'il y a 2 pastilles rouges à mettre, c'est sur ces 2 points... ».*

*Le groupe se disloque instantanément et procède par une porte communicante, vers le bureau suivant, celui de la secrétaire des sous-directeurs, et de là, par une autre porte communicante, vers le bureau du sous-directeur.*

*J'ai la sensation d'une équipe en déplacement d'un tableau à un autre dans une succession fluide d'espaces communicants. Les déplacements sont aisés, naturels. Personne n'a rappelé l'ordre du jour, l'objet et les horaires des différentes réunions en début de matinée,*

*J'ai la sensation d'une équipe en déplacement d'un tableau à un autre dans une succession fluide d'espaces communicants. Les déplacements sont aisés, naturels. Personne n'a rappelé l'ordre du jour, l'objet et les horaires des différentes réunions en début de matinée, pour ma part, je ne les connais pas, pourtant je suis embarquée dans ce mouvement fluide et auto organisé et le trouve naturel. Les quelques explications nécessaires qui me sont données au fur et à mesure suffisent à finaliser ma compréhension de la scène.*

### **La réunion hebdomadaire de suivi d'avancement des affaires**

*Il est 10h20. Nous passons à présent dans le bureau du sous-directeur.*

*Surprise, entourant le grand bureau du chef et la table ovale de travail, les murs sont recouverts de papier kraft sur lesquels sont collés de multiples post-it de couleur ... le bureau traditionnel de directeur est transformé en deux gigantesques tableaux de **management visuel** de l'activité : un mur d'affichage et d'avancement des affaires et un mur d'indicateur de suivi d'affaires (rouge, orange, vert).*

Le sous-directeur me précisera ultérieurement que ce sont les **seuls outils de suivi des projets** qui existent dans la direction. « Le but étant **que chacun entende** ».



**1 Obeya suivi de projet**

Tous se placent autour de la table, **assis ou debout**. Marco., debout près du tableau, démarre en parlant des projets qu'il a en cours puis c'est au tour de P., un chef de service de parler des siens et ainsi de suite

A 10h30, un échange technique et opérationnel dure 5 minutes puis les remarques s'élargissent du domaine technique au domaine stratégie et organisation. A., un chef de service, déplore le manque d'alignement des objectifs de la direction SI – C., l'adjointe dit qu'il faut faire un REX avec les équipes.

A., le chef de service explique : « c'est pour ça que j'étais en retard ce matin, je faisais le point avec l'équipe. Il faut que ça se voit et ne pas compenser. » P., chef de service abonde : « on arrête de compenser »

Marco., le directeur, qui s'est tenu en retrait, à l'écoute, accuse réception puis lentement dit : « OK on continue ». C'est au tour de Céline., chef de service, elle va vers le tableau et lorsqu'elle remonte des difficultés, son regard va vers Marco. le directeur et dans une moindre mesure Caroline. son adjointe. Marco. dit : « s'il faut, j'interviens, ne laisse pas étouffer l'affaire, dis-moi et si tu veux, j'interviens ».

A., chef de service dit « attention aux horaires » (il est 10h45, la réunion dure 30 minutes)  
Caroline., l'adjointe répond « ça va, tout est calé ; la réunion de service est à 11h00. »

Les participants continuent de partager leur avancement...

Marco, directeur, reste en retrait, en diagonale du reste du groupe, regarde le manager qui parle, l'écoute, son expression est concentrée, on sent qu'il réfléchit en même temps. Parfois, il pose des questions, demande des précisions. Puis, lui et un autre déplacent les post-it sur le tableau.

La réunion touche à sa fin. Marco. demande son avis à S., nouvellement arrivée « tu viens d'arriver, avec ton œil neuf, quel est ton avis ? S. répond « ça va vite » mais « on voit tout ».

Marco., rebondit et s'adresse à tous « On a bien travaillé. Ce tableau, on va encore le simplifier »

Dans ce récit de ces situations et de leur enchaînement, on constate une remobilisation de l'attention par le mouvement et les variations de rythme ouvrant la voie au dialogue empathique et génératif.

## **Le mouvement**

Ce qui saute aux yeux dans un premier temps par rapport au pattern séparation, c'est la mise en mouvement des corps: on est debout, on marche, on s'approche, on se recule et le passage d'une posture ou d'un lieu à l'autre dans la continuité.

Les réunions s'enchaînent de manière fluide sans précipitation dans un tempo rapide. Les lieux et leurs configurations varient en fonction des objets des réunions. L'enchaînement des temps

collectifs dans un temps court se fait en variant les lieux. Se déplacer d'un lieu à l'autre crée des temps de récupération pour chacun entre des moments de concentration durant les réunions de 20 minutes. Une dynamique et une remobilisation de l'attention semble acquise par rapport aux réunions du pattern 1.

### **Le dialogue empathique et génératif**

Il se met en place au travers d'une pratique courte durée hors du flux (L'atelier collaboratif) et d'une pratique dans le flux de courte durée (l'Obeya) guidée par les managers.

Dans l'atelier collaboratif de la situation 4.4, l'enjeu pour le chef de service et son adjointe est de remotiver les managers de proximité et de les engager sur une réorganisation en « équipes cœur ». Ils ont décidé d'utiliser la pratique de l'atelier collaboratif d'une durée d'1H30 et collaboratives à l'intérieur de celui-ci il utilisent plusieurs pratiques managériales que nous signalons ci-après.

Quinze minutes sont consacrés par les chefs de service à cadrer l'intention de l'atelier, soit 25% du temps. Dans leur prise de parole, ils calibrent d'abord l'ambition et la revoient à la baisse, « *on ne fera pas tout aujourd'hui* », remettent ainsi l'équipe dans les conditions du succès. Pour cela, ils utilisent plusieurs pratiques : d'abord le retour d'expérience d'un échec (l'atelier raté), puis la remémoration d'un succès (l'expérimentation de l'équipe cœur Connect XX) pour réorienter la perception des personnes sur du positif et sur les possibles.

Ensuite, ils s'attachent à la réduction de la complexité : l'adjointe décompose le sujet en questions clés et crée ainsi un espace-temps pour les traiter en annonçant au moins 4 ateliers. Ce faisant, elle simplifie la complexité et réduit le sentiment d'incertitude. Enfin elle utilise le questionnement pour introduire les thèmes : cela focalise l'attention des participants sur le quoi et le comment faire pour...

A ce stade, tous deux expriment l'intention et le sens de la séquence : « *on va se centrer sur le pourquoi : qu'est-ce que ça va nous apporter ?* »

**Dans les Obeya :** la configuration des bureaux signale une structure organisationnelle pyramidale toujours en place dans l'entreprise. Les locaux sont configurés pour une organisation pyramidale classique : bureaux cloisonnés du sous-directeur, du directeur, et bureau de la secrétaire entre les deux, avec deux portes communicantes, ce qui évite de repasser par le couloir. Le mobilier est imposant et fixe. On voit dans le même temps l'émergence du fonctionnement collaboratif : l'usage des locaux, est peu à peu transformé pour faire place aux configurations collaboratives. On voit des portes toujours ouvertes, un affichage des suivi d'avancement de projet sur les murs des deux bureaux : les tableaux de management visuel

propres au Lean et à l'Agilité, sont situés dans les bureaux des directeurs et toute l'équipe des managers et chefs de projets travaille et échange ensemble dans ces bureaux devenus espaces de dialogue, où le mouvement est libre. Ces configurations donnent un cadre sûr pour une pratique du dialogue empathique : le tableau de management visuel permet de partager la perception de la réalité, chacun s'exprime à tour de rôle, rebondit sur la parole de l'autre, écoute et bouge comme il le souhaite. Le cadre est sûr car à l'abri des regards des autres services qui n'ont pas basculé dans ces pratiques Agiles.

### 3.2.2. L'intégration d'intervalles de temps suspendu dans le flux : « l'instant progrès » de Microélec

Chez Microelec, le même agencement des intervalles de temps est observé : les briefings d'équipe sont conduits dans le flux sur les lieux de travail, devant des espaces aménagés autour de tableaux de management visuel et les situations d'amélioration continue ou d'innovation sont gérées hors du flux dans des temps courts, dans une salle aménagée pour le collaboratif, hors de l'atelier. Le mode de dialogue mobilisé se veut empathique et génératif. Comme chez Spacebuzz, le suivi de la production se fait debout face au tableau de management visuel, dans un temps de 20 à 30 minutes, une fois par jour. Cette pratique s'appelle l'Obeya.

Les ateliers collaboratifs sont courts (90 minutes maximum) et étalés sur plusieurs semaines. Dans la salle aménagée, les gens circulent librement, peuvent déplacer les mobiliers et objets. En revanche, un facilitateur interne gère le processus de dialogue. Ces ateliers permettent aux personnes de se connaître, de partager l'intention, leur perception du problème, de se mettre en résonance et laisser émerger une vision renouvelée de la situation, puis co-construire une solution.

Chaque équipe dispose d'heures à prendre à sa guise au cours des journées de production. Ces heures deviennent des instants hors du flux et sont appelées des « instants progrès ». Les managers et leurs équipes peuvent s'en saisir pour mener des projets d'amélioration continue à leur initiative. Voici le récit que Patti fait de la mise en place d'un projet en mode « instant progrès, en plusieurs ateliers collaboratif sur plusieurs semaines à son initiative.

#### 4-Situation 5. L'instant progrès de Patti

*« Mon projet est d'accompagner mon équipe, d'aller plus loin dans leur autonomie pour travailler en coopération avec des personnes extérieures du groupe afin de profiter des instants progrès que la direction nous a octroyé pour travailler sur l'amélioration continue. »*

*Je rappelle que l'équipe est de 30 personnes au sein de l'îlot répartis dans quatre métiers différents, avec un fort taux d' Heures Non Qualité, donc important de travailler dessus.*

*Impact compétitivité certes mais aussi trouver les problèmes et les résoudre montre une fierté, du sens et satisfaction.*

*Le projet est donc appelé « Pouvoir travailler **sereinement** avec un objectif de gains de 10% sur les Heures Non Qualité (300h) sur un an ».*

#### **Plan d'action initial - Les étapes clés**

- ❖ *Toutes les deux semaines, depuis début janvier par le biais du MOUV, constitution du groupe avec les personnes inscrites sur un tableau faisant appel aux collaborateurs volontaires souhaitant travailler sur le sujet « Comment fabriquer sereinement les produits XXX dans l'îlot YYY? »*
- ❖ *Chaque métier de l'îlot concerné est représenté pour lister tous les problèmes (volontariat)*
- ❖ *Les règles étaient de travailler au maximum sur des sujets dont la ligne a la maîtrise dans la résolution du problème*
- ❖ *Métiers hors ligne identifiés dans le plan d'action (maintenance, DID ...)*
- ❖ *Plan d'action construit à mi année 2019 avec un résultat attendu sur le second semestre 2019*

*Je me suis basée sur un processus d'agilité Créative (inspiré d'un atelier avec Émergence « les pratiques collaboratives ») et de mon expérience lors de la création d'un outil pour mesurer la compétitivité en collaboration avec 3 collègues en pratiquant l'Agilité Créative)*

*C'est un modèle de fonctionnement agile pour une équipe, un projet, une réunion. Ce modèle mobilise la compétence collective du groupe vers une intention partagée en générant des conditions de coopération efficaces et agréables. Les éléments qui sont assemblés pour amorcer le mouvement, initier la dynamique d'un projet sont : Une impulsion ; Une intention. » (Extrait du rapport de fin de parcours Émergence de Patti, MP Microélec)*

Ensuite Patti décrit le processus adopté pour chacune des cinq réunions qui ont suivi.. Ces réunions étaient animées par des facilitateurs internes. Patti intervenait au départ pour donner l'intention puis se fondait dans le groupe comme participante. J'ai pu observer les deux premières réunions et mesurer que les échanges y étaient empathiques et génératifs, guidés par un facilitateur interne.

Pour conclure cette sous partie relative à la qualité de relation dans le pattern intégration, nous souhaitons apporter ici un élément de contexte qui nous sera utile plus tard dans la thèse quand nous traiterons de la diffusion de l'intelligence collective . Dans cette sous-direction de Spacebuzz, comme dans le site de Microélec, l'intelligence collective émerge comme mode d'organisation et de travail au quotidien sans que les pratiques organisationnelles de l'entreprise ou du groupe autour n'aient bougé. Nous avons donc observé comment l'émergence de pratiques collaboratives se faisait grâce au pattern intégration et à l'impulsion du management intermédiaire. Ces managers embarquaient leurs managers de proximité avec eux pour faire émerger une pratique nouvelle que les acteurs bricolaient au fil des situations et à l'abri des

regards des autres entités de l'organisation. Nous signalons que pour les managers intermédiaires et de proximité cela nécessitait d'alterner pattern intégration et séparation compte tenu de la permanence de structures organisationnelles pyramidales.

Le pattern intégration semble donc ici de sas intermédiaire entre le pattern séparation et un pattern fluidité qui ne pourrait prendre place dans le système Spacebuzz et Microelec trop hiérarchisé . L' émergence de pratiques collaboratives se fait dans ce contexte grâce à l'expérimentation par ces managers intermédiaires avec leurs managers de proximité de pratiques nouvelles qu'ils importent eux-mêmes dans leur organisation temporelle et spatiale. Lors de nos immersions, la direction générale de Spacebuzz avait décidé de lancer la transformation à partir de ces « îlots » et de la création d'une direction de la transformation les constituant en réseau, tandis que le site de Microélec avait profité de sa relative autonomie pour se lancer dans une expérimentation de l'organisation en intelligence collective en mobilisant les managers de terrain et en gérant les interfaces avec les autres entités du groupe.

### **3.3. Dans le pattern fluidité, des interactions génératives et du mouvement**

Dans le pattern fluidité, rappelons que la gestion flux/hors flux se décide en situation, en fonction de l'intention visée. Si des rituels existent, ils sont peu réglementés et instrumentés, et les espaces ne sont pas forcément aménagés pour faire du collaboratif .

Fait surprenant, malgré ce passage au second plan de la gestion spatio-temporelle, nous avons observé des dialogues génératifs et l'état d'esprit de présence était souvent à une intensité plus forte que dans les autres patterns : ces moments d'intelligence collective se déroulaient tant dans des moments suspendus brefs et informels, que lors d'intervalles de temps plus longs. Ce sont ces moments dont nous avons fait le récit et l'analyse dans la partie de cette thèse sur les situations d'intelligence collective. Nous complétons ici par deux récits de situation dans le flux de production afin de mettre en évidence, le lien entre l'état d'esprit, le rythme et le mouvement : nous avons pu observer le mouvement des corps à travers l'espace, à travers les gestes , le mouvement du dialogue, le mouvement de la conscience des participants et du manager.

La première situation (4.6) est typique d'une collaboration du quotidien fluide, en intelligence collective.

#### 4-Situation 6. Gestion d'un problème en intelligence collective chez Agilifun

##### **Situation 6 : résolution de problème d'aménagement d'un espace.**

*Suite à une réunion, le groupe se disloque mais deux personnes restent dans la salle : elles évoquent la question de l'aménagement d'un espace. Une troisième personne arrive.*

*Depuis quelques temps, il y a un problème de conflit de salle qui empêche d'avancer. Les trois personnes présentes veulent résoudre ce conflit.*

*L'un écrit sur le tableau blanc et représente le problème et l'avancement de la réflexion commune sous forme d'un schéma. Ensemble, ils remontent le fil du problème, se racontent la naissance de la situation, son évolution, le problème actuel. Puis ils partagent des solutions possibles. Il y a une solution mais qui nécessite l'accord d'un tiers. L'un d'eux appelle ce tiers : « bonjour x, tu es sur haut-parleur, je suis avec x et y ». A présent, il présente la proposition. L'interlocuteur écoute puis dit « je croyais que la messe était dite. »*

*L'autre : « il y a eu un nouvel évènement ». L'interlocuteur après un temps de silence accepte la solution : « ok ça ne me dérange pas » « c'est bien on va pouvoir avancer », « merci ». Durant cet échange, le manager est assis sur un tabouret appuyé à une table haute et semble faire autre chose. A la fin de la séquence, les participants se félicitent et vont vers lui pour lui dire qu'ils sont contents de l'issue trouvée. Il partage avec eux ce moment de satisfaction.*

##### **Analyse :**

Cela semble être un moment d'intelligence collective... Intention claire ; Échange de points de vue sans débat ; Co construction du problème ; Transparence (pour le coup de fil, précision à l'interlocuteur distant de qui participe et écoute) ; Progression de l'échange vers une solution ; Accord et félicitations  
Constat : le problème est complexe (il concerne des services différents avec un conflit, des interdépendances à gérer, aucune solution pouvant être récupérée du passé...) et doit être résolu vite.

La pratique fluide consiste à saisir l'opportunité d'avoir à disposition les acteurs concernés et un tableau blanc pour se poser entre deux évènements (une réunion qui se termine et le retour à son poste) et rendre visuel et visible en temps réel le problème, pour que la situation soit exposée puis évaluée. En quelques minutes, la solution est trouvée.

Dans cet exemple, les collaborateurs sont en mouvement et les objets, le temps et les espaces sont utilisés en tant que de besoin en support à leur mouvement.

**Les corps sont en mouvement :** les participants marchent vers la sortie de la salle, se déplacent pour aller vers d'autres activités, puis choisissent d'interrompre le temps et de vivre un moment suspendu. Ils s'arrêtent devant le tableau blanc. Puis ils se remettent en mouvement en faisant un geste pour dessiner sur le tableau, en se reculant pour regarder le dessin, en s'approchant pour le modifier...

**La conversation est en mouvement** : les étapes retracées au tableau montrent l'avancement des échanges, puis l'appel à un tiers élargit le cercle de dialogue et la conversation avance encore...

**La conscience des participants est en mouvement** : initiation du moment en décidant dans l'instant de s'arrêter devant le tableau, modification de la perception de la situation en dessinant la situation, prise de recul en visionnant l'ensemble, émergence d'une solution, agir en un instant en appelant le tiers et lui soumettant une proposition.

**Le manager est en retrait**, il entend les échanges, il est là, proche, à petite distance et en même temps, il avance sur ses propres affaires. A l'issue de la conversation, il laisse les participants se tourner vers lui et lui partager leur satisfaction du résultat. En termes de pratiques, nul usage n'est fait de post-it ou autre objet, seulement la main qui dessine et la proximité spatio-temporelle.

La deuxième situation (4.7) est aussi typique d'une collaboration en intelligence collective mais cette fois ci dans le cadre d'un projet récurrent auto géré par les équipes. Ce projet est la Fête du magasin, opération commerciale comportant un volet client et un volet pour les collaborateurs

#### 4-Situation 7. La fête des envies chez Bricoroi

*Oscar nous explique que deux personnes volontaires ont pris en charge la gestion du projet et rassemblé autour d'elles 6 ou 8 volontaires. Ensuite, ces personnes se répartissent les rôles et les tâches au cours de réunions courtes et imaginent et construisent les animations ensemble au cours de réunions plus longues. Oscar y assiste mais n'anime pas. Ses idées sont prises en compte ou pas. Nous avons pu observer une réunion d'une heure prise sur le temps de travail par des vendeurs volontaires pour organiser la fête du magasin.*

*Nous remontons le couloir qui mène au bureau du directeur où se passe la réunion ; on entend des rires qui filtrent à travers la porte grande ouverte. Nous entrons dans le bureau transformé en petit salon avec six fauteuils et une table basse. Huit personnes sont assises dans les fauteuils, sur la table basse, ou adossées aux murs. Il y a de la bonne humeur, les idées fusent, chacun s'écoute. Un vendeur, accroupi devant la table basse dessine son idée, un autre sort de son sac la maquette d'un objet qu'il propose au groupe d'utiliser. Oscar écoute, parfois propose des idées, n'évalue jamais ce qui est proposé. Une ou deux fois dans la réunion, la personne chef de projet se tourne vers lui pour demander de l'aide pour obtenir une ressource. En fin de réunion, cette personne se met debout pour récapituler les décisions et donner les dates des futures réunions.*

Dans ce magasin, les collaborateurs ont une place horaire dédiée à la vente puis sont libres d'utiliser le temps comme ils l'entendent. Ici, les collaborateurs s'emparent de cette souplesse

d'usage du temps et de l'espace banalisé du bureau du directeur du magasin pour se réunir à leur propre initiative. Dans leur réunion, aucun tableau ou post-it ne sont utilisés. Simplement, en termes d'aménagement spatial, le groupe conserve la forme du cercle (ils se sont spontanément positionnés en cercle) et la liberté de mouvement (une personne dessine sur la table, une autre apporte son prototype et le montre, la personne en charge du projet se met debout pour donner les étapes prochaines et les dates). La réunion adopte une forme de dialogue générative : écoute, rebonds, pas d'évaluation ou de débat, usage de questions qui ponctuent la progression de l'échange. L'aménagement spatial devient immatériel : la forme, (le cercle) et le mouvement (liberté de mouvement) suffisent à supporter le processus. Également, dans les pratiques, on observe l'usage du dessin et de la maquette.

Au final dans ce pattern, l'aménagement spatio-temporel devient plus immatériel avec l'effacement des objets et des règles de gestion des temps, pour s'incarner au niveau des formes prises par les corps, des mouvements et des gestes des participants.

## **Synthèse de la partie 3**

Dans cette partie, nous avons montré que les aménagements spatio-temporels jouent un rôle pour générer une qualité d'attention et de la présence, qui à son tour génère une qualité de dialogue empathique et génératif, caractéristiques de l'intelligence collective. Dans le pattern de séparation des flux, la gestion du temps et de l'espace est faite pour générer une qualité de dialogue automatique ou factuelle. Cependant, cela ne suffit pas à combattre la dispersion et le manque de disponibilité des participants aux situations. Dans le pattern intégration, l'aménagement du temps en intervalles définis courts et l'aménagement de l'espace pour visualiser et bouger ensemble sont conçus pour intensifier les interactions. Cela se traduit par une qualité d'attention intensifiée sur des intervalles de temps bien délimités qui débouche fréquemment sur des dialogues empathiques à génératifs. Dans le pattern fluidité, l'aménagement du temps et de l'espace sont gérés par les équipes librement, les règles de gestion des temps et d'usage des espaces sont très fluides. Les managers et leurs équipes se meuvent librement dans les espaces et font varier les rythmes en fonction des besoins, on voit apparaître des gestes et postures qui incarnent l'empathie, la présence, la collaboration et l'usage de pratiques incarnées et esthétiques tels que la marche ou le dessin dans nos deux exemples. Il semble que ce rôle des aménagements spatio-temporels dans l'émergence de l'intelligence collective soit très utile dans les phases de démarrage de la transformation quand

les pratiques organisationnelles ne sont pas alignées avec les pratiques collaboratives parce qu'ils créent un cadre contenant, une possibilité d'alterner ou d'expérimenter dans un cadre protégé (Spacebuzz , Résolog et Microélec). Il semble que leur rôle s'efface à un stade plus avancé de la transformation, quand les managers et les équipes sont expérimentées. Enfin, si ce rôle est limité, alors il convient de comprendre ce qui influence de façon déterminante l'émergence de l'intelligence collective. C'est l'objet de la quatrième partie.

## **4.Limites des aménagements spatio-temporels, rôle des gestes et postures du manager**

### **Introduction**

Après avoir identifié le rôle des dispositifs spatio-temporels pour générer des intervalles de présence et des situations d'intelligence collective, nous avons fait le constat que parfois le dialogue empathique ou génératif n'émergeait pas malgré le cadre de gestion de l'espace et du temps mis en place. Autre fait surprenant, nous avons fait le constat que l'allègement de ces aménagement spatio-temporels dans le pattern fluidité, ne s'accompagnait pas d'une perte de présence et de qualité de dialogue. Ce constat fait écho à certains propos de managers interviewés ayant quelques années de pratique de la collaboration en intelligence collective.

*« En fait, l'intelligence collective, au départ moi je l'aurais un peu défini comme un outil, une façon, la facilitation, les post-it , tout ça etc. Plus je la vis et plus j'avance, plus je comprends que c'est aussi un état d'esprit avant tout. Une fois qu'on s'est formé, qu'on l'a vécu, qu'on commence à avoir de la maturité sur le sujet, je trouve qu'on a une capacité aussi à le faire, mais sans outils. Chez Bricoroi, l'outil nous a appris un état d'esprit. »* (RRH Bricoroi). Les situations d'intelligence collective les plus génératives se déroulaient sans dispositif spatio-temporel très cadré ( temps, rituels, objets, espaces).

## 4.1. Les Obeya consciente et inconsciente chez Microelec

Nous présentons deux exemples de ces faits surprenants ci-après : l'un pris dans le pattern « intégration », l'autre pris dans le pattern « fluidité », pour illustrer le rôle limité du cadre spatio temporel et l'influence décisive de l'état d'esprit du manager sur la qualité de relation dans le groupe.

L'obeya est une pratique lean de management visuel qui permet d'afficher et partager l'information en continu et lors de réunions brèves ritualisées. Au sein de Microélec, chaque équipe aménage le tableau d'information comme elle le souhaite mais la même fréquence et même durée est appliquée partout dans l'usine. Nous avons donc observé les réunions d'Obeya et comparons deux situations (4.8 et 4.9) qui montrent l'influence de la posture et des gestes du manager dans la qualité d'attention et de dialogue.

### 4-Situation 8. L'obeya consciente

***L'Obeya consciente :** 8h45, le manager et les membres de l'équipe se rassemblent devant l'Obeya. Des salutations sont échangées. Le tableau visuel est placé le long des couloirs, à un carrefour de ce secteur de l'usine. Les gens se tiennent en cercle et le manager est dans le cercle avec eux. Il salue tout le monde, puis donne quelques chiffres sur la planification générale de l'usine et l'objectif du mois, à savoir "donner un sens aux objectifs hebdomadaires et donner une orientation". Puis il dit "J'ai terminé, qui veut prendre la parole ?". Un employé continue et ainsi de suite, la parole circule librement, les gens s'écoutent, posent des questions ou proposent leur aide. Il y a des rires et des sourires. Il n'y a pas de paroles en l'air.*

*Le manager écoute, prend note, pose des questions de clarification. Les membres du groupe expliquent les situations et lorsqu'ils ont exploré toutes les solutions possibles à leur niveau, le manager prend l'action de se connecter à un autre service. L'atmosphère est calme. Les gens sont curieux des problèmes des autres, écoutent et rebondissent sur les informations des autres tout en restant concentrés sur l'intention et la durée de la réunion. Je ressens un rythme dynamique et une implication de chaque participant dans la construction de la qualité de la réunion. J'observe que le manager est présent mais qu'après la première information, il se retire de la parole et écoute plus qu'il ne parle.*

### 4-Situation 9. L'obeya automatique

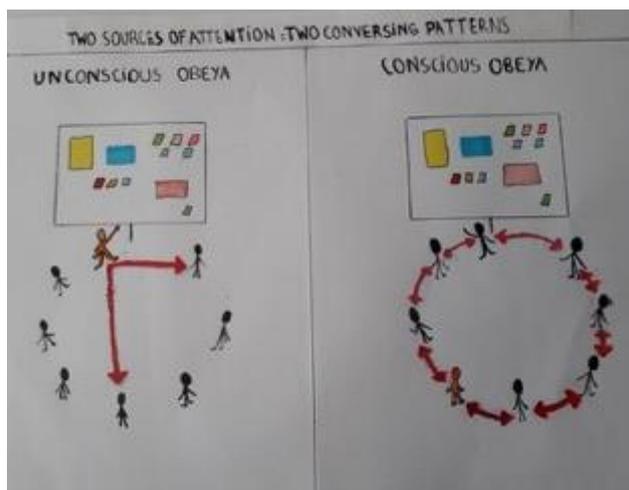
***L'Obeya automatique :** Il est 8h45. Tous les chefs d'équipe sont debout devant le tableau. Ils attendent le manager. Ils se tiennent en cercle face au tableau de management visuel installé au croisement des lignes de production ; les gens se tiennent en cercle. Ils ont l'air très occupés. Ils se saluent en se serrant la main. Le manager arrive à toute vitesse, il marche à grandes enjambées et s'arrête en faisant un petit saut devant le tableau. Il s'appuie sur le tableau et commence l'Obeya.*

*Il explique d'abord que la réunion doit être très courte car il y a beaucoup de problèmes à résoudre qui nécessitent d'autres réunions pour lui. Le manager distribue la parole, il tourne souvent le dos à l'équipe pour lire les affichettes sur le tableau. Il rappelle sans cesse qu'il faut aller vite. Nous sentons tous son souhait de clore rapidement cette réunion. Les gens ne parlent pas à tout le cercle, mais s'adressent au manager, ou à leurs voisins. Des questions ou des demandes sont exprimées au manager portant sur des questions de ressources ou des problèmes en suspens : il diffère les réponses et semble impatienté.*

*Les gens commencent à se parler en aparté. Je les entends dire qu'ils vont mener l'investigation par eux-mêmes. La qualité de l'attention est faible, je ressens une pression tout au long de la réunion. La collaboration normalement à l'œuvre dans l'Obeya est entravée. J'observe que le manager est « au tableau », hors du cercle, distribue la parole, coupe la parole et parle plus qu'il n'écoute.*

A dispositif spatio-temporel identique, ce qui diffère entre les deux situations est la qualité de relation dans le champ social qui ce jour- là, à ce moment-là, tient largement à la posture et aux gestes du manager. Durant notre observation, nous avons effectué le croquis ci-dessous.

#### 4- Schéma 1. Croquis des deux obeya



Ce croquis représente les deux Obeya, la qualité des relations et le positionnement du manager. On voit clairement que le dispositif spatio-matériel est identique, à l'exception du positionnement du manager ouvert et inclus dans le cercle dans l'Obeya consciente, au-dessus et un peu hors du cercle dans l'Obeya inconsciente. Cette position corporelle est une incarnation de la qualité de présence du manager et a un impact sur la qualité de présence et de relation dans le cercle, impact que nous avons relaté dans les récits des deux Obeya : le corps en avant, hors du cercle, en fermeture, le manager parle plus qu'il n'écoute dans l'Obeya inconsciente, il débat, justifie, rejette. Dans l'Obeya consciente, le corps en retrait, dans le cercle, en ouverture, tourné vers les participants, il écoute plus qu'il ne parle. La parole dans le premier dessin ne circule pas et va du chef vers chaque personne. La parole dans le deuxième dessin est répartie, circule entre tous.

## 4.2. L'état de présence chez Bricoroi : La visite d'Oscar

Dans le pattern fluidité, nous avons choisi un exemple (situation 4.10) où c'est l'incarnation par le manager qui génère la présence plutôt que l'aménagement spatial.

### 4-Situation 10. La déambulation ou visite d'Oscar

#### **La déambulation ou visite du magasin –**

*Je rencontre Oscar sur la coursière qui dessert les bureaux et surplombe le magasin. Il m'entraîne vers la machine à café et m'explique en marchant qu'il s'apprête à descendre faire un tour de son secteur dans le magasin. Ce jour-là, Oscar reçoit des collègues d'un autre magasin venus s'inspirer ; en parallèle son équipe prépare une opération commerciale sur le rayon peinture et les travaux de réaménagements du rayon déco ont également démarré. Oscar est et sera en mouvement toute la journée, d'ailleurs il me signale qu'il a un bureau mais qu'il s'y pose peu.*

*Nous entrons dans le magasin. Une impression de lumière me saisit : le secteur d'Oscar est illuminé à son entrée par tous les luminaires installés dans le rayon déco. L'ensemble dégage une impression de netteté et propreté, donne envie de prendre son temps, de déambuler et regarder les produits. C'est au fil de la déambulation d'Oscar que se découvrent les activités en cours dans le secteur : un stand en cours d'installation dans l'entrée, plus loin l'électrification des rayons déco, enfin, la mise en avant des produits de peinture qui nécessite beaucoup de manutention.*

*A chaque activité, Oscar s'arrête, observe, salue et échange quelques mots avec les collaborateurs qui lui montrent ce qu'ils font. Ce n'est qu'après cette déambulation où nous saisissons le mouvement du travail en train de s'effectuer qu'Oscar aura acquis la vision d'ensemble des activités en cours.*

*Un premier échange avec deux collaboratrices en rayon a lieu. Oscar les informe de la présence de deux collègues en visite d'un autre magasin : « j'ai passé une heure avec elles ce matin et vraiment c'était très intéressant ; elles vont venir vous voir et ce sera certainement un échange utile pour vous. » Les deux collaboratrices ne sont pas surprises de cette visite, notent que cela arrive de plus en plus souvent d'avoir de tels échanges, manifestent leur curiosité pour échanger à leur tour. Oscar a cherché à leur communiquer son enthousiasme et je ressens une ouverture sincère de leur part.*

*Oscar chemine à présent dans la partie du secteur où se fait la mise en place de produits en vue d'une opération commerciale. De nombreux pots de peinture, des palettes et des cartons gisent en travers des circulations. Oscar fait quelques pas, se fige et observe longuement. J'ai une impression de désordre provisoire. Le temps me semble long tandis qu'Oscar reste debout sans bouger ... Il me fait part d'une certaine tension qu'il éprouve. Il est important que la mise en place soit finie à midi au plus tard, sinon le chiffre de la journée risque de s'en ressentir. Oscar semble balancer entre satisfaction et inquiétude quant à l'atteinte de cet objectif de midi.*

*A présent, nous pénétrons dans la zone de stockage, mi- ouverte sur l'extérieur. Oscar veut vérifier que tout va bien et contrôler que le logisticien a bien fait ou prévu un certain type d'opération.*

*Palettes, chariots élévateurs, étagères très hautes et surchargées contrastent avec l'aspect bien rangé du magasin. A l'entrée, nous devrions revêtir un gilet jaune mais nous n'en trouvons pas. Oscar entre quand même.*

*Le logisticien nous accueille et nous en fait la remarque. Oscar signale qu'il n'y a pas de gilets jaunes disponibles à l'entrée de la zone ... Le collaborateur nous dit un peu sur le ton de la blague qu'on n'est pas en règle et que nous devrions sortir, puis il déclare : « bon y en a plus ? je vais aller en chercher ». Oscar s'exclame : « ah ça me fait plaisir, ce que tu dis là » ... tous deux entrent ensuite dans un échange sur ce qui a été fait, reste à faire, Oscar donne une instruction de « sortir tout le gosplan ». Ce sera la seule instruction que je l'entendrai donner lors de la visite. Lorsque nous ressortons, il me dit : « c'est bon, il a tout fait, son équipier d'après-midi ne sera pas impacté ». Nous refaisons la déambulation en sens inverse. Comme à l'aller, Oscar prend son temps, marche lentement, s'arrête, redémarre, évalue le reste à faire pour la mise en place de l'opération commerciale, espère que cela ne va pas trop impacter le chiffre des ventes. En même temps, il m'explique qu'il a trois chefs de rayon qu'il considère comme des relais hiérarchiques bien qu'ils n'aient pas cette responsabilité hiérarchique dans l'organisation. Il déclare : « je les fais sortir beaucoup du magasin pour les ouvrir. ». Il revient sur les visites croisées de magasin et ces occasions de s'inspirer et de partager les pratiques qu'il valorise particulièrement.*

*Nous voici revenus sur la coursive et nous nous dirigeons vers « l'open space des managers et logisticiens ». La visite a duré environ une heure.*

#### **Analyse de la situation 4.10**

Ce que le manager observe, c'est le mouvement du travail de l'équipe en train de se faire/ Ce que j'observe, c'est le mouvement du manager pour saisir cette réalité.

Le mouvement permanent : Olivier, le manager est toujours en mouvement : il se meut de façon fluide entre étages, RDC, magasin, bureau, d'une situation à une autre tout au long de la journée. Il provoque même le mouvement « Je vais faire une visite du secteur. Je pousse jusqu'à la logistique. J'ai un bureau mais je ne m'y pose jamais. ». En miroir, l'activité de son secteur lors de notre séjour est aussi un mouvement : mise en avant des produits et aménagement du secteur suite à la décision de réaménager le rayon déco. La lenteur ou l'arrêt dans le mouvement : le manager avance lentement, s'arrête, prend le temps de l'échange et de l'observation durant sa visite. Il me dira ensuite, qu'il observe, évalue et réfléchit durant ces moments. Le mouvement est donc un moyen de saisir, sentir la situation en se rendant sur la champ social et son rythme lent est aussi un moyen de se retirer du flux de l'activité pour observer et laisser émerger. Le temps de la visite a été d'environ une heure.

On observe le mouvement de la conscience d'Oscar : la source intérieure à partir de laquelle Oscar prête attention à la situation, oscille entre plusieurs états d'esprit avant de basculer dans la confiance

-balancement, hésitation : en découvrant que l'installation du rayon n'est pas faite.

-inquiétude/confiance : l'inquiétude pointe. « auront-ils fini à midi ? » Un auto discours de réassurance sur la confiance en l'équipe contrecarre cette pointe d'inquiétude. « je sais qu'ils se posent la même question donc je ne leur mets pas la pression »

-mise à distance de la situation et décision d'adopter une attitude intérieure d'attente confiante. « je leur fais confiance ».

Au cours de cette déambulation, Oscar adopte successivement plusieurs postures dans ces échanges, correspondant aux deux premiers mouvements du U : observer et se retirer.

Ses gestes incarnent ces deux mouvements. Leur rythme est lent et posé. Pour observer, le geste consiste à : aller vers ses équipes, leur parler et les écouter ( par exemple avec deux collaboratrices, sur l'intérêt de l'échange et du partage). Pour se retirer, le geste consiste à :

s'immobiliser et se taire (seul, arrêté au milieu du rayon, il observe les aménagements autour de lui). Ces deux mouvements lui permettent de laisser émerger en lui la perception nouvelle de la situation globale, l'empathie pour ses collaborateurs, la connexion à soi et à son intention et de lâcher prise et laisser venir : « je leur fais confiance ». A partir de cet état de présence, il peut produire de nouveaux gestes. Ces gestes sont au nombre de trois. D'abord il fait un geste de **partage** qu'il appelle « stimulation », quand il informe ses collaboratrices de la visite en cours de collègues d'un autre magasin et échange avec elles. Ensuite, il fait un geste de **renforcement positif** quand il gratifie son magasinier d'un « *ça me fait plaisir* » après que ce dernier ait pris l'initiative d'aller chercher un gilet de sécurité manquant. Enfin, il fait un geste de **confiance** en n'intervenant pas sur les actions des collaborateurs.

## Synthèse de la partie 4

Pour conclure, la qualité d'attention peut être favorisée par l'aménagement spatio-temporel mais l'incarnation de la présence dans les gestes du manager joue un rôle déterminant. En effet, nos observations montrent que les gestes et la posture du manager ont une forte influence sur l'intelligence collective. Dans les récits de situations des parties précédentes nous avons vu que quand le dialogue est empathique, il y a un aménagement spatio-temporel qui le favorise et un manager en position d'ouverture, qui écoute plus qu'il ne parle, qui prend part à la joie ou à la concentration présente dans le champ social et la soutient ou la renforce par ses gestes. (Atelier Fipoc, Atelier Préparation d'un évènement commercial, Obeya Spacebuzz et Obeya consciente, Atelier Djibril, Visite d'Oscar ). A contrario, dans toutes les situations observées où l'intelligence collective fait défaut, nous avons à chaque fois observé des gestes de fermeture du manager, qui visent à diriger et accélérer l'action, un manager qui parle plus qu'il n'écoute (réunion Armand, réunion CCM, Obeya inconsciente, visite automatique de Damien). Dans le pattern séparation, l'aménagement spatio-temporel est organisé pour le débat contradictoire hors flux de production et pour l'action automatique dans le flux de production. Cela favorise une gestuelle du manager qui incarne une source d'attention égocentrée : l'intention de convaincre à partir de sa collecte d'information et de son propre point de vue guide l'action. Dans les situations gérées dans un pattern d'intégration, nous avons aussi constaté ces gestes de fermeture dans deux cas de figure. Premier cas de figure, la situation observée s'insère dans un cycle où la pression temporelle (échéances, retard de livraison...) pèse trop fort sur le manager et rend très compliqué le maintien des intervalles de temps suspendu. Deuxième cas de figure, le manager n'est pas habitué à la pratique collaborative et n'en perçoit pas l'utilité

pour faire participer les salariés à la résolution de problèmes ou la recherche d'innovation ; il n'a donc pas d'intention collaborative et peine à l'incarner.

A contrario, les gestes en situation d'intelligence collective observés dans le pattern fluidité et le pattern intégration, sont l'incarnation d'une source d'attention empathique ou écosystémique : L'intention de comprendre à partir de l'empathie et du partage des points de vue et l'intention de laisser venir à partir de ce qui émerge guident l'action. Dans ces situations, l'équipe et le manager parviennent à préserver qualité de présence et de relation.

## **Conclusion du chapitre 4**

Pour conclure, nous résumons nos résultats puis nous présentons la typologie des pratiques de gestion de l'attention qui en émerge dans un tableau de synthèse (Tableau 4.5) que nous commentons avant de conclure.

Dans ce chapitre, nous avons identifié trois patterns de gestion du temps, de l'espace et des interactions mobilisés par les managers de proximité. Nous les avons analysés dans le but d'identifier leur influence sur l'intelligence collective. Pour cela, nous avons analysé l'influence de chaque pattern sur la qualité d'attention et de relation des équipes en mobilisant la grille de Scharmer. Pour rappel, dans cette grille, il existe quatre sources d'attention et d'interaction : automatique, factuelle, empathique et générative. Nous avons montré au chapitre 3, que les situations d'intelligence collective sont celles où la source de l'attention et les interactions sont génératives. Avec cette grille, nous avons identifié que les aménagements spatio-temporels jouent un rôle pour accompagner l'émergence de l'intelligence collective dans les situations de gestion et que certains patterns sont plus facilitateurs que d'autres. Mais nous avons aussi montré que ce sont les gestes des managers qui sont déterminants pour développer la qualité d'attention et de relation nécessaire à l'intelligence collective.

Ces résultats aboutissent à une typologie des pratiques de gestion de l'attention présentée dans le tableau ci-dessous.

4-Tableau 5. Les quatre sources de l'attention et les pratiques de gestion de l'attention (temporelles, matérielles et conversationnelles)

<b>SOURCES D'ATTENTION 1 ET 2 : PATTERN SEPARATION DES FLUX</b>		
<b>SOURCE D'ATTENTION 1</b>	<b>SITUATION GEREE HORS DU FLUX</b>	<b>SITUATION GEREE DANS LE FLUX</b>
<p><b>Mode Automatique</b>            Utiliser les expériences passées.            Reproduire            Action réactive</p>	<p><b>Aménagement spatial :</b>            Salle de réunion – grande table- écrans – ordinateur portables ouverts -  <b>Conversation :</b>            Communication descendante -            Fréquence mensuelle ou trimestrielle            Image 1 : une salle de réunion Spacebuzz</p>  <p>Une salle de réunion Spacebuzz</p> <p><b>Cf. Situation :</b> une réunion en mode automatique Spacebuzz</p>	<p><b>Aménagement spatial :</b>            Bureaux- machines- couloirs et circulations- pas d'inscriptions .            Les gens vont voir le manager dans son bureau. Personne dans les couloirs. .            Image 2 : les couloirs de Spacebuzz</p>  <p><i>Les couloirs vides Spacebuzz</i></p> <p><b>Cf. situation :</b> une visite automatique - Proxibrico</p>

**SOURCES D'ATTENTION 1 ET 2 : PATTERN SEPARATION DES FLUX**

<b>SOURCE D'ATTENTION 2</b>	<b>SITUATION GEREE HORS DU FLUX</b>	<b>SITUATION GEREE DANS LE FLUX</b>
<p><b>Mode factuel</b> Je remarque le nouveau. Raisonner.</p>	<p><b>Temps :</b> long et planifié  <b>Aménagement spatial :</b> idem source 1  <b>Conversation:</b> Débattre-            Durée jusqu'à 3 heures – plus de 8 personnes.</p>  <p><i>1Une réunion en pattern séparation Spacebuzz</i></p>  <p><i>2Un débat en pattern 2 Spacebuzz</i></p> <p><b>Mouvement :</b> immobilité des personnes, fixité du mobilier  <b>Situation :</b> la réunion projet - Resolog</p>	<p><b>Temps :</b> court et précipité  <b>Aménagement spatial :</b> Tableaux visuels aménagés aux croisements de couloirs et circulation. Ils exposent l'avancement des tâches</p>  <p><i>3Un tableau de management visuel à un carrefour dans l'atelier Microelec</i></p> <p><b>Conversation</b>            Réunions debout courtes (Obeya) l'équipe est debout en cercle devant le tableau. Communication descendante.  <b>Mouvement:</b> rapide, traversée des espaces à pas rapide—  <b>Situation:</b> l'Obeya inconscient - Microelec</p>

**SOURCE D'ATTENTION 3 : PATTERN INTEGRATION DES FLUX**

<b>SOURCE D'ATTENTION 3</b>	<b>SITUATION HORS DU FLUX</b>	<b>SITUATION DANS LE FLUX</b>
<p><b>Mode empathique</b> Je sens et je vois avec les yeux de l'autre. Empathie Recevoir / répondre</p>	<p><b>Temps</b> : timeboxing – intervalles de temps- durée 90 minutes pour les ateliers d'innovation ou qualité <b>Rythme</b> : rapide et fluide <b>Aménagement spatial</b> : Salles de réunions- Matériel Modulaires et mobile</p>  <p align="center"><i>4Une salle collaborative Microelec</i></p> <p><b>Conversation</b> Dialogues facilités avec des pratiques collaboratives (agile, lean, dialogue) - Durée de 30 mn à 90 mn</p>  <p align="center"><i>5Un dialogue génératif Spacebuzz</i></p> <p><b>Mouvement</b> : libre, toutes les directions, à l'intérieur du temps imparti et du cadre structurant de la méthode. <b>Situation</b>: l'atelier FIPOC Spacebuzz <b>Situation</b> : l'atelier "Instant Progrès" Microelec</p>	<p><b>Time setting</b> : intervalles de 15 à 30 mn pour réunion quotidienne ou hebdomadaire <b>Rythme</b> : rapide et fluide <b>Aménagement spatial</b> : Tableaux visuels construits par l'équipe Textes et visuels sur les murs.</p>  <p align="center"><i>6Un Obeya Microelec</i></p> <p><b>Conversation pattern</b> Dialogue devant le tableau - durée 15 à 30 minutes. Circulation de la parole.</p>  <p align="center"><i>7Une réunion debout Spacebuzz</i></p> <p><b>Mouvement</b>: libre, toutes direction à l'intérieur du cadre du tableau visuel et de la régularité définie. <b>Situation</b>: la déambulation et les réunions projets Spacebuzz – <b>Situation</b> : Obeya consciente Microelec</p>

## SOURCE D'ATTENTION 4 : PATTERN FLUIDITE

SOURCE D'ATTENTION 4	SITUATION HORS DU FLUX	SITUATION DANS LE FLUX
<p><b>Mode génératif</b> Je sens et je vois à partir du tout Presencing / Action émergente. Note : à la source 4, la relation est au-delà de l'empathie, dans la résonance et la connexion + la situation est construite via une intention partagée.</p>	<p><b>Temps</b> : adaptation des temps flux/hors flux selon le besoin, dans l'instant. <b>Aménagement spatial</b> : Pas d'espace spécifique, multifonctionnalité des lieux <b>Conversation</b>— Qualité de connexion, silence— puis dialogue génératif - rebonds sur les idées des uns et des autres - alignement - créativité collective - énergie-circulation de parole fluide – Durée 90 minutes ou sessions hors les murs</p>  <p><i>8 Dialogue génératif dans bureau banalisé de Bricoroi</i></p> <p><b>Situation</b> : la réunion - La « fête des envies » Oscar <b>Situation</b> : Inspirer la cohésion d'équipe - réunion Proxibrico -Djibril</p>	<p><b>Temps</b> : idem hors du flux, adapté dans le moment, <b>Aménagement spatial</b> : Espace non délimité, multi usage des salles, couloirs. <b>Conversation</b> : Écouter et observer, silence, résonance, ajustement et résolutions des problèmes ensemble. Durée variable, sensation de prendre le temps. <b>Mouvement</b> : marcher, itinérer, visiter, pratiques de réunions et rituels évolutives</p>  <p><i>9 Dialogue empathique dans un couloir de Bricoroi</i></p> <p><b>Situation</b>: la déambulation - Bricoroi <b>Situation</b> : Le dessin chez Agilifun</p>

### Commentaire du tableau :

La typologie s'organise autour de la source d'attention (première colonne) d'une part et du flux temporel (2ème et 3ème colonne) d'autre part. En effet, nous avons constaté que manager les situations consiste pour le manager de proximité à créer un intervalle de temps et à l'utiliser pour faire pivoter la qualité d'attention du groupe. Pour cela, nous avons observé que les

managers distinguent deux situations de management à la temporalité différente : les situations dans le flux et les situations hors du flux. Pour gérer la qualité d'attention, ils alternent ces deux situations de management en combinant gestion du temps et de l'espace. Nous avons identifié trois « pattern » de gestion de ces situations : séparation, intégration, fluidité que nous avons classés en fonction de la source d'attention qu'ils mobilisent. En effet, à chaque pattern correspond une des sources d'attention du schéma de Scharmer. De plus, à chaque pattern sont associées des pratiques spatiales et conversationnelles.

En partant de la 1ere colonne, nous lisons donc en ligne que:

- le pattern séparation émane d'une source d'attention **égocentrée**, utilisant des espaces fixes et univoque, les automatismes de l'expérience, l'analyse des faits et le débat contradictoire
- le pattern intégration émane d'une source d'attention **empathique**, utilisant l'écoute et le partage des points de vue, l'expression des ressentis et émotions, espaces modulaires et délimités et des temps court « timeboxés ».
- le pattern fluidité émane d'une source d'attention **écosystémique**, utilisant en plus de l'écoute empathique, la résonance des vécus partagés et le dialogue génératif, le mouvement et les espaces sont fluides, illimités et leurs usages multiples.

Ainsi, du pattern séparation au pattern fluidité, la perception du monde évolue. D'une perception à partir de soi, où soi et le monde sont séparés dans le pattern séparation, on passe à une perception à partir de l'autre, où la frontière entre soi et le monde devient poreuse dans le pattern intégration. Enfin, on parvient à une perception à partir du tout, où soi et le monde sont unifiés dans le pattern fluidité.

Cette différence de source de l'attention et de perception du monde se lit dans l'aménagement du temps et de l'espace. Cet aménagement évolue selon trois axes :

- de la séparation à la fluidité,
- de la fixité au mouvement,
- de la matérialité à l'immatérialité.

En étudiant les pratiques, nous avons constaté que l'aménagement spatio temporel a un impact sur la qualité d'attention et sur la qualité de relation. Les intervalles de temps et les espaces aménagés favorisent des actions automatiques et des communications factuelles, parfois cyniques dans le pattern « séparation ». En revanche, dans le pattern « intégration », ces intervalles permettent de constituer des espaces contenant dans lesquelles les groupes peuvent intensifier leur présence. Dans ce pattern, l'aménagement spatio-temporel propose des objets et des pratiques de gestion du temps qui permettent d'enclencher des dialogues sur un mode

empathique et génératif. (Obeya, management visuel, post it, questionnement, cercle, mobilier mobile et modulaire). Nous avons ainsi montré que l'intelligence collective en situation s'appuie sur un dispositif spatio-temporel renouvelé.

Toutefois, nous avons également constaté que l'aménagement spatio-temporel ne suffisait pas pour générer une situation d'intelligence collective. Nous avons observé qu'au-delà des objets, des règles de gestion des intervalles de temps et des aménagements matériel des lieux, ce sont les formes, rythmes et gestes adoptés par les équipes et le manager qui font émerger l'intelligence collective. Ces formes circulaires et fluides, ces variations des rythmes avec une phase de rythme ralenti, précédant une phase d'accélération et de tempo rapide, ces gestes d'ouverture, d'écoute et de lâcher prise de la part du manager constituent une pratique largement immatérielle dans les équipes expérimentées. Selon la théorie U, c'est la source d'attention mobilisée qui crée la qualité de relation du champ social (Scharmer, 2018, p. 14). Nos observations vont dans le même sens : nous constatons que les aménagements spatio-temporels contribuent à modifier la source d'attention mobilisée par les acteurs et ainsi à développer la qualité d'interaction en situation. Cependant, pour être plus précis, nous constatons que ce qui transforme la qualité d'attention ne tient pas tant aux objets, lieux ou durées des réunions, qu'à ce qu'ils permettent comme changements en termes de rythmes, de mouvements et de gestes. On observe un passage de la fixité et de l'immobilité au mouvement libre, un passage de durées longues et fixes pour les réunions et de rythmes précipités pour les temps informels à des durées courtes ou à des variations de rythme pour les réunions et des rythmes ralentis pour les temps informels. Enfin dans les mouvements des corps, on lit aussi ceux de la conscience. Ce que nous observons est un mouvement simultané des corps et de la conscience. Des gestes tels que la déambulation empathique d'Oscar, la marche d'une salle à une autre des managers de Spacebuzz SI, la variation des positionnements physique en dedans/en dehors, engagé/en retrait dans les réunions, accompagnent les mouvements de la conscience : perception empathique durant la marche ou l'écoute en cercle, mise en retrait physique pour lâcher les envies d'intervenir ou d'agir soi-même pendant les visites et réunions. Pour conclure, dans ce chapitre, nous avons montré que gérer des situations d'intelligence collective consiste pour le manager de proximité à créer un espace-temps de présence dans lequel faire pivoter la qualité d'attention du groupe. Les aménagements spatio temporels que nous avons observés créent un espace-temps propice à la présence ; ils fournissent une méthode, un cadre et des outils mais ce n'est pas cela qui en fait des leviers de gestion efficaces. C'est parce qu'ils facilitent les variations de rythme, et la mise des corps en ouverture et en mouvement qu'ils font pivoter la qualité d'attention. Ce sont donc les formes, les rythmes et les

gestes que sont capables de produire les managers et leurs équipes qui déclenchent la qualité de présence et l'intelligence collective. Nous retrouvons dans cette pratique située, le caractère transmodal du phénomène d'intelligence collective, précédemment identifié dans la structure générique de l'expérience vécue (chapitre 3). La connexion les uns aux autres s'effectue à un niveau qui est celui de la présence : les gestes, formes et rythmes observés ou décrits s'initient à la source de notre attention.

Pour gérer ce niveau de présence, l'aménagement spatio-temporel est un cadre contenant facilitant mais il faut surtout une pratique incarnée prenant sa source dans une qualité d'attention empathique et écosystémique.

A ce stade de nos résultats, il manque donc un niveau d'analyse pour comprendre ce qui permet au manager de réussir cette incarnation et en quoi elle consiste. Nous allons donc découvrir ses micro gestes et micro actions dans le chapitre suivant, comprendre en quoi ils sont clés puis considérer les leviers et freins organisationnels à leur développement.



# **Chapitre 5.**

## **Développer une capacité d’agir consciente et située**

### **Introduction**

Nous poursuivons l’exposé des résultats permettant de répondre à notre question de recherche : comment le manager de proximité développe sa capacité à mobiliser l’intelligence collective ? Le chapitre précédent a apporté de premiers éléments de compréhension en montrant les modalités de gestion du temps, de l’espace et des interactions mobilisées par les managers et leur influence sur l’intelligence collective. Nous avons notamment identifié un pattern de gestion « fluidité » dans lequel les situations sont gérées en intelligence collective. Dans ce pattern, nous avons retrouvé le caractère transmodal du phénomène, caractéristique des expériences de présence (cf. chapitre 3) : la connexion les uns aux autres s’effectue par des mouvements, des formes, des rythmes qui s’initient à une source de l’attention écosystémique. Pour agir à ce niveau de présence, le manager mobilise l’aménagement spatio-temporel mais nous avons observé que ce sont ses gestes qui sont déterminants pour faire émerger l’intelligence collective.

Dans ce chapitre nous nous appuyons sur une grille de lecture micro phénoménologique et des récits de situation pour comprendre ce que sont ces gestes. La première partie est consacrée à l’analyse des gestes du manager qui révèle une capacité d’agir consciente et située du manager. La deuxième partie s’intéresse aux leviers organisationnels de développement de cette capacité. La troisième partie présente le processus d’apprentissage transformationnel qui permet de développer la capacité des managers à mobiliser et diffuser l’intelligence collective dans l’organisation.

# 1. Les gestes du manager en situation

Dans cette partie, nous expliquons d'abord ce qu'est un geste et comment l'analyser selon une grille de lecture micro phénoménologique. Puis, nous présentons quatre récits de situation issus de notre corpus de données pour illustrer notre analyse. Enfin, nous synthétisons ces analyses et présentons le processus permettant une action consciente du manager.

## 1.1. Une grille de lecture du geste micro phénoménologique

Nous commençons par expliquer notre grille de lecture phénoménologique du geste et les outils d'analyse que nous avons utilisés. Puis, nous présentons quatre récits de situation en utilisant pour chacun la même trame : récit, application de la grille d'analyse micro phénoménologique, commentaire.

### 1.1.1. Qu'est-ce qu'un geste au niveau de la source ?

Dans le langage courant, « le geste désigne une activité corporelle particulière d'une personne », « un mouvement extérieur du corps (ou de l'une de ses parties), perçu comme exprimant une manière d'être ou de faire (de quelqu'un) ». Le geste est aussi une « action (en tant qu'elle peut être perçue et interprétée par un tiers). »<sup>27</sup>

Dans cette partie, nous nous intéressons d'abord aux gestes intérieurs du manager et ensuite et à leur traduction extérieure en expressions corporelles, verbales, visuelles, spatiales. Dans ce cadre, **le geste est un mouvement intérieur que nous faisons pour accéder à la source pré réfléchie de notre expérience subjective**. Pour le définir, nous nous appuyons sur l'article de Petitmengin (2016) qui étudie la structure profonde, pré réfléchie de l'expérience subjective. Dans cet article, l'auteur rappelle que cette dimension profonde de l'expérience subjective étant « pré réfléchie, pré discursive et antérieure à la séparation entre modalités sensorielles distinctes,

---

<sup>27</sup> <https://www.cnrtl.fr/definition/geste> consulté le 17/09/2021 CNRTL (centre national de ressources textuelles et lexicales).

*semble être située à la source de notre conscience »* et que *« loin d'être intellectuelle et abstraite, elle est concrète et corporelle »* (traduit librement de l'anglais) (Petitmengin, 2016, p. 55) Selon elle, cette dimension profonde de l'expérience est celle que nous faisons à l'écoute d'un morceau de musique ou à la contemplation d'une œuvre d'art ou lorsqu'un souvenir émerge : c'est une impression, floue, diffuse et pourtant spécifique, intense et forte que l'autrice qualifie de « felt meaning ». Bien que ce « felt meaning » nous accompagne et précède la conscience réfléchie, nous n'en avons pas conscience. Aussi Petitmengin propose de faire appel aux gestes intérieurs (Depraz et al., 2003) pour devenir conscient de cette dimension profonde de l'expérience. Ces gestes sont au nombre de quatre : 1) stabiliser l'attention sur l'instant présent, 2) la rediriger pour aller du quoi au comment de l'expérience, 3) descendre plus profondément dans les couches de l'expérience au-delà des perceptions sensorielles, 4) adopter une position d'attente spécifique, faite d'ouverture, d'attention et de réceptivité (Petitmengin, 2016, pp. 60, 61, 62) et recourent les mouvements de la conscience nécessaire à la présence décrits par la théorie U (observer, laisser aller, laisser venir). Petitmengin suggère que *« nous pourrions effectuer, moment par moment, mais généralement d'une manière pré réfléchie, des gestes intérieurs très précis pour venir au contact de cette dimension profonde de l'expérience »* (Petitmengin, 2016, p. 71). Elle présente par exemple le processus d'émergence d'une idée et celui de son expression et montre comment cela peut se faire en restant en contact avec cette dimension profonde pré réfléchie de l'expérience. Par exemple, l'émergence d'une idée se fait de manière floue, diffuse. On peut adopter un premier type de geste qui consiste à immédiatement la catégoriser et la nommer ou bien un second type de geste qui consiste à s'attarder sur ce caractère flou diffus et le laisser se développer. L'expression de cette idée, elle, sera constamment guidée par cette dimension profonde de l'expérience que l'autrice appelle « felt meaning » et ce quel que soit le geste pour l'exprimer (parole, écriture, dessin, musique.) L'autrice distingue ensuite quatre gestes qui permettent au sujet de se relier à la dimension profonde de l'expérience. D'abord, venir au contact de la source par une évocation, puis transposer ce « felt meaning » dans une forme spécifique (verbale, corporelle, visuelle, musicale...), ensuite comparer cette forme avec le « felt meaning » (essayer, chercher ces mots,...) jusqu'à ce que cela corresponde et enfin transformer ce « felt meaning ». Selon elle, la transformation du « felt meaning » en mots, formes, couleurs, image, action ne le fige pas mais le rend plus précis et intense. Pour conclure cette explication de ce que nous entendons par le mot geste, nous citons encore Petitmengin :

*« Expressing in a living and embodied way therefore means coming into contact with the dynamic and transmodal dimension of an experience and remain from instant to instant totally attentive to its subtle variations. And conversely, an actual understanding means coming into contact with this source*

*dimension, beneath expression thanks to specific gestures that have not yet being widely studied. »*  
(Petitmengin, 2016, p. 75)

Pour conclure, la dimension profonde de l'expérience est vécue au niveau de la source, c'est à dire que c'est une expérience de la présence. Nous avons montré au chapitre 4 que l'intelligence collective était une expérience de la présence. Pour comprendre comment le manager développe sa capacité à faire émerger cette intelligence collective, nous voulons analyser par quels gestes intérieurs le manager se connecte à la source de l'expérience et par quels gestes extérieurs il l'exprime au groupe. Pour cela, nous utilisons une grille d'analyse micro phénoménologique pour analyser les gestes des managers en situation. Nous présentons et expliquons cette grille dans la partie suivante.

### 1.1.2. La grille d'analyse micro phénoménologique des récits

Nous avons tenté de saisir les gestes du manager et leur signification au niveau phénoménal de la conscience. Pour accéder à l'état de présence, le manager doit lui-même se trouver dans un état de réceptivité. Pour y accéder, nous avons vu dans la section précédente, que nous effectuons des gestes intérieurs : stabiliser l'attention, tourner l'attention du quoi vers le comment, adopter une position d'attention spécifique, faite d'ouverture de réceptivité. Ensuite, les gestes extérieurs sont liés à ce processus intérieur d'accès à la source et sont l'expression corporelle des gestes intérieurs (Petitmengin, 2016)

Nous reprenons donc la méthode d'analyse micro phénoménologique de Petitmengin et al., 2019, 1 décrite au chapitre 3. Nous avons retenu les éléments de chronologie des récits et éliminé les énoncés trop descriptifs ou empreints de représentation (Petitmengin et al., 2019). L'analyse de ces éléments de chronologie nous a permis de décomposer l'évolution de l'expérience au cours de la situation et d'isoler les gestes du manager.

L'évolution de l'expérience dépend de micro évènements transitionnels.

*« un évènement transitionnel est une modification de l'expérience du sujet qui à son tour induit une modification significative de son expérience. Cela peut correspondre à l'apparition d'une sensation, d'une idée, d'un discours intérieur mais aussi au changement dans la valeur ou l'intensité d'un des paramètres de l'expérience du sujet. »* traduit de l'anglais librement (Petitmengin et al. 2019, p. 19)

Dans nos situations, ces micro évènements sont soit des gestes subtils réalisées par les managers de proximité (les micro gestes) soit des changements de qualité de leur expérience qui surviennent sans geste intentionnel de leur part. Chaque micro évènement dans le récit est

analysé dans ses dimensions synchroniques. Nous avons identifié quatre dimensions synchroniques. L'état d'esprit est la disposition mentale dans laquelle se trouve le manager. L'espace-temps est la disposition spatio-temporelle dans laquelle le manager se situe et telle qu'il la perçoit. Les sentiments et perceptions regroupent les perceptions sensorielles et les sentiments qui y sont liés (émotions, ressenti physiologique). L'action désigne les mouvements corporels et de l'esprit que le manager effectue avec une direction.

Notre grille d'analyse des récits se présente donc sous la forme d'une matrice. En colonne se trouvent les événements (qui modifient l'expérience) et enclenchent des phases (stades d'évolution temporelle). En ligne, se trouvent les dimensions synchroniques et leur variations. Ci-dessous la matrice d'analyse des récits ( Tableau 5.1)

5-Tableau 1. Matrice d'analyse des récits.

Dimensions synchroniques	PHASES					
	Évènement 1	Phase 1	Évènement 2	Phase 2	Évènement 3	Phase 4
État d'esprit						
Espace-Temps						
Sentiments et perception						
Action						

La première ligne (PHASE : événement 1, phase 1, événement 2, phase 2, ...) constitue une ligne dynamique d'évolution temporelle qui trace les évolutions de l'expérience au fil du temps. Elle rend visible un processus de transformation des dimensions synchroniques. Cette transformation est soit une transduction, soit une variation de l'expérience.

Le terme de transduction est utilisé dans la méthode micro phénoménologique dans un sens spécifique : « Une transduction est un cas particulier de transformation où la modalité sensorielle est transformée en une autre modalité par l'intermédiaire d'une sous modalité transmodale. » (Petimengin, et al., 2019, p. 21). Petitmengin et al. (2019) donnent l'exemple d'un son, caractérisé par un rythme qui va être transformé en un geste effectué au même rythme. La modalité transmodale du rythme sert de vecteur à la transformation du son en geste. Un autre exemple dans son article, est celui de l'expérience de peindre : le « felt meaning » ou sentiment diffus ressenti par le

peintre est transformé en formes et couleurs sur la toile. La transformation du « felt meaning » en formes et couleurs s'effectue par l'intermédiaire du geste de peindre.

La variation de l'expérience subjective du manager quant à elle, peut consister en une variation soit de la nature, soit de la densité soit de l'intensité des dimensions synchroniques.

Nous allons à présent présenter quatre récits de situations tirés de notre corpus et leur analyse selon cette grille.

## 1.2. Quatre récits de situation pour analyser les gestes des managers

Dans cette partie, nous présentons quatre récits de situation tirés de notre corpus et les analysons au moyen de la matrice présentée dans la partie précédente. Les deux premiers récits sont issus d'entretiens avec deux managers de Spacebuzz dans lesquels ils racontent comment la source de l'attention pivote lors de réunions d'équipe qu'ils ont convoquées. Les deux suivants sont issus de l'observation de deux pratiques d'intelligence collective en situation au sein de Proxibrico : la marche empathique et l'atelier collaboratif. Ces quatre situations variées permettent d'illustrer comment les gestes intérieurs du manager et leur expression extérieure génèrent la présence nécessaire à l'intelligence collective. Nous les présentons en déroulant pour chaque situation le récit, l'analyse et le commentaire dans une sous partie, dans l'ordre suivant : 1.2.1 « un moment de connexion », 1.2.1.« une présentation interactive », 1.2.3.« une marche empathique » 1.2.4 ;« un atelier de cohésion d'équipe ».

### 1.2.1. Un moment de connexion

Nous avons choisi ce récit d'un manager de Spacebuzz parce qu'il est celui d'une expérience de la présence en équipe. Nous présentons le récit ( Récit de Situation 5.1), son analyse (Tableau 5.2) puis son commentaire.

#### 5-Récit de situation 1. «Un moment de connexion»

*« (S2) C'était la fin d'année 2018, en novembre. (S3) Je voulais revenir sur nos pratiques managériales, qu'est-ce qu'on garde en termes de pratique managériale, qu'est-ce qu'on arrête. (S9). Je ne sais pas pourquoi je l'ai fait, j'en avais envie. (S1). On avait fait une séance avec mes chefs de service. (S4). J'avais posé trois questions : Qu'est-ce qu'on garde, qu'est-ce qu'on arrête et qu'est-ce qu'on développe, comme avec les 3 trucs là, STOP, CONTINUE, START(S7). Je me souviens qu'on avait dit : « qu'est-ce qu'on garde : l'honnêteté devant les équipes, la transparence sur les cas qui le permettent, et l'honnêteté managériale qu'il fallait absolument maintenir. » C'était une manière aussi de dire ce qu'il faut développer. (S5a). Il en est sorti un document, je ne suis pas persuadé pour tout dire que le document ait été relu ou qu'il soit vu maintenant comme étant la feuille de route à suivre.*

*(S6). Mais, j'ai senti qu'il y avait quelque chose, le moment donné, on était connecté, on était en phase, on s'était alignés. (S8). Je me souviens du partage entre nous (qu'est-ce qu'on garde), le partage entre nous des situations managériales : je me souviens d'un Rex de partage.  
(S5b). C'est le moment qui est important, ce n'est pas forcément ce qui en sort. On a été connecté pendant 2 heures. » (Edouard, Spacebuzz)*

L'analyse de la situation

A présent, nous isolons les gestes du manager et les évolutions de la situation à l'aide de la matrice d'analyse micro phénoménologique (Tableau 5 .2)

5-Tableau 2. Matrice d'analyse d' « un moment de connexion »

Dimension synchronique	PHASES						
	Évènement 1	Évènement 2	Phase 1 Initiation	Évènement 3	Phase 2	Évènement 4	Phase 3
	Un discours intérieur du manager	créer un temps dans l'agenda	Une réunion de service	poser 3 questions	Un partage d'expérience	Une sensation	Présence et alignement.
État d'esprit	« Je voulais » « J'en avais envie »	« Je ne sais pas pourquoi je l'ai fait »		« je voulais » « J'en avais envie »			Présence « Nous étions connectés »
Espace-Temps			Une session de deux heures		Une session de deux heures		« pendant deux heures, nous étions connectés »
Sentiment-perception						« J'ai senti quelque chose »	
Action		le manager programme une session de deux heures.	Les 4 chefs de service se rencontrent avec leur manager	« J'ai posé 3 questions ». (Qu'est-ce qu'on arrête, démarre, continue)	« partager les situations managériales, faire un REX »		« On s'est alignés » « On était en phase »

## Commentaire de la matrice d'analyse

La matrice nous permet de rendre visible trois éléments autour des gestes du manager : l'évolution temporelle de l'expérience, le processus de transduction et la variation d'intensité de l'expérience collective qui en découle.

**L'évolution temporelle de l'expérience.** Les évènements et les phases de l'expérience sont représentées dans le tableau 5.3 ci-dessous et nous les commentons.

5-Tableau 3. « Un moment de connexion »- ligne d'évolution temporelle

Évènement 1	Évènement 2	Phase 1 Initiation	Évènement 3	Phase 2	Évènement 4	Phase 3
Un discours intérieur du manager	créer un temps dans l'agenda	Une réunion de service	poser 3 questions	Un partage d'expérience	Une sensation	Présence et alignement.

La transformation du discours intérieur en intention et action collective s'effectue en 4 micro évènements générateurs de 3 phases de construction de l'intelligence collective.

- Premier évènement, le discours intérieur du manager (« *j'ai besoin de partager avec mes chefs de service sur les pratiques managériales* ») est exprimé au niveau profond de la source (« *j'en avais envie* »).
- Deuxième évènement, l'envie se traduit par un micro acte du manager : il convoque l'équipe à un temps collectif de 2 heures. L'envie devient intention. L'intention est traduite en un espace-temps dédié, par le micro acte du manager. Ce micro acte modifie un dispositif organisationnel existant (la réunion de service) en y insérant un espace-temps dédié à l'interaction...
- Troisième évènement, un micro geste du manager : il pose 3 questions au groupe. Qu'est-ce qu'on arrête/ qu'est-ce qu'on continue/ qu'est-ce qu'on démarre. Par ce questionnement, le manager extériorise son intention d'échange, il la rend perceptible par le groupe.
- Quatrième évènement : le manager ressent quelque chose qu'il décrit comme une qualité de connexion et qui semble être une expérience de la présence pour le groupe. « *on était aligné* »

**La transduction.** La dimension état d'esprit « *j'en avais envie* » est traduite par une modalité transmodale, le geste : le manager effectue deux gestes ( sécuriser un temps et poser trois

questions). Ces gestes transforment la dimension d'état d'esprit en deux dimensions d'espace et de relation : un espace-temps dédié, un temps de partage. Cette traduction de l'intention par le geste permet de l'extérioriser et de la transférer au groupe. Les trois questions connectent le groupe à l'intention de partage sur les pratiques dans une finalité de cohésion d'équipe.

**La variation d'intensité.** Ces quatre micro événements modifient la qualité de l'expérience et déclenchent 3 phases successives au fil desquelles la sensation de connexion s'intensifie. D'abord, le groupe vit une phase d'initiation de la situation, puis une phase de partage et enfin une phase de présence que nous détaillons ci-après :

- 1) phase d'initiation, où les managers s'approprient à vivre un espace-temps dédié, durant la réunion de service,
- 2) phase de partage, où les managers dialoguent suite aux 3 questions posées à tous.
- 3) phase de présence, où les managers s'alignent sur des valeurs communes suite au ressenti de connexion.

## 1.2.2. Une présentation interactive

Dans ce récit, le manager nous livre son discours intérieur et son observation d'un changement dans la qualité d'interaction du groupe. Nous présentons le récit ( Situation 5.2), l'analyse ( Tableau 5.4) et le commentaire de la situation.

### 5-Récit de situation 2. Une présentation interactive

*(S1) « Là, c'était sur la dernière réunion de service, par rapport à ...un outil, qu'on est en train de mettre en place, l'outil ORA.  
(S2) j'avais demandé un "Rex" et justement pour que ça puisse échanger, voir s'il y avait des choses qui pouvaient servir aux uns ou aux autres. (S3) effectivement quelqu'un projetait sa présentation et c'était, c'était très interactif entre eux parce qu'il y avait des questions par rapport à comment saisir et comment se passe euh la mutation de données entre tels et tels outils quand ça se passe, comment, et si on fait pas ça, est-ce-que ça remonte ou pas ? (S4) . Et de voir que ça répondait à des questions, de voir que c'était utile, parce qu'il y avait des gens qui se posaient des questions et entre eux ils s'apportaient des solutions. Donc c'étaient des questions que quelqu'un se posait du coup ça a permis peut-être à d'autres qui ne se les posaient pas ou qui euh se les posaient mais qui ne voyaient pas comment solutionner le problème, bon ça a permis de tout mettre, de mettre beaucoup de choses sur la table et d'apporter des solutions concrètes. » François, Spacebuzz*

L'analyse du récit

Nous présentons l'analyse dans le tableau 5.4 ci-dessous puis le commentons.

5-Tableau 4. Matrice d'analyse d' «une présentation interactive »

Dimensions synchroniques	PHASES				
	Évènement 1 Un discours intérieur	Évènement 2 Un micro acte du manager	Phase 1 Un point à l'ordre du jour de la réunion de service	Évènement 3 Un micro geste du manager	Phase 2 Un moment d'échange d'information et de résolutions de problème
État d'esprit	« <i>Envie que ça puisse échanger.</i> »			Laisser la place	Satisfaction.
Espace - Temps			« <i>C'était sur la dernière réunion de service.</i> »	« <i>entre eux</i> »	
Sentiment/ Perception/			« <i>c'était très interactif</i> »	« <i>ils se posaient des questions et entre eux ils s'apportaient des solutions</i> »	« <i>de voir que ça répondait à des questions entre eux.</i> »
Action		« <i>J'avais demandé un REX</i> »	« <i>Quelqu'un projetait sa présentation.</i> »	Le manager se met en retrait et observe.	« <i>ça a permis de mettre beaucoup de choses sur la table et d'apporter des solutions concrètes.</i> »

Commentaire du schéma d'analyse

Nous commentons l'évolution temporelle de la situation, la transduction et la variation d'intensité de l'expérience.

**Ligne d'évolution temporelle d'une présentation interactive** Le tableau 5.5 ci-dessous rappelle les évènements et phases de l'évolution et nous le commentons.

5-Tableau 5. La ligne d'évolution temporelle « d'une présentation interactive »

Évènement 1	Évènement 2	Phase1 Initiation	Évènement 3	Phase 2 Intensification
Un discours intérieur  « envie d'échanger »	Un micro acte du manager  « demander un REX »	Un point à l'ordre du jour de la réunion de service  « une présentation PowerPoint interactive »	Un micro geste du manager  Manager en retrait, observe	Un moment d'échange d'information et de résolutions de problème  Un Cercle de dialogue.

L'action du manager commence avec l'évènement 1, c'est-à-dire l'émergence d'une intention d'échange du manager. L'évènement 2 est la traduction de cette envie en une micro action: le manager demande un « REX » et l'inscrit à l'ordre du jour de la réunion de service. L'évènement 3 est un micro geste de mise en retrait du manager : ayant remis la parole au présentateur du PowerPoint, il observe le groupe. Dans cette phase, le manager nous dit qu'il « voit que c'est utile » et décrit l'échange entre les participants, vu de l'extérieur. Cela suggère un geste de mise en retrait physique de sa part.

Ces trois évènements entraînent deux phases : une phase d'initiation de l'échange suivie d'une phase d'intensification de l'échange.

**La transduction .** Le geste de demande d'un REX traduit l'intention d'échange en une dimension temporelle : un temps de présentation interactive. Plus tard, la dimension d'état d'esprit « envie d'échange » est traduite par le geste de « mise en retrait » en une dimension spatiale et relationnelle. En effet l'échange devient circulaire et non plus en étoile, vers le manager. « Ils échangent entre eux » . Ce geste de mise en retrait traduit l'intention d'échange en une forme et un échange circulaire.

**La variation d'intensité** La modification de la structure spatiale du champ par ce retrait du manager, entraîne une 2eme phase de la réunion : l'état d'esprit collectif d'ouverture qui a émergé en première phase s'intensifie. Le manager voit se développer un cercle de dialogue qui produit des solutions.

### 1.2.3. Une marche empathique

Dans ce récit, le manager nous livre son discours intérieur et son observation d'un changement dans la qualité d'interaction du groupe. Nous présentons le récit ( Situation 5.3), son analyse (Tableau 5.6) puis son commentaire.

#### 5- Récit de Situation 3. « Une marche empathique »

*J'ai suivi Damien toute la journée : il a sauté d'une réunion à l'autre et n'a presque jamais fait de pause. A présent, il me dit qu'il a un entretien annuel qui va démarrer avec un membre de l'équipe dans 10 minutes et que je ne peux pas y assister. Il me dit aussi que ce ne sera pas un entretien facile à faire, car l'employé n'est pas satisfait en ce moment. (S1) Damien prévoit que ce sera un moment compliqué. Il va s'asseoir à son bureau et je le laisse seul (S2).*

*Une heure et demie plus tard, il n'est pas revenu à son poste. Un collègue me dit qu'il a vu Damien sortir avec un collègue. (S5) Au bout de 2 heures, (S4) Damien revient avec un grand sourire. Il a l'air détendu. Il m'explique que, pendant qu'il était à son bureau, pensant à l'entretien et à la façon dont il allait le gérer, (S3a) il a éprouvé de l'empathie pour l'employé et ressenti le besoin d'une discussion authentique. (S3b) Il a proposé à son collaborateur d'aller se promener dehors. Ils ont marché et fait l'entretien dehors puis dans un café.*

*Tout s'est très bien passé. Il m'a dit que l'idée lui était venue, en se souvenant que son patron avait raconté une histoire similaire, où il avait emmené le directeur général à la piscine pour parler de sa carrière.*

L'analyse de la situation

Nous analysons la situation dans le tableau 5.6 ci-dessous et le commentons ensuite

5-Tableau 6. Matrice d'analyse d' « une marche empathique »

Dimensions synchroniques	PHASES						
	Évènement 1	Évènement 2	Phase 1	Évènement 3	Phase 2	Évènement 4	Phase 3
	Discours intérieur « ce sera compliqué»	Micro action du manager Se retirer du flux.	Un temps de retrait	Micro geste du manager Proposer une marche	Un temps de partage la marche empathique	Une nouvelle sensation Détente	Un temps de retour d'expérience.
État d'esprit	« ce sera un moment compliqué »			Empathie	Ouverture et partage	Satisfaction	Partage
Espace/ Temps			Assis à son bureau		Hors les murs dans un café	De retour à l'espace de travail	De retour à l'espace de travail
Sentiments			Ressent le besoin d'une conversation authentique	Ressent de l'empathie	« ça se passe bien »	Il se sent détendu	Détendu
Action		Il va s'asseoir à son bureau.	remémoration d'une expérience partagée par son chef	« allons marcher »-	Marcher ensemble et avoir une conversation informelle	Son visage est souriant	Il partage son expérience.

## Commentaire du schéma d'analyse

Dans cette situation, nous avons distingué trois phases d'évolution de l'expérience : un temps de retrait, un temps de partage et un temps de retour d'expérience (Tableau 7). Nous les commentons puis faisons un zoom sur la phase de retrait (Tableau 8) qui nous paraît essentielle pour générer la présence dans la suite de la situation.

### La ligne d'évolution temporelle d'une marche empathique

5-Tableau 7. La ligne d'évolution temporelle d'une marche empathique

Évènement 1	Évènement 2	Phase 1	Évènement 3	Phase 2	Évènement 4	Phase 3
Discours intérieur <i>« ce sera compliqué »</i>	Micro action du manager Se retirer du flux.	Un temps de retrait	Micro geste du manager <i>« allons marcher »</i>	Un temps de partage la marche empathique	Une nouvelle sensation Détente	Un temps de retour d'expérience.

Au premier micro événement, le manager remarque son état d'esprit : attente d'un moment compliqué. Au deuxième micro événement, il fait une micro-action : il prend un temps seul à son bureau. Au troisième micro événement, il fait un micro geste : il propose à l'employé une promenade à l'extérieur. Au quatrième micro événement : il ressent détente et satisfaction. Ces quatre événements ouvrent la voie à trois phases de l'expérience.

Les trois phases d'évolution temporelle globale sont les suivantes. La première phase est une phase de retrait durant laquelle le manager vit une modification de son état d'esprit. Dans la deuxième phase, un temps de partage, il vit une expérience de dialogue sous la forme d'une marche empathique. Dans la troisième phase, il vit un temps de partage sous la forme d'un retour d'expérience.

A présent, nous allons zoomer sur la première phase de retrait. La première phase est critique car elle enclenche la connexion du manager à son état intérieur. Nous la détaillons ci-après dans le tableau 8

5-Tableau 8. La ligne d'évolution temporelle de la phase 1 de retrait (une marche empathique)

<b>Phase 1</b> <b>État d'esprit</b> <i>« ce sera compliqué »</i>	<b>Évènement 1</b> S'assoit seul à son bureau	<b>Évènement</b> Ressent de l'empathie	<b>Évènement</b> Un souvenir d'expérience similaire de son chef	<b>Évènement</b> Un besoin de conversation authentique	<b>Évènement</b> Une idée vient : proposer la marche.	<b>Phase 2</b> <b>État d'esprit</b> d'écoute et d'ouverture : la marche empathique.
--	--	---	--	---	--	---

Le manager fait un geste volontaire : il prend un temps seul. Ensuite, les micro évènements surviennent sans geste volontaire de sa part. Il laisse venir à lui les impressions : sentiment, souvenir, discours intérieur. Une sensation d'empathie, un souvenir, un besoin de conversation authentique émergent. On voit que dans cette phase de retrait, le manager vit à nouveaux plusieurs micro évènements qui modifient son état d'esprit puis le densifient.

**Variation de la nature et de la densité de l'état d'esprit.** L'état d'esprit change de nature dans la phase 1 : d'un état d'attente d'une difficulté, il devient un état d'ouverture et d'empathie. Puis cet état d'ouverture du cœur se densifie et se transforme en une intention précise : « besoin d'une conversation authentique ».

**Transduction de l'intention.** L'état d'esprit d'ouverture est traduit en une dimension relationnelle (le dialogue) et une dimension spatiale, (hors les murs). Cette traduction s'effectue par l'intermédiaire du mouvement de la marche au cours de la phase 2 (la marche empathique). A l'issue de cette phase, le manager observe une sensation de détente et reste dans cet état d'esprit pour faire un nouveau geste de partage : la phase 3 est celle du retour d'expérience, où il partage son expérience avec le chercheur.

#### 1.2.4. Un atelier de cohésion d'équipe

Dans ce récit on voit le manager conduire l'action à partir de la source de son expérience subjective de bout en bout, c'est-à-dire de sa naissance à son aboutissement. Nous avons scindé la situation en deux récits : la phase d'émergence de l'intention et la phase de déroulement de l'atelier. Nous présentons le récit de la phase d'émergence de la situation (Situation 4a), la

matrice d'analyse de la situation (Tableau 9) et son commentaire puis le récit de la phase du déroulement (Situation 4b) , la matrice d'analyse (Tableau 10) et le commentaire.

## 5- Récit de Situation 4a. Un atelier de cohésion d'équipe- la phase d'émergence de l'intention

*(S1) Depuis quelques semaines, Djibril était inquiet ; à travers des conversations informelles avec les membres de l'équipe, il sentait une insatisfaction liée au manque de clarté des rôles dans l'équipe. Il avait envie de faire quelque chose mais ne savait pas quoi. Il a finalement animé une réunion collaborative.*

### **Djibril raconte:**

*(S2) « Je ne l'avais jamais fait, j'avais peur de le faire car je ne savais pas quel impact cela aurait. J'avais peur de tout foutre en l'air. J'avais peur de la forme. J'ai mis beaucoup d'emphase sur la forme. Parce que quand je le vis, quand quelqu'un a travaillé comme ça avec moi et que j'ai été touché, eh bien.. la forme a toujours quelque chose à voir avec ça. Vous sentez qu'il y a beaucoup de travail derrière. Je suis paresseux. Je me dis que je ne sais pas si j'ai les aptitudes, les qualités, c'est tout. Je suis tellement instinctif,.. construire quelque chose et tout ça me fait peur. Et j'ai fini par le construire, oui. Ça m'a pris beaucoup de temps. Non pas du temps. Ça m'a pris de l'énergie. Donc une semaine avant, je me demandais comment j'allais prendre le truc, je ne sais pas, et la nuit je me couche en y pensant, et je ne dors pas. (S3) Et le matin je me dis que peut-être je tiens ça. Et finalement l'idée qui m'est venue,..enfin j'ai trouvé la diapositive d'introduction.. le lundi (la veille). Avant ça, ça a commencé à prendre forme. Et je prenais des notes, je prenais des mots, ce n'était pas des notes, tac tac tac, et au bout d'un moment je me suis dit (S4) je vais être transparent avec ma direction donc j'ai dit " Matthias, je t'informe que je vais faire un atelier collaboratif avec mes équipes. Parce que je sens qu'il y a un problème de rôle, de sens et de rôle". Il a dit : "Ah oui, et bien, comment vas-tu leur amener ça ?" Et j'ai dit : "Eh bien, voilà comment je vais faire" Et il a dit : "Pourquoi n'utilises-tu pas ce que notre coach a fait avec notre équipe ?" ...Matthias me dit "Ma question est, sont-ils assez matures ?" Et j'ai dit, "Ils sont matures, je n'ai pas besoin d'entrer dans certains trucs. Mais ils sont assez matures" (S5), Il a dit, "Ok, mais tu y vas avec le classeur de la formation. Tu vois, il y a le classeur et tout ce qu'on a fait." Et la bonne chose que j'ai faite, et j'en suis heureux , c'est que j'ai oublié ce classeur ...et je me le suis approprié. (S6) Et je suis content. »*

L'analyse de la situation 5.4a «émergence de l'intention»

Nous analysons la phase d'émergence de l'atelier cohésion d'équipe avec le tableau 9 ci-dessous puis le commentons.

5-Tableau 9. Matrice d'analyse de l' Atelier cohésion d'équipe- la phase d'émergence de l'intention

	PHASES					
	Évènement	Évènement	Évènement	Évènement	Évènement	Évènement
<b>Dimensions synchroniques</b>	Il ressent de l' inquiétude et une envie de cohésion	Se met en retrait.	insomnie	écriture	l'idée apparait	Échange avec le manager
<b>État d'esprit</b>	<i>Inquiétude</i> « peur de le faire »	« Peur de se planter »			<i>clarification</i>	<i>Confiance, ouverture.</i>
<b>Espace-temps</b>	<i>Dans le flux de l'action sur le lieu de travail</i>	« Une semaine avant - La nuit en me couchant- le matin en me levant »			<i>Le matin, la veille</i>	<i>Échange au bureau avec Mathias</i>
<b>Sensation-Perception</b>			<i>Insomnie – Dépense d'énergie</i>		« Je tiens ça »	« Ils sont mature »s
<b>Action</b>	<i>Programme une réunion de 1h30 avec l'équipe dans deux semaines</i>			« J'ai pris des notes, tac tac tac... »	« Je trouve le slide d'introduction . Je vais informer mes managers. »	« J'ai oublié le classeur ».

Commentaire du Schéma d'analyse

L'évolution temporelle de la phase d'émergence de l'atelier est reprise dans le tableau 10 est ci-après et commentée ensuite.

**Ligne d'évolution temporelle de l'atelier : genèse d'une intention .**

5-Tableau 10. Ligne d'évolution temporelle de l'atelier cohésion d'équipe : genèse d'une intention

Évènement 1	Micro geste	Évènement 2	Micro gestes	Évènement	Micro geste
Ressent inquiétude et envie de cohésion	Se met en retrait.	Insomnie	écriture	l'idée apparait	Échange avec le manager

Un premier évènement survient : le manager perçoit une inquiétude en lui. Ce sentiment est diffus mais spécifique : Djibril veut agir mais ne sait pas comment. C'est inconfortable. Il vit avec cet inconfort dans la journée. Puis il effectue un micro geste : il se met en retrait. Le soir et le matin, quand il se retire du fil de l'action, il se met en retrait pour accéder à cette inquiétude et cette envie d'agir diffuse.

Durant cette phase de retrait, plusieurs évènements surviennent : l'insomnie, le geste d'écrire. Cela reste inconfortable. Puis un nouvel évènement survient : l'idée vient « *je tiens ça* ». Ici, ce n'est pas une action volontaire de sa part mais une émergence d'un élément nouveau, l'idée, qui modifie son expérience.

A présent, l'idée a émergé et cela déclenche une deuxième phase : la cristallisation de l'intention. L'émergence de l'idée change l'état d'esprit: « *je tiens ça* », « *j'ai le slide d'introduction* ». Le sentiment diffus est devenu idée et se transforme en une forme précise « *le slide d'introduction* ». Le sentiment diffus ne se fige pas mais gagne en intensité et précision : Djibril passe de l'état d'esprit d'inquiétude et d'inconfort à un état d'intention et de confiance. Il se sent assez confiant pour informer son directeur et partager son intention. Dans l'échange avec le manager, il affermit son intention et sa confiance d'aller vers le groupe: « *ils sont matures* ». Puis il oublie d'utiliser les outils, le classeur et fait confiance à son « *instinct* » pour agir en situation.

Il semble que Djibril vive cette expérience à la source : ce qui guide son action est ce sentiment diffus mais spécifique du début qu'il a simplement cristallisé par les gestes et évènements que nous avons retracés. A la fin de ce processus, il est prêt pour conduire l'atelier collaboratif.

Nous poursuivons par le récit du déroulement de l'atelier (situation 4b), son analyse (tableau 11) et son commentaire.

## 5- Récit de Situation 4.b. : «le déroulement de l'atelier de cohésion d'équipe»

***L'atelier fait partie des situations d'intelligence collective décrite en détail dans le chapitre 5, situation n°3.1. Ici nous relatons seulement les gestes et actions de Djibril.***

*1. Djibril invite l'équipe deux semaines à l'avance à une réunion collaborative pour clarifier les rôles. Au début de l'atelier, Il a clairement défini l'intention, en partageant son rêve d'une équipe unifiée*

*2. Il raconte l'histoire des garçons d'un village qui construisent les murs de la nouvelle école. Lorsqu'on leur demande ce qu'ils font, ils répondent qu'ils construisent l'avenir du village. Il a parlé avec son cœur.*

*3. Ensuite, il leur propose de s'appuyer sur une matrice présentant les stades de développement d'une équipe et pose des questions simples*

*4. Puis il les divise en 4 groupes pour travailler en trois séquences. Il les encadre : " Alors maintenant on va faire ça, maintenant on va faire ça, maintenant on va faire ça ".*

*5. il les laisse produire et ne participe pas aux conversations.*

*6. il remercie tout le monde. « j'aurais pu y arriver tout seul mais ça aurait été plus long...il rit, non j'aurais pas pu y arriver tout seul » Un membre de l'équipe lui a envoyé un mail après la réunion : " il s'est passé quelque chose pendant la réunion".*

***Le débrief de Djibril à la fin de la réunion :***

*(S6) « Je suis content. C'est un soulagement. Je voulais le faire, mais je ne savais pas comment. Dans mon ancienne entreprise, on avait le cadre. Et puis, je suis un peu paresseux moi-même.. L'équipe a proposé beaucoup de choses. Matthias est mon manager authentique : je peux m'ouvrir à lui. Je me suis levé à 4h45, j'ai mal dormi. Je ne voyais pas comment faire. Je voulais partager mais aussi produire. Tu m'as donné les règles. Ça m'a aidé, je pouvais m'appuyer dessus. Je l'avais déjà fait avec les managers mais pas avec mon équipe.. Matthias a dit oui . J'étais bien, il faut du courage. »*

L'analyse du déroulement de l'atelier de cohésion d'équipe

Nous analysons les phases et modifications de l'expérience dans le tableau 11 ci-dessous puis le commentons.

5-Tableau 11. Matrice d'analyse de l'atelier cohésion d'équipe. Phase de déroulement.

	PHASES				
	Évènement 1	Évènement 2	Évènement 3	Évènement 4	Phase
<b>Domaines synchroniques</b>	Micro geste Un récit	Micro geste Pose des questions	Micro geste Se met en retrait	Micro geste Remercie	Un temps de retour d'expérience
<b>État d'esprit</b>	Cœur ouvert	Volonté	Laisse émerger	Satisfaction-gratitude	Content - serein
<b>Espace-temps</b>	Salle polyvalente en cercle pour 1h30	Salle polyvalente, en cercle pour 1h30	Sous-groupes dans la salle.	Salle polyvalente face au groupe	De retour au poste
<b>Sentiments Perception</b>	« <i>il faut du courage</i> »		« <i>J'étais bien</i> »		« <i>Soulagement</i> »
<b>Action</b>	Il raconte une histoire inspirante	Pose les questions,	gère le temps, laisse produire	Il dit « <i>merci. J'aurais pas pu y arriver tout seul</i> »	Il reçoit le feedback de l'équipe. Il suit l'action

Commentaire du schéma d'analyse

A partir de l'évolution temporelle de l'atelier, nous identifions les gestes successifs du manager vers le groupe, la transduction, la variation de la qualité de l'expérience et les commentons.

#### **Ligne d'évolution temporelle de l'atelier collaboratif.**

Nous reprenons dans le tableau 12 les évènements et phases et les commentons

5-Tableau 12. Ligne d'évolution temporelle de l'atelier cohésion- phase déroulement.

<b>Évènement 1</b>	<b>Phase</b>	<b>Évènement 4</b>	<b>Phase</b>
Micro geste	Un temps de collaboration	Micro geste	Un temps de retour d'expérience

Un récit	(comprend les évènements 2 et 3 )	Remercie	
----------	-----------------------------------	----------	--

L'Évènement 1 est un micro geste qui consiste en un récit. Djibril ouvre son cœur et sa volonté aux membres de l'équipe par ce récit. Ce geste traduit l'intention de cohésion et de sens du manager mais aussi son sentiment à l'égard du groupe (« ils sont matures ») qu'il a forgé dans la phase précédente de retrait. Le récit connecte les membres de l'équipe à cet état d'esprit intérieur du manager.

Une phase s'enclenche qui est un temps de collaboration. Dans cette phase, Djibril réalise les micro gestes suivants : poser des questions au groupe, se mettre en retrait et laisser la parole et l'action à l'équipe.

Puis survient l'Évènement 4 : Djibril verbalise son état intérieur de gratitude, en montrant sa vulnérabilité « *j'aurais pas pu y arriver tout seul* ». Ce geste ouvre la phase suivante : le manager ressent un état de sérénité et de contentement, il reçoit du feedback de l'équipe. Celle-ci est mise en action.

**La variation de l'état d'esprit** intervient suite à des micro gestes volontaires : temps de retrait, écriture mais aussi suite à des évènements involontaires : « insomnie », « je tiens ça ». L'état d'esprit « envie de cohésion » se précise au fil des modifications de l'expérience et s'intensifie. Quand apparaît l'idée « je tiens ça », l'envie devient une volonté que le manager affirme à son N+1. Après cette phase de cristallisation de l'intention, le manager agit en faisant confiance à ce qu'il appelle son « instinct » et que nous qualifierons d'intuition.

**La transduction et les gestes.** Porté par cette confiance intérieure, le manager déroule son atelier. La suite est similaire aux autres situations. La dimension d'état d'esprit « envie de cohésion », est transformée en une dimension spatiale ( le positionnement du groupe en cercle) » et relationnelle (« dialogue qui produit ») par l'intermédiaire de trois gestes du manager : geste d'ouverture par la création d'un espace-temps, geste d'inspiration par le récit, geste d'engager et laisser la place par l'usage du questionnement.

L'analyse de ce récit montre l'action consciente et située du manager de bout en bout, c'est-à-dire de sa naissance à son aboutissement.

## Résumé

Ces quatre récits montrent des managers qui vont au contact de la dimension profonde de ce qu'ils vivent et de ce que vit le groupe avant de mobiliser des pratiques collaboratives. Ils vivent

les situations avec un sentiment diffus et spécifique qui les accompagner durant des journées, des semaines ou des mois et à un moment donné, ils font un geste pour stabiliser leur attention et accéder à la source de ce sentiment diffus. Les analyses montrent qu'ils effectuent alors des gestes intérieurs leur permettant de se connecter à cette source. Ces gestes sont : prêter attention à son état d'esprit intérieur, se mettre en retrait du flux de l'action pour se connecter à cet état intérieur, adopter une attitude intérieure d'ouverture à ce qui vient, de réceptivité. On retrouve ici les gestes identifiés par (Petitmengin, 2016) pour devenir conscient et accéder à la source pré réfléchie de nos actions. A quoi sert cette étape de connexion à la source de l'expérience ? Nos analyses montrent à chaque fois que ces gestes permettent de préciser le sentiment diffus ressenti, de le densifier, et de là d'agir à partir de la source. Pour les quatre récits, l'envie d'action se précise par ces gestes intérieurs et une fois celle-ci densifiée le manager la transforme en gestes extérieurs. Dans nos récits, ces gestes extérieurs sont le questionnement (Situation 1), la mise en retrait physique de l'espace qui crée un cercle de dialogue (Situation 2.), le mouvement de la marche (Situation 3), le récit (Situation 4) Ils modifient les formes spatiales, temporelles, relationnelles d'interactions et permettent aux acteurs de se connecter à la source pour agir en situation. On retrouve ici le geste de transformation identifié par (Petitmengin, 2016) pour guider l'action à partir de la source et l'exprimer. Ces quatre situations montrent qu'il est possible pour le manager de devenir conscient et d'agir à partir de la source à condition d'effectuer des gestes de connexion à soi, de retrait et d'ouverture puis de cristalliser une intention et la communiquer par des gestes initiés à partir de l'intention intérieure.

### **1.3. L'action consciente du manager**

L'analyse micro phénoménologique de quatre récits illustratifs montre un processus de transformation de l'état d'esprit intérieur du manager dans lequel les gestes sont clés. Ce processus transforme l'état d'esprit intérieur du manager en intention, d'abord individuelle puis collective. Il s'opère en trois étapes de transformation qui s'effectuent à un niveau de conscience qui est celui de la présence. Par ces gestes, le manager exerce sa capacité à devenir conscient et à agir à partir de la source de son intention. Ce faisant l'action du manager devient consciente. Nous présentons ci-dessous ces trois étapes, que nous avons observées ou que les différents managers ont évoqué pendant nos immersions.

### 1.3.1. Étape 1 : Cristallisation de l'intention - la présence

Le manager se retire du flux d'activité et passe par une phase de retrait. Cette phase correspond à la phase de présence (presencing) dans la théorie U qui la décompose en trois mouvements (se retirer, rediriger l'attention, agir en un instant). Toutefois, le U ne décrit pas en détail ces trois mouvements. Notre analyse permet de préciser leur contenu. Dans nos situations, le manager perçoit une variation de qualité dans le champ social ou dans son propre ressenti : il s'ensuit un retrait volontaire du flux d'activité. La phase de retrait est une phase de réceptivité. Durant cette phase, il y a occurrence de micro évènements qui modifient l'expérience. Certains micro évènements sont volontaires (s'asseoir seul, se remémorer, écrire) certains micro évènements sont involontaires : apparition de souvenirs, de nouveaux sentiments, d'idées. Ces micro évènements sont autant de manifestations de la redirection de l'attention. Cette redirection consiste en une modification de l'état d'esprit du manager. L'état d'esprit évolue dans sa nature dans le sens d'une ouverture de l'esprit et du cœur; puis il se densifie, se précise et débouche sur une clarification de l'état d'esprit. Cette clarté devient une intention ouverte, une volonté ouverte.

#### **Exemple de Damien.**

1. Il se retire : s'assoit, observe une ouverture du cœur qui émerge en lui.
2. Il redirige son attention : d'une « attente d'un moment compliqué », il passe à un « sentiment d'empathie » (changement de nature de l'état d'esprit), d'un « sentiment d'empathie », il passe à un « besoin de conversation authentique » (densification, cristallisation de l'intention).
3. Il agit en un instant : « je vais proposer une marche » (action consciente)

### 1.3.2. Étape 2 : Transduction de l'intention

La dimension « état d'esprit » est transformée en dimension « spatiale et relationnelle » par l'intermédiaire de modalités transmodales : les gestes du manager, les variations de formes et mouvements qu'ils entraînent.

Dans nos situations, l'envie d'échange, de cohésion, de partage, d'authenticité deviennent un espace-temps dédié et un espace conversationnels (dialogues et échanges). Les gestes des managers assurent cette traduction de l'état d'esprit intérieure en dimension spatio temporelles et conversationnelles. Ce sont des gestes :

- d'ouverture : création d'un espace-temps dans l'agenda, invitation à marcher ensemble,
- de lâcher prise : mise en retrait du flux d'activité, mise en retrait de l'échange,
- d'inspiration : questionnement, récit.

Ils entraînent des modifications de formes, de mouvement et de rythme dans l'espace et les interactions : apparition de cercles physiques et conversationnels, mouvement hors les murs, mise en mouvement par la marche, ralentissement...

### 1.3.3. Étape 3. Intensification de l'état d'esprit individuel et collectif

Dans nos situations, ce sont les gestes qui permettent d'enclencher l'ouverture, de favoriser la connexion au niveau de la présence, et d'engager l'action collaborative à partir de cette connexion.

Une fois l'état d'esprit individuel traduit par de micro gestes en une dimension spatiale et relationnelle (étape 2), alors les intentions de partage, de cohésion, d'échange authentique, de production de solution, deviennent des espace-temps de dialogue qui varient en intensité.

**1<sup>er</sup> degré d'intensification** : Les gestes d'ouverture et d'inspiration des managers sont perçus par le groupe, qui s'engage dans l'échange et le dialogue.

**2<sup>ème</sup> degré d'intensification** : le manager perçoit une qualité de connexion, de dialogue et de production de solutions meilleure. Il se retire, laisse le groupe faire.

**3<sup>ème</sup> degré d'intensification** : le groupe s'aligne, produit, en toute autonomie. Le manager ressent soulagement, contentement, satisfaction. Le groupe se sent connecté. Le manager reconnaît cette sensation nouvelle en lui et dans le groupe et devient attentif à la perpétuer.

## Synthèse de la partie 1

Dans cette partie, nous avons étudié les gestes du manager en adoptant une grille de lecture phénoménologique. Nous avons vu dans les chapitres précédents que dans nos terrains d'immersion, les gestes des managers de proximité avaient une influence sur l'intelligence collective et que l'intelligence collective était une expérience de la présence. La théorie U propose l'idée que mobiliser l'intelligence collective d'une équipe nécessite pour le leader d'agir à partir de la source de la conscience, appelée intention mais ne décrit pas les gestes de

celui-ci pour y parvenir. Nous avons donc choisi d'utiliser une grille de lecture micro phénoménologique des gestes pour devenir conscient (Depraz et al. , 2003), (Petitmengin, 2016), (Petimengin et al, 2019). Nous avons montré au travers de quatre récits illustratifs que les managers accédaient à la source de leur intention par des gestes intérieurs tels que prêter attention, se retirer, cristalliser. Également, nous avons montré qu'ils transformaient cette intention en gestes extérieurs vers le groupe (créer un intervalle de temps, questionner, se mettre en retrait, marcher ensemble, raconter une histoire). Ces gestes modifiaient la qualité de l'expérience du manager et du groupe en intensifiant la présence. Nous avons ensuite synthétisé ces gestes en un processus en trois temps : 1) accès à la source et cristallisation d'une intention par les gestes intérieurs, 2) transduction de cette intention individuelle au groupe par des gestes extérieurs, 3) intensification de l'intention individuelle et collective suite à la transduction. Pour nous, ce processus en trois étapes mobilise l'intelligence collective du groupe en guidant l'action à partir de la source.

**La mise en action de ce processus en trois temps, sans cesse renouvelée au fil des situations, constitue selon nous une capacité jamais identifiée dans la littérature. Nous proposons ainsi un nouveau concept : la capacité d'agir consciente et située des managers de proximité. C'est une capacité car elle est présente constamment de manière latente en chacun de nous (nous avons toujours une sensation diffuse, une direction vers laquelle nous avons envie de diriger notre action mais elle n'est pas consciente). Le terme de capacité consciente désigne la capacité à accéder consciemment à cette source par des gestes intérieurs pour cristalliser une intention. Le terme de capacité située désigne la traduction de l'intention en gestes extérieurs dont la nature et la forme émergent au fil des évènements, en adaptation avec la situation. La capacité d'agir consciente et située consiste à savoir agir à partir de la source de l'expérience subjective, qui est pré réfléchie, pré discursive, transmodale. Elle consiste donc à savoir y accéder et à savoir guider l'action du groupe à partir d'elle. C'est une capacité à se connecter à son état intérieur, à cristalliser une intention, à traduire cette intention par des gestes extérieurs au fil des évènements, en situation pour générer une intention collective et mobiliser ainsi l'intelligence collective.**

Nous allons dans les parties suivantes comprendre comment les managers de proximité construisent et développent cette capacité d'agir consciente et située, avec quelles structures et pratiques pour la soutenir, selon quel processus d'apprentissage.

## **2. Une infrastructure humaine, soutien de l'apprentissage**

Nous avons vu dans la précédente section que les managers développent une capacité d'agir en conscience pour mobiliser l'intelligence collective en situation. Cette capacité est un processus de transformation intérieure et de mise en action. C'est au cours des situations que le manager l'exerce et la renforce. Les gestes et actions que fait le manager dans le fil de l'action sont le fruit de sa connexion à la source de son expérience subjective qui varie en fonction de la situation, de l'état d'esprit individuel et collectif. Ils ne sont donc pas identiques d'une situation à l'autre. En revanche, au cours de nos immersions, nous avons observé des pratiques qui soutiennent l'exercice et développent cette capacité. A partir de notre analyse de données, nous avons mis en évidence toute une infrastructure de soutien que nous qualifions d'humaine et que nous présentons en deux parties : la structuration d'un cadre de confiance puis les pratiques d'accompagnement.

### **2.1. La structuration d'un cadre de confiance dans les entreprises**

La confiance dans un cadre hiérarchique et entre gestionnaire peut être définie comme la *« volonté d'une partie d'être vulnérable vis-à-vis des actions d'une autre partie en s'attendant à ce que l'autre réalise une action importante pour celui qui fait confiance, sans tenir compte de la capacité à surveiller ou contrôler l'autre partie, alors qu'un risque est encouru »* (Mayer, Davis et Schoorman 1995) L'accent est mis ici sur la renonciation à exercer une surveillance ou un contrôle.

La confiance peut aussi être définie comme *« suspension de l'incertitude qui maintient des attentes positives dans une interaction à l'issue incertaine »* (Chêne, 2020, p. 47)

Dans cette définition, c'est la notion d'acte volontaire et d'acceptation du risque qui passe au premier plan. Structurer un cadre de confiance c'est mettre en place ce qui permet de suspendre l'incertitude, c'est à dire de bonnes raisons et l'acceptation par les acteurs de ne pas tout maîtriser. Cela requiert de faire un "saut de foi"

Dans les sites de nos immersions, nous avons observé des initiatives qui créaient ce cadre de confiance au niveau interpersonnel entre managers ou au sein d'espaces de partage collectifs. Nous en présentons les principes et les illustrons au travers des exemples les plus aboutis que nous avons observés.

### 2.1.1. Des cercles de managers

La structuration d'un cadre de confiance commençait par le développement de la confiance entre managers de direction et prenait deux formes relationnelles principales : le binôme de dirigeants, l'équipe de direction fonctionnant en cercle de pairs.

Le binôme de direction.

Au sein de Proxibrico, le directeur et son adjoint fonctionnent en binôme de direction. Leur relation n'est pas une relation de délégation et subordination mais une relation de co responsabilité et de partage, dans laquelle chacun exprime sa singularité.

*« On est passé avec Mathias d'une étape où on se posait ensemble pour dire « OK, comment on travaille, comment on se répartit les sujets pour la réunion d'encadrement, etc. » à une étape où Mathias me dit « OK, voilà ce qu'on va faire, est-ce que toi tu as des choses à dire ? ». Et je ne regarde quasi plus ce qu'il va amener, je connais son degré de maturité, de compétence, je viens amener des sujets, je regarde, il me demande mon avis, pour autant, il va en tenir compte ou pas. » (Sébastien, Directeur MI, Proxibrico)*

*« Il n'y a pas de souci là-dessus c'est bien du « codiriger un magasin ». Avec l'avantage qu'on peut échanger... On est vraiment dans un rôle de... de choix commun en partageant les avis. C'est ce qui est enrichissant. Ça permet par exemple à YY d'avoir l'avis d'un autre point de vue. De son collaborateur le plus proche. Et puis moi de le donner et parfois... on fait parfois un mix des deux. Parfois on est d'accord avec l'un avec l'autre et puis on décide ; à la fin on est clairs sur notre décision. » ( Mathias, directeur adjoint, MI Proxibrico)*

Dans Spcaebuzz SI, le directeur et son adjointe partagent l'activité en fonction de leurs talents propres : l'un amène la vision, le cap, l'autre amène le comment, lors de la facilitation de sessions collaboratives par exemple. L'énergie est amplifiée et puissante alors que l'impulsion donnée par chacun est légère.

L'équipe de management: l'équipe de pairs

Nous avons observé dans les sites visités deux types d'équipes de direction : celles qui collaboraient et celles qui se coordonnaient. A Résolog, l'atmosphère dans les réunions de l'équipe de direction est agréable, l'équipe s'entend bien mais ne collabore pas. Chacun informe l'autre de sa partie et les interactions se limitent aux interfaces entre services. A Proxibrico, en

revanche, le binôme directeur- adjoint veille sur la construction d'une équipe de direction qui s'entraide et partage. Écoutons Damien décrire les relations entre managers au sein de l'équipe de direction du magasin :

*« Moi je dirais qu'on... échange beaucoup sur tout, sur notre commerce, sur nos équipes, sur les choix RH qu'on a à faire, sur tout en fait. Tu vois, typiquement, pour te donner un ou deux exemples, je sais que T doit recruter un CDI pour de la mise en rayon, moi au bâtis j'ai un gars super bien, que je vais bientôt arrêter, il arrive à la fin de son CDD. "Tiens T, voilà, prend-le, il est bien, je te le recommande. Également, je lui demande un feedback sur des interventions que je peux faire, sur tout. La dernière fois, j'avais un soucis, pas un soucis, mais des doutes sur un de mes collaborateurs, j'ai demandé à S de le croiser, je lui ai dit : "Tiens, qu'est-ce que t'en penses, comment tu l'aurais géré?", S elle m'a donné son avis, enfin... » (Damien, MP Proxibrico)*

A plusieurs reprises lors de mes trois immersions, je constate que les managers de cette équipe prennent appui les uns sur les autres par binôme ou triades pour préparer une réunion ou une prise de parole devant les équipes par exemple. Les projets d'améliorations et événements commerciaux sont tous préparés en équipe.

Chez Spacebuzz SI, l'équipe des managers de proximité se soutient spontanément. Lors de mon immersion, j'observe une chef de service préparer un atelier collaboratif de son équipe avec son collègue. Lors d'une réunion, les quatre managers se portent en soutien de leur directeur face à des clients internes pour proposer une solution ensemble.

En termes de structure, l'observation de ces équipes fait penser à un ensemble de cercles : un premier cercle réunit le binôme de direction, un deuxième cercle réunit des pairs (les managers de proximité). Cette structure circulaire se réplique dans les cercles formés par les équipes. En termes de rythme, ces équipes de pairs utilisent les patterns de fluidité et d'intégration des temps (cf. chapitre 4) pour ménager des temps de respiration, de réflexivité, de travail collectif. Ce fonctionnement circulaire et alternant les rythmes favorise l'échange, le partage, l'expression des singularités, et contribue à construire un climat de confiance, d'expérimentation favorable à l'émergence de l'intelligence collective.

### 2.1.2. Des communautés de managers de proximité : co-développement entre pairs

Situé au niveau méso de l'organisation, le cadre de confiance permettait aux managers opérationnels de lâcher un fonctionnement cloisonné où chacun contrôle « son périmètre » au profit d'un fonctionnement de partage où tous se mettent au service de chacun pour résoudre

des problématiques ou changer les routines et pratiques organisationnelles. Ce cadre de confiance consistait à créer un fonctionnement en communauté de pairs.

Chez Agilifun, la direction a ainsi souhaité créer une communauté des managers de proximité. Elle rassemble les vingt managers de proximité sur des demi-journées ménagées hors du flux de production tout au long de l'année. Dans cet espace-temps, les managers partagent leurs problématiques et reçoivent des apports de connaissances par un intervenant externe ou un facilitateur interne. La pratique collaborative sur laquelle s'appuie cette communauté est le co-développement. Développé par Claude Champagne et Adrien Payette, cette pratique consiste à mettre 5 à 8 pairs en soutien d'un « client » qui pose sa problématique, préoccupation ou projet au groupe, qui en retour lui pose ensuite des questions de clarification. Puis le client pose sa question au groupe, un contrat est passé avec le groupe au terme duquel celui-ci se met au service de la question du client. Alors le groupe partage ressentis, témoignages, expériences, suggestions au client qui écoute. Enfin, le client fait la synthèse de ce qu'il retient, présente ses prochains pas et ses apprentissages. Le groupe partage aussi les apprentissages faits tant sur leur processus de dialogue collectif que sur la problématique.

Une participante nous en décrit les avantages :

*« cela permet de développer la cohésion d'équipe, et de générer rapidement de l'entraide entre les managers. Il y a une très grande richesse dans la compréhension des collègues, à plusieurs nous sommes plus forts. Les problématiques évoquées sont immédiatement comprises par l'ensemble du groupe et des actions au service de l'entreprise sont mises en œuvre rapidement. » (CG, groupeSolagerme.)*

Un autre participant nous raconte comment il a changé sa pratique suite à une réunion:

*« Un exercice fabuleux qui s'appelle l'entretien annuel, où effectivement j'avais ma pratique à moi, j'avais mon déroulé, mon procès. Et je me suis quand même pris quelques claques, il y a eu des EA où je m'en suis sorti très difficilement, ... : soit la personne en larmes soit une situation de blocage, on pouvait plus se parler. On a créé une communauté qui s'appelle Management, avec que des managers, et où on a justement partagé sur nos pratiques. Je leur ai expliqué : 'Fabien, pourquoi t'insistes toujours et uniquement sur les axes d'amélioration ? Jamais tu leur dis ce qui va bien ?.. Et en parlant de comment un autre faisait ses EA, ça m'a juste permis d'énormément progresser et de voir l'exercice différemment. Donc c'est le collectif qui m'a apporté ça, ça a vraiment changé ma méthode » (Fabien, MP Agilifun)*

Il raconte aussi qu'ensemble ils ont débouché sur une action collective de changement des pratiques organisationnelles.

*« Une des bonnes pratiques qui est ressortie, c'était justement notre préparation de ces entretiens où on met toutes nos remarques, le communiquer à nos collaborateurs avant l'entretien pour qu'il puisse en prendre connaissance et éventuellement réagir et pas se retrouver le jour même, avec un retour à faire, un besoin de se justifier et pas le temps d'avoir pris un peu de recul. » (Flavien, MP Agilifun)*

Fort de cette influence positive sur la confiance entre managers et des premières actions qui en sont ressorties, le directeur général a investi cette communauté du rôle de modifier les pratiques RH notamment celle de l'évaluation lors de l'entretien annuel. Ainsi les managers après avoir partagé leurs pratiques et leur problèmes comme dans l'exemple de Flavien, ont co construit une nouvelle politique d'appréciation des performances individuelles. La communauté appuyé sur la pratique du co développement est donc dans cet exemple un support de l'apprentissage individuel et collectif qui débouche sur un changement de pratiques organisationnelles.

### 2.1.3. Des tiers facilitateurs : experts de la facilitation internes ou externes

Nous avons plusieurs fois croisé des tiers facilitateurs agissant en support des managers.

**Les consultants et ambassadeurs :** Spacebuzz et Microélec utilisent des consultants externes accompagnateurs de la démarche et des groupes de travail composés de volontaires. Ces groupes de travail sont auto organisés et le tiers externe utilise des pratiques d'intelligence collective pour les accompagner : cercle de dialogue, aquarium, world café.<sup>28</sup> Certains managers de proximité y participent et ainsi s'exposent aux pratiques collaboratives. Au fil des mois et des années, des formations spécifiques sont proposées aux managers de proximité sur la facilitation en intelligence collective, la gestion des tensions interpersonnelles ou les outils de management visuel.

**Les facilitateurs internes :** Spacebuzz, Microelec, Agilifun disposent en interne de personnes formées à la facilitation en intelligence collective. Ces facilitateurs internes exercent en général une fonction principale et ce rôle vient en plus. Ils sont à la disposition des managers de proximité qui désirent conduire des projets d'amélioration continue, des ateliers d'innovation ou revoir leurs rituels d'équipe. Leur aide porte sur le comment Nous en avons vu une illustration dans le récit de situation l'Atelier Fipoc au chapitre 4 où un facilitateur interne anime la réunion. Par exemple, Patti nous explique à propos de la mise en place d'un projet d'amélioration de la qualité qu'elle souhaite conduire en intelligence collective :

*« C'était quand je suis allée voir les facilitateurs , je leur ai dit « J'aimerais poser le problème de façon plus positive et qui leur apporte à eux. » On a reposé la question un peu différemment dans le groupe de travail là, Mais en le travaillant du coup. C'est de se dire comment travailler sereinement, qui peut leur apporter eux au quotidien. » (Patti, MP Microelec)*

---

<sup>28</sup> Ces pratiques d'intelligence collective consistent à organiser le dialogue empathique et génératif tel que nous l'avons observé dans les situations racontés dans la thèse. Leur particularité est qu'ils peuvent être utilisés avec des grands groupes et donc à niveau organisationnel et pas seulement d'équipes restreintes. nous avons inséré des fiches descriptives en annexe.

#### 2.1.4. Des collègues et directeurs inspirants

Pour la mise en action au quotidien, les managers de proximité interviewés ont mentionné que des pairs mieux formés ou plus expérimentés les inspirent et les guident au quotidien. C'est le cas d'Oscar au sein de Bricoroi par exemple.

*« Donc je l'ai surtout appris avec mon collègue E, qui est mon collègue de bureau. Et qui définit très bien le collaboratif, je trouve, et il a tendance souvent quand on imagine faire du collaboratif, tout le monde, à nous dire attention on n'est pas dans le collaboratif. Et M qui a eu cette formation, et H, ...ils savent à quel point le collaboratif sans...sans bornes, sans limites, sans...sans rien est compliqué. Enfin pas compliqué mais ça ne s'improvise pas et souvent ils nous redonnent ce cadre ».*(Oscar, MP Bricoroi)

D'autres nous ont parlé d'un responsable hiérarchique qui les a marqués dans leur carrière pour son écoute ou son courage et qui a eu une influence sur leur posture.

*« Tout ça, ça me fait remonter des tas de trucs vraiment sympas de Didier. Des tas de trucs qui m'ont vraiment transformé dans mon intérieur. Le fait qu'il m'ait écouté. Le fait qu'il m'ait donné raison .... Enfin pas qu'il m'ait donné raison mais qu'il m'ait accordé de l'importance. Enfin je le réalise maintenant, ça avait une immense valeur que quelqu'un puisse m'entendre. »*( Djibril, MP Proxibrico)

Chez Bricoroi, Proxibrico, Microelec, les managers interviewés ont insisté sur le rôle modélisateur inspirant et stimulant de leurs directeurs de magasin. Le directeur lui-même utilise les mots suivants : « *je stimule* » chez Bricoroi, « *je le leur amène* » chez Proxibrico. Christian et Patti parlent du directeur général comme une source d'inspiration et disent leur envie de le suivre.

*« Dans son discours on sentait la fibre très forte et l'écoute. De la volonté de partager et d'avancer ensemble. Qu'il y ait une certaine fierté à travailler sur notre site, une fierté de son travail de son entreprise, et la volonté que les gens aient la pêche et le sourire. C'est déjà des ingrédients qui prennent sens pour moi. Ça m'a donné envie de participer ... »* (Christian, MP Microelec).

Au-delà du directeur, l'engagement dans la transformation de leur entreprise est citée comme un puissant vecteur de confiance en l'action qu'ils peuvent mener eux-mêmes.

*« Le fait qu'une entreprise aussi puissante, leader de son marché. Tu vois. Pense au bien-être de ses collaborateurs. Plus que le bien-être, c'est les collaborateurs c'est par eux que l'entreprise restera leader et va passer le cap de la transformation. Ben ça m'a donné confiance dans ce que je faisais instinctivement. C'est comme si ça me donnait raison. Voilà ce que ça m'a apporté Bricoroi. »* (Djibril, MP Proxibrico)

Cette inspiration leur donne envie d'agir. Toutefois, elle doit être complétée par une absolue confiance dans le fait qu'ils sont et seront soutenus dans leurs actions par leur encadrement direct notamment face au monde extérieur.

*« Le patron qu'on a, les valeurs, la patron qu'on a, oui je dirais, ça le facilite. Je sais que XX à aucun moment il nous mettra un stop ou une barrière, si moi j'estime que pour mon gars il faut ça, il me dira pas non. Tu vois hier, j'ai été faire mon entretien intermédiaire hors du magasin. Et je lui ai même pas dit parce que je sais qu'il y a pas de problème. On est sorti et c'est parce que j'ai vu qu'il avait besoin de ça et que timidement il a, voilà, et j'ai saisi le truc quoi. » (Damien, MP Proxibrico)*

*« La, justement, c'est un point important, je trouve, quand même, c'est que toute cette démarche-là, si tu n'as pas le soutien de ton management, ça ne marche pas du tout, plus que le soutien, ça ne suffit pas de dire : « oui, oui, allez-y », c'est un fort sponsoring. Là, pour le coup, on a un soutien et un sponsoring. Ça ne marche que, j'allais dire, grâce à ça. » (Céline MP Spacebuzz SI)*

## Résumé

Pour conclure, nous avons donc observé une infrastructure humaine de soutien parce qu'elle crée et renforce la qualité de liens entre les acteurs.

- liens de confiance et de collaboration entre managers et collègues qui transcende le lien hiérarchique et développe l'entraide et le partage,
- liens de confiance communautaire qui renouvelle la compréhension des situations et accélère la mise en action individuelle et collective,
- tiers lien ou tiers de confiance (collègues facilitateurs internes, ou conseils externes) qui soutient la mise en action et l'apprentissage
- lien de confiance organisationnel incarné dans le lien au dirigeant local, inspirant qui encourage, incite et donne envie.

Cette structure de support est une structure humaine qui est faite d'un tissage de liens horizontaux entre pairs, fondés sur le partage et la reconnaissance mutuelle et de liens verticaux entre manager et managé, fondé sur l'inspiration, la stimulation. Stimulés par ce cadre de confiance dans lequel l'incertitude est suspendue (Chêne, 2020), les managers et leurs équipes expérimentent et apprennent les pratiques au cœur du travail en intelligence collective. Nous les développons dans le point suivant.

## 2.2. Des pratiques d'accompagnement collaboratives.

A l'intérieur de cette infrastructure humaine et du cadre de confiance qu'elle instaure, nous avons observé des pratiques qui aident les managers pour développer et maintenir leur capacité d'agir consciente. Ces pratiques lui permettent de se connecter à lui-même, aux autres, en l'accompagnant vers la mise en action, en développant sa réflexivité. Nous présentons ce qui en constitue le noyau : la temporalité, l'écoute, le partage sont les éléments de base à mettre en lien et reconfigurables en une multitude de pratiques, accessibles aux managers sur internet ou qu'ils inventent ensemble ou avec leurs équipes.

### 2.2.1. Créer un intervalle de temps suspendu

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 4, la perception de l'expérience d'intelligence collective change avec la fréquence d'exposition à celle-ci et donc aussi avec la durée. Si la prise de conscience et l'envie se renforcent par l'exposition à la pratique, le moment du passage à l'action est variable. Ce que le manager de proximité semble attendre de la part de l'entreprise, que ce soit par la voix de son responsable, du formateur ou de ses pairs, c'est une invitation à passer à l'action et surtout pas une imposition. « *Je n'étais pas prêt* » nous dit Mathieu à propos d'un outil de Kanban que son entreprise lui demande de mettre en place dans son équipe. Dans les démarches de transformation que nous avons observé, c'est le manager de proximité lui-même qui choisit le moment, mélange de déclic et de cheminement progressif. Les managers nous disent qu'ils « *osent* », « *sortir de leur zone de confort* », « *prendre le risque d'échouer* ». De plus nous avons vu dans le chapitre 5 que c'est en jouant avec les patterns de gestion de la temporalité que les managers peuvent initier le processus de dialogue et de présence. Les modalités de gestion de la temporalité sont donc de premières pratiques à disposition des managers et de leurs encadrants. Il s'agit de co-évoluer avec les situations, de créer et sécuriser des intervalles de temps suspendus dans le fil de l'action pour exercer sa réflexivité, sentir la situation, entendre son intuition.

### 2.2.2. Écouter

Classiquement les entreprises ont institutionnalisé les entretiens des managers avec leurs managés. L'objet et la périodicité de ces entretiens sont souvent fixés par les politiques de GRH

ou de contrôle de gestion : entretiens de reporting, de fixation des objectifs, d'évaluation des objectifs, de carrière. Le nom qui leur est donné montre une centration sur le pilotage de l'action, son résultat et sa mesure. Pour faire émerger l'intelligence collective et la collaboration, nous avons observé dans les entreprises d'immersion et celles partenaires du parcours de formation Émergence, des temps d'entretiens obéissant à une tout autre finalité : écouter l'autre pour l'aider à exprimer son meilleur potentiel humain et être ainsi à même d'agir en autonomie et responsabilité.

Les managers de Proxibrico, Agilifun et les entreprises du réseau Germe utilisent le terme de « *faire grandir* », ceux de Bricoroi utilisent l'expression « *mettre sur ses talents* ».

Pour accompagner leurs équipes, les managers ménagent des temps « off » avec leurs managers de proximité pour les « inspirer » ou les « ouvrir ». Ainsi Fred, directeur de magasin Bricoroi les emmène chaque année faire un voyage apprenant. Édouard, responsable d'une sous-direction au sein de Spacebuzz nous raconte une réunion où il a proposé à son équipe de managers de proximité de prendre un temps pour marcher le long de la rivière après un déjeuner et ainsi dialoguer à bâtons rompus.

Également, l'écoute est celle des signaux faibles. Marco, directeur au sein de Spacebuzz définit son rôle de N+1 de manager de proximité, comme « *devant veiller à leur charge* », il dit passer 15 % de son temps à traquer les signaux faibles de la fatigue et de la lassitude et propose des temps d'écoute où il utilise l'écoute active pour remettre les managers de proximité dans une dynamique positive. Ces entretiens ne se traduisent pas par des actions à court terme, ou des décisions. Ils consistent essentiellement en une activité d'écoute empathique.

Cette écoute qui aide et soutient est aussi celle qui élève et reconnaît.

Les outils classiques d'entretien annuel, de management par objectif, de reporting sont donc revisités, les indicateurs de mesure et les résultats remisés au 2<sup>nd</sup> plan et l'écoute et le dialogue, l'apprentissage, la reconnaissance des points forts sont mis au 1<sup>er</sup> plan.

Le cadre formel est aussi revu. Dans nos récits nous avons raconté des entretiens annuels qui se déroulent en marchant, hors les murs, sans grille ni formulaire.

### 2.2.3. Favoriser l'ouverture et le partage en équipe et en communauté de pairs

Le partage d'expérience, l'échange entre pairs, la réflexivité s'exercent avec trois pratiques principales. D'abord le voyage apprenant est une visite d'autres univers proposé par l'entreprise

ou initié par le manager pour ses propres équipes. Ensuite, le « vis ma vie » consiste à suivre un collègue pour une journée ou échanger son poste avec lui afin de faciliter la compréhension élargie des besoins des uns et des autres. Puis, la rétrospective de projet issue des méthodes Agiles permet de tenir une conversation de groupe sur ce qui a bien fonctionné, moins bien fonctionné, ce que chacun a appris, ce qu'on veut garder et développer et ce qu'on veut arrêter. Les modalités sont diverses et des sites internet sur les méthodes Agiles proposent des fiches méthodes pour les animer. C'est un moyen d'exercer sa réflexivité, son écoute en groupe et de valoriser l'erreur comme moyen de s'améliorer et d'innover.

Enfin, l'outil le plus puissant que nous avons vu se déployer au service des managers de proximité est l'atelier de co-développement pratiqué au sein d'une communauté de pairs. (Encadré 5.1) Certaines entreprises de notre panel ont mis en place en interne des communautés de managers de proximité, qui utilisent cet outil pour apprendre à collaborer. Ces communautés sont constituées en groupes de pairs, en intra entreprise (par exemple Agilifun) ou en inter-entreprises comme dans le parcours apprenant Émergence. Dans l'encadré 1, l'association GERME décrit la pratique et en vante les bénéfices pour développer l'intelligence collective.

5-Encadré 1. Extrait de la fiche de présentation GERME du co-développement.

#### **Les 6 étapes d'un co développement.**

##### **Étape 1 : Exposé de la Problématique, du projet ou Préoccupation**

«Le client » énonce son PPP au groupe de pairs appelés pour l'occasion «Consultants».

##### **Étape 2 : Clarification de la problématique : Questions d'information**

La parole est donnée aux consultants : Précautions : Distinguer les vraies questions factuelles des interprétations ou des évaluations déguisées, Retenir l'envie de sauter aux solutions, S'entraîner à poser des questions ouvertes, *Écouter les questions des autres consultants.*

##### **Étape 3 : Contrat de consultation : du Client vers les consultants ;**

Réussir une synthèse claire de ma demande, formuler mes attentes, demander ce dont j'ai besoin.

##### **Étape 4 : Consultation :**

Questions, miroirs, partage d'expériences, suggestions pratiques des consultants.

##### **Étape 5 : Synthèse et plan d'action(s) par le client**

Rassembler des informations disparates dans une perspective pragmatique, concrète, réaliste, Imaginer de petites actions concrètes qui auront de l'impact.

## **Étape 6 : Intégration des apprentissages de tous acquis lors de la séance de Co-développement**

Coté Client : Écouter et apprendre des autres

Coté Consultants : Effectuer des comparaisons interactives et s'enrichir des apprentissages des autres

La méthode des groupes de Co-développement professionnel et managérial conçue par Claude Champagne et Adrien Payette est née du besoin vital des managers de se former à partir de problèmes réels, issus du terrain, et vécus par les participants. La méthode crée un climat et un processus qui permettent de s'impliquer, de réfléchir activement sur sa pratique, et de faire évoluer ses propres modèles d'action. Elle s'applique pour faire progresser les équipes managériales sur un Projet, une Problématique ou une Préoccupation individuelle ou collective.

La méthode du Co-Développement Professionnel apporte quelque chose d'original et de précieux dans la formation et dans l'analyse des pratiques. Entre les participants, on voit fleurir l'écoute, la confiance, l'ouverture d'esprit, la finesse, la perspicacité de jugement, et la capacité à coopérer. Cette méthodologie d'animation crée un climat, processus dans l'entreprise favorisant l'implication et la réflexion active, en groupe de pratique. Elle permet de faire évoluer nos propres modes d'action, l'échange des idées et expériences en interactivité sur les sujets concrets de l'entreprise

Cette approche rend acteur et développe l'intelligence collective. «On arrive avec un problème et on repart avec un plan d'action concret, issu du contrat passé entre le client et les consultants, pairs, à partir du fil rouge de la séance avec une vision élargie, un éclairage nouveau et apports du groupe». Elle s'organise dans le temps, sur une période d'un an et les groupes de 6-8 personnes se réunissent mensuellement.

Germe a retenu cette méthodologie de co-développement dans les groupes de Managers de Proximité EMERGENCE en complément des apports managériaux des intervenants-experts. La pédagogie GERME se devait être complétée, accentuée pour être encore plus pragmatique. Le «CODEV» sera mis en pratique à chaque Rencontre-Atelier à partir des projets managériaux des adhérents. Ainsi ces derniers pourront après acquisition l'appliquer au sein de leurs entreprises.

*L'ouvrage «le Co-développement professionnel et managérial – L'approche qui rend acteur et développe l'Intelligence Collective» de Anne HOONER-LESURE et Dominique DELAUNAY avec la contribution d'Adrien PAYETTE aux éditions EMS) »*

Ces pratiques d'ouverture et de partage expérimentées hors du flux de production se retrouvent aussi routinisées dans les pratiques de travail, dans le flux de production. Nous avons ainsi observé des rituels autour de tableaux de management visuel, des questions inspirantes posées au groupe pour avancer sur des problèmes, des ateliers collaboratifs utilisant le cercle de dialogue.

## Résumé

Nous avons donc observé trois pratiques principales pour développer la capacité des managers à mobiliser l'intelligence collective. Ce sont la création d'intervalles de temps, l'écoute, l'ouverture et le partage en équipe ou en communauté. Les managers que nous avons observés bénéficiaient de la part de leur manager ou de leur entreprise d'intervalles de temps suspendu, d'écoute et de partage en équipe ou en communauté de pairs pour expérimenter une autre manière de travailler. A leur tour, ils utilisaient ces trois pratiques avec leurs équipes en situation. A travers elles, les managers que nous avons interrogés ou observés cherchent à créer un espace de calme et de prise de recul pour l'expression des émotions, la réflexion dans l'action, l'élargissement de la compréhension des situations et l'affirmation de leur volonté d'action. Ils semblent être en éveil pour saisir l'instant favorable, l'outil adapté à l'état intérieur, l'énergie du groupe. Leurs outils sont donc avant tout leur ouïe, leur vue, leur ressenti pour pratiquer l'écoute, le dialogue, le geste adapté. Leurs indicateurs sont l'intensité de leur énergie et de celle présente dans le groupe et ils la mesurent au travers du rythme et des cadences de l'activité, du mouvement des corps, des formes et des interactions. C'est leur capacité à se connecter à leur état intérieur et à celui du groupe pour agir à partir de la source qu'ils exercent et développent par ces pratiques.

## Synthèse de la partie 2

Nous avons présenté dans cette partie une infrastructure humaine qui soutient l'apprentissage de la capacité à mobiliser l'intelligence collective. Nous l'avons qualifiée d'humaine car son originalité réside dans sa finalité qui est la qualité de liens entre les acteurs. Elle crée un entrelacement de liens de confiance entre niveaux hiérarchiques et entre pairs qui transcende le lien hiérarchique et développe l'entraide et le partage,

Stimulés par cette structure de support humaine, les managers et leurs équipes expérimentent et apprennent les pratiques au cœur du travail en intelligence collective. Ces pratiques sont au nombre de trois : créer un intervalle de temps suspendu, écouter, favoriser le partage et l'ouverture en équipe ou en communauté. Les managers observés disent tous avoir bénéficié de ces pratiques de la part de leur entreprise ou de leur manager ou de leurs pairs. L'infrastructure de soutien et les trois pratiques que nous avons recensées permettent le développement de la capacité des managers à mobiliser l'intelligence collective.

De quel type d'apprentissage s'agit-il exactement. Nous abordons cette question dans la troisième partie

# 3. Un processus d'apprentissage transformationnel : l'action apprenante

## Introduction

La capacité d'agir consciente et repose sur un processus de transformation d'abord individuel. Aussi, il nous a paru intéressant d'avoir accès au vécu intérieur des managers de proximité pour comprendre comment ils développaient cette capacité dans le temps. Pour disposer de données en première personne sur un temps long, nous avons donc eu recours à l'analyse de 25 rapports réflexifs rédigés à la fin d'un parcours collectif de formation au management de proximité de 18 mois. Trois des treize managers observés et interviewés avaient suivi ce parcours et quatre des six entreprises du panel inscrivaient régulièrement des managers dans ce parcours, proposé par le réseau GERME, et dont nous animons certains des groupes. A l'issue de ce parcours, les managers rédigent un rapport réflexif. Nous livrons ci-après les principaux éléments qui en sont ressortis.

## 3.1 Une transformation en sept étapes

Nous présentons d'abord le parcours apprenant Émergence (Encadré 2), son infrastructure de humaine de soutien et ses pratiques d'accompagnement puis nous présentons les sept étapes de transformation par lesquelles les managers passent pour développer leur capacité d'agir en conscience dans les situations auxquelles ils sont confrontés.

5-Encadré 2. La structure du parcours Émergence.

### **Émergence - un parcours de développement des capacités managériales.**

12 à 14 managers de proximité inter-entreprises, inter métiers, inter générationnel, mixte.

12 journées « hors les murs » sur 18 mois - Alternance d'une journée avec intervenant expert et d'une journée d'atelier de co développement, visites d'entreprise.

1 animateur - 6 intervenants experts - 12 à 14 tuteurs

1 projet managérial tutoré en entreprise.

1 rapport réflexif présenté aux tuteurs en fin de parcours.

La structure du parcours présentée dans l'encadré est une infrastructure de soutien pour l'apprentissage et la mise en action, similaire à celle observée dans les entreprises. Les trois pratiques clés : créer un intervalle de temps, écouter, favoriser l'ouverture et le partage en communauté de pairs. Cette fois ces trois pratiques sont mobilisés dans une formation en inter entreprise. L' intervalle de temps suspendu est la journée de formation, espacée de la suivante de 6 semaine. Le pattern de gestion de la temporalité est l'intégration : alternance de temps dans le flux (6 semaines ) et hors du flux (1 journée). L'écoute se pratique à plusieurs niveaux : écoute du manager par son tuteur, les membres du groupe et l'animateurs. Le partage et l'ouverture se vit entre pairs (co-développement) , avec les intervenants formateurs, les visites d'entreprise. La capacité d' agir consciente et située s'expérimente en situations, bénéficie d'une infrastructure humaine de soutien composée de tiers facilitateurs (animateur et experts) et de managers inspirants (tuteurs).

Cette infrastructure soutient un processus de transformation que nous avons fait émerger des rapports réflexifs. Ce processus se déroule toujours en sept étapes dans les différents rapports. Quatre étapes de transformation intérieure (1. la claque 2. l'éveil 3. la reconnexion à soi et à sa mission 4. la cristallisation de l'intention) sont suivies de trois étapes de mise en action (5. oser 6. expérimenter 7. amplifier.) Nous les présentons ci-après.

## 1. La claque

La rencontre avec les pratiques collaboratives est un choc qui se manifeste dans le corps et les émotions. « *première journée, première claque* » (IG Solagerme) ; « *chaque journée de formation me laissait dans un état de bouleversement, de remises en question profondes de mes méthodes et aussi personnelles* » (A, Alsace) « *le lendemain, vidé, une sensation bizarre de manque...* » (DMN Solagerme)

## 2. L'éveil

Cette claque est suivie d' un éveil : « *A Émergence l'esprit s'éveille* » titre la chanson composée par un des groupes de formation ( Groupe « Hors Zone »).

Cet éveil de l'esprit « *Germe ça m'a ouvert l'esprit* » (CL, MP, groupe Hors zone, Microelec ») est aussi une ouverture du cœur :

« *J'ai appris qu'apprendre à se connaître, le sens de l'écoute, étaient primordial dans la construction d'une équipe ou d'un objectif commun* » (AJ Solagerme)

*« Je me suis souvenu d'une phrase de JM Quéguiner : « pour qu'un groupe fonctionne il faut que les gens s'aiment... mon équipe n'a jamais aussi bien fonctionné que depuis que Jamel est là. L'ambiance est conviviale, bienveillante, et le travail non moins efficace. A y regarder de plus près, il distribue des chaudoudous, ... bref ce qui manquait le plus à l'équipe depuis très longtemps et que je ne savais pas apporter » (EV, groupe T'Barfly).*

Cette ouverture du cœur provoque une redirection de l'attention vers une reconnexion à soi et au sens de sa mission.

### 3. La reconnexion à soi-même et à sa mission

Une prise de conscience, un besoin d'alignement entre état intérieur et action advient :

*« A travers les différentes journées, j'ai pris conscience de ce qui était important pour moi et aussi de ce que m'apportait le management. L'envie de continuer à développer les compétences de chacun pour qu'ils progressent dans leur métier et qu'il fallait s'appuyer sur les ponts forts de chacun. Au quotidien, c'est devenu mon fil conducteur » (SP, Solagerme).*

Une compréhension renouvelée de son environnement et de sa mission se fait jour pour le manager.

*« Émergence m'a permis de me mettre en mouvement autour d'une idée : Et si 'agilité n'était plus abordée comme une méthode de développement informatique mais plutôt comme un état d'esprit. » (JG T'barly)*

### 4. La cristallisation de l'intention

Cet éveil, cette nouvelle compréhension de la relation à soi et à sa mission cristallise une volonté d'action nouvelle :

*« Me voilà désormais armée pour changer...je prends conscience qu'il est temps que je franchisse le pas et que je peux réussir » (ML T'Barly.)*

Pourtant, les managers demeurent un temps entre doute et envie d'action. Le doute est souvent exprimé dans les verbatim des rapports réflexifs tout comme dans les entretiens :

*« moi toute seule, je ne me sentais pas capable de le faire » Cécile Spacebuzz,*

*« j'avais peur de me planter » Djibril Proxibrico.*

*« faire partager le bon de chacun et le mettre à disposition de l'équipe, ça je sais que j'ai ça à travailler mais je ne sais pas trop comment faire. » AJ Solagerme.*

Puis l'envie d'agir passe au premier plan par une reconnexion à soi et l'affirmation d'une volonté :

*« j'ai décidé de ...libérer la logique d'envie « refaites vous plaisir » pour ne rentrer plus que ponctuellement dans une situation en mode turbo « masque et tuba ». (ST T'Barly)*

## 5. Oser

Pour ces managers, agir différemment nécessite un effort d'arrachement à soi :

*« La mise en place de mon projet m'a montré qu'il est important de laisser son égo de côté pour oser » ( PP, T'barly).*

*« Avant toute chose, il fallait que j'ose prendre un virage, que j'accepte le changement, de me détacher petit à petit de mes missions opérationnelles pour m'ouvrir à une autre facette du métier ... Il fallait aussi et surtout que j'affirme ma posture managériale, ...que je sorte de ma zone de confort » (ML, groupe T'barly)*

Les managers osent un premier geste dans leur pratique quotidienne.

*« Il fallait oser. J'ai alors changé le mode d'introduction de mes réunions de service en commençant par un moment d'inclusion. Ce moment a été une vraie révolution dans un monde structuré comme l'est notre entreprise. » (NB, groupe T'Barly.)*

*«J'ai commencé par oser ...lui exprimer mes sentiments lors d'une réunion, avec plusieurs personnes dont ma responsable qui est la dirigeante. » (IG groupe Solagerme)*

*« Il ne faut pas avoir peur de l'erreur donc oser essayer d'entreprendre pour avancer tout en donnant envie à son équipe. Accepter que tout ne puisse pas être parfait du premier coup » (Patti, groupe T'barly, Microélec)*

Ce que les personnes osent, c'est bien sûr d'utiliser un outil ou une pratique mais surtout c'est un geste de reconnexion à soi et d'affirmation d'une volonté. Cette volonté prend appui sur une intention fondée sur l'ouverture du cœur et de l'esprit. Ce geste rompt avec les pratiques habituelles et les expose au jugement de leurs équipes et de l'organisation.

## 6. Expérimenter

Les premiers gestes des managers ne sont pas spectaculaires. En voici quelques exemples : tester de dire *« oui et »* plutôt que *« oui mais »* ; demander à chacun en fin de réunion de partager ce qui a bien marché dans la semaine ; faire silence quelques instants avant de répondre à quelqu'un ; prendre quelques minutes de respiration profonde plusieurs fois par jour ; constituer des groupes de travail en laissant les gens libres de participer ou non. Ces premiers gestes simples sont pourtant des changements majeurs pour ceux qui osent les faire.

Pour l'un, le geste effectué donne du sens au travail demandé.

*« donner du sens à ce groupe de travail en commençant par exemple par un partage d'information sous forme de jeux. Avant Émergence, je ne commençais pas les réunions de travail par ce type d'animation simple » (CL Hors Zone)*

Pour l'autre, ces petits gestes entraînent des changements

*« ça infuse doucement mais les changements discrets et réels sont bien là ». ( JRR, Tbarly)*

Pour un autre encore, ils font prendre des risques

*« on sort de sa zone de confort. Je prends un risque en faisant appel au volontariat »(PP Tbarly)*

## 7. Amplifier

Ces premiers gestes sont suivis d'autres gestes plus amples qui permettent d'expérimenter des pratiques de plus en plus engageantes pour soi et pour l'équipe : animation de réunions collaboratives, participation aux décisions des équipes, changements des rituels et pratiques d'équipe. Nous allons détailler ce processus d'amplification dans une partie spécifique pour comprendre comment les gestes à niveau micro peuvent avoir un impact à niveau méso macro sur les pratiques organisationnelles.

## **3.2. L'amplification des gestes : un déploiement de l'intelligence collective**

Les rapports de formation Émergence recèlent des récits de situation où les managers de proximité essaient de mobiliser l'intelligence collective de leur équipe en expérimentant des pratiques partagées par des pairs, lors des journées de formation. A partir de récits illustratifs que nous analysons, nous montrons dans un premier temps comment les managers de proximité apprennent en faisant confiance à l'action, puis dans un deuxième temps, nous montrons comment cette confiance en l'action leur permet de développer des pratiques d'équipe et de contribuer au développement de pratiques organisationnelles.

### **3.2.1. De l'échec paralysant à l'erreur créatrice : la confiance par l'action**

Les premières expérimentations sont soit des succès, soit des échecs. Dans les deux cas, la mise en action se poursuit et s'amplifie. Nous proposons trois récits qui illustrent ce mécanisme de mise en action et d'amplification et les commentons.

## 5- 1. Le récit de Fanny (groupe T'Barly) : un tableau de suivi qui fait « flop ».

*Lors de la visite de XXX, j'ai vu que des tableaux avec des indicateurs étaient mis en place. J'ai beaucoup aimé ce type de communication visuelle et j'en ai créé un à mon tour pour synthétiser le travail de l'équipe réseau.. L'objectif était de prendre un temps chaque mois pour faire ensemble le point sur le travail réalisé et de le synthétiser sur le tableau pour informer le reste de l'entreprise. Le tableau se situe dans un couloir.*

*L'équipe réseau a encore une fois été favorable à ce projet. Pendant plusieurs mois, je prenais un temps en fin de mois pour collecter les informations et les inscrire sur le tableau. Le tableau était constitué d'informations factuelles (indicateurs de croissance, nombre de visites, nombre de fiches créées dans notre base de connaissance, date des journées d'accueil des candidat, formations, etc.). Il y avait aussi un espace pour les photos des moments marquants (photos prises à l'occasion de visites de franchisés, etc.).*

*Au bout de quelques mois, je me suis aperçue que le tableau n'était pas consulté et que s'il n'était pas mis à jour cela ne manquait à personne. Je l'ai donc progressivement abandonné et maintenant il est « décoré » d'une carte de la répartition de nos franchisés. Je pense que le tableau aurait duré plus longtemps :*

*- si j'avais inclus les membres de l'équipe réseau dans la réflexion des éléments constitutifs du tableau  
- si j'avais demandé aux autres personnes de l'entreprise quelles informations elles souhaitaient voir apparaître - si j'avais « distribué les rôles » comme le fait Jean-Michel Queguiner pour ses réunions, afin que la mise à jour de ce tableau ne repose pas uniquement sur moi.*

Dans ce récit, Fanny nous montre deux phases d'apprentissage. La première phase d'apprentissage commence par l'inspiration qui vient de la découverte d'un outil mis en œuvre par un pair. Cet exemple lui donne envie et confiance dans sa pertinence. Elle a appris pour elle-même et met en œuvre un outil dont elle se sent propriétaire en tant que manager. Bien qu'elle ait institué un outil de management visuel, a priori collaboratif, sa pratique reste une pratique de coordination de style directif : c'est elle qui collecte et synthétise l'information et qui met à jour le tableau... Elle se fatigue et n'obtient pas le partage et la collaboration qu'elle espérait.

Elle abandonne... c'est un échec La deuxième phase d'apprentissage est plus diffuse, diluée au fil des mois. A chaque journée de formation, Fanny a découvert d'autres pratiques. Elle a peu à peu compris que ce n'est pas l'outil qui fait la collaboration mais plutôt ces gestes vers les collaborateurs afin de les mettre en action ... Cette expérimentation n'est plus un échec, c'est une erreur. Elle a appris. Dans la suite du rapport, elle raconte comment elle a mis en place des actions de partage d'expériences entre ces collaborateurs et s'est appuyé sur les forces de chacun.

## 5-2. Le récit de Patrick (groupe Solagerme): un échec et un rebond

*« Il était une fois, Patrick un manager pompier au sein de XX, un endroit qu'il connaît ou il se sent bien, en accord avec ses valeurs. Mais depuis quelques mois confronté à de nombreuses difficultés, il commence à s'épuiser et se met en danger. • Un jour son « capitaine » lui propose d'aller se former. Sa première réaction fût plutôt négative « encore du travail, « j'ai pas le temps », pour faire quoi ?, « c'est parce que je ne suis pas bon ? » • Passé les premières excursions, Paul commence à apprécier ce groupe très sympathique, mais pas que ! En effet il commence à y voir des récits, des expériences, **des échecs** de ces Manageurs Rappeurs. Du coup **si je faisais des essais** : 1er problème : 4 chefs d'équipes qui partagent le même village et qui ont du mal à échanger. Projet mise en place d'un TEAM'S commun entre mes Chef d'équipes => **échec** • **Pas grave je repars au feu** : Je dois insuffler du positif Projet : commencer toutes les réunions par ce qui a marché **Bilan : Ça marche, à tenir plus, on est sur le bon cap** Le big challenge Plutôt que de lutter contre l'incendie, j'évitais celui-ci! De fait maintenant j'anticipe et je prends plus de recul. »*

Dans son récit Patrick se met en scène et nous fait entrevoir une évolution dans sa propre perception de l'échec et de l'action. Très réactif, il se décrit comme un manager pompier en risque d'épuisement. Le voici embarqué malgré lui dans des journées hors du flux de production où il entend les récits, les expériences et les échecs des autres, en miroir des siens. Cela lui donne envie d'essayer. Son premier essai est un échec, pourtant il recommence. Il passe de l'inquiétude « je ne suis pas bon » et d'une action réactive « pompier » à la confiance dans l'action « c'est pas grave, je repars au feu », « ça marche » et nous dit qu'il arrête d'éviter l'incendie, qu'il anticipe et prend du recul. L'action n'est plus une réponse à un stimulus. L'action devient consciente. L'action en situation devient apprentissage et levier pour changer les pratiques.

## 5- 3. Le récit de Bastien : tester, prendre un risque et grandir

***Un exemple de test,...le tout s'est soldé par un échec.***

*« Dans ma tête, je pensais qu'en tant que directeur/manager d'équipe, nous avons l'obligation de créer des ... des réunions, des passages obligés pour souder les membres de l'équipe entre eux. J'ai donc tenté tout au long de la formation de mettre en application ce principe, en piochant chez mes collègues de formation des idées d'organisation, des idées de moments pour se réunir et créer cette dynamique. Un exemple de test : la mise en place d'un tableau visuel hebdomadaire reprenant la météo de chacun, les moments forts de la semaine à venir, ceux de la semaine passée, les victoires d'un service, d'une personne, et des informations générales sur la vie de l'agence et de l'entreprise. Le tout s'est soldé par un échec. »*

***La délivrance : du « je de l'égo » au « jeu de la vie »***

*Je me suis obstiné jusqu'au jour où nous avons rencontré Thierry Claudon ! Et là, la délivrance ! **J'ai osé, sortir du « je » de l'égo pour entrer dans le « jeu » de la vie.** Fini les réunions solennelles, les rendez-vous hebdomadaires où tout le monde se réunit sans trop savoir pourquoi, sans savoir la finalité du moment... J'ai commencé à créer des moments d'échanges informels entre collaborateurs, entre eux*

et moi-même, soit à plusieurs ou seulement à deux. Ces moments sont des moments privilégiés où nous échangeons sur ce qu'ils veulent (ou pas) mais en aucun cas sur le plan opérationnel de leur travail et de leur poste. **La première étape** a été pour moi la mise en place de rendez-vous 1 par 1 (un rendez-vous où le collaborateur s'exprime sur son ressenti du moment, ses difficultés rencontrées ou les points positifs du moment, puis un échange entre nous pour fluidifier l'avenir et l'aborder plus sereinement). Au départ, ces rendez-vous étaient figés (bureau/assis) puis j'ai rapidement pris goût à les provoquer à des moments différents de la semaine et à des endroits différents, salle détente, restaurant, footing, etc... **Ce système inspiré par W L (ancien membre EMERGENCE) a été partagé avec mes collègues Émergents, ainsi que mes collègues nantais « lieutenants » et le soutien sans faille de mon tuteur Laurent. Ces personnes proches dans mon environnement de travail m'ont également aidé à prendre du recul sur chaque situation et à faire appel à mes capacités d'écoute et relationnelles. J'ai cependant rencontré quelques difficultés quant à une réception plus difficile de certaines personnes à ce mode de fonctionnement et d'écoute. J'ai donc trouvé des alternatives adaptables à la personne en question pour ne pas la mettre dans une situation inconfortable dans le but de favoriser l'échange. Le but pour moi était de trouver le bon canal de communication.**

### **Une prise de risque énorme**

Un autre moment important de mon évolution a été lorsqu'arriva mon CODEV. Je décide alors de ne pas tourner mon CODEV autour de ma personne mais plutôt d'intégrer dans une toute nouvelle version d'après Pascale (animatrice) d'intégrer certains membres de mon équipe à « notre » codev. Une prise de risque énorme pour moi puisque je n'agissais pas, mes collaborateurs travaillant avec mes collègues émergents sans que je puisse avoir la maîtrise des sujets et des arguments évoqués. Cette session a été révélatrice de sujets dormants ou non exprimés de la part des équipes (tels qu'une demande de communication accrue entre les membres de l'équipe à l'aide d'outils, la volonté d'améliorer l'intégration de nouveaux collaborateurs, et le besoin de reconnaissance).

### **Nous sommes tous sortis grandis**

Ce qui m'a permis de travailler ces points avec les membres de l'équipe afin de répondre à leurs questionnements, leurs attentes mais aussi les faire remonter à mes homologues nantais. Si mes équipes se questionnent, leurs équipes doivent aussi se questionner. Pour la communication, nous avons mis en place avec un des collaborateurs, TEAM'S (outils de communication interne). Cet outil a d'abord été mis en place pour mon agence et a été décliné à l'ensemble du cabinet. Pour l'intégration, nous avons travaillé à la création d'une trame d'une journée type pour le nouveau collaborateur. Ainsi, lorsqu'un nouveau collaborateur arrive dans l'entreprise, je passe la première journée exclusivement à ses côtés pour lui présenter l'équipe, l'agence, son poste de travail et tous ces outils du quotidien tout en collaboration avec un et/ou des membres de sa future équipe. Pour la reconnaissance, j'ai accentué les moments de félicitations, d'attention particulière sur la réussite d'une équipe ou d'un collaborateur (compliments/encouragements/moments conviviaux autour d'une célébration, etc...) Nous sommes tous sortis de cette session grandis.

Bastien est un jeune manager orienté résultat : il fonce dans la mise en place d'un tableau de management visuel... et fait un « flop ». Plus tard, il ose une action plus alignée avec son style personnel et se met à gérer les réunions et temps collectifs en mode informel sur la simple base de l'écoute empathique. Plus tard encore, il ose une séance collaborative entre ses équipes et son groupe de formation, dont il ressortira des choses neuves et une mise en action. Ainsi, le premier partage de pratique entre pairs (la découverte du management visuel) le lance dans une

première expérimentation peu consciente, qui échoue. Quelques temps plus tard, lors d'une nouvelle journée de formation, l'inspiration d'un intervenant lui permet une prise de conscience. Alors fort d'une intention plus claire et aligné avec lui-même, il s'inspire de pratiques plus en phase avec son envie et déclenche une deuxième action. Enfin, il lâche prise et prend le risque d'associer son équipe à un atelier collaboratif : il entend des choses nouvelles et cela déclenche ensuite des actions co construites avec son équipe. L'évolution d'une action peu consciente à une action consciente et située se produit par la mise en action de plus en plus ample des intentions forgées durant les temps de retrait de la formation. Ce manager évolue d'un agir automatique, peu authentique, se voulant en conformité à une norme, à un agir partant de soi, de son envie de cohésion et de partage pour arriver enfin à un agir partant du besoin de l'équipe, tournée vers le fonctionnement systémique en collaboratif de celle-ci.

### Résumé des analyses de récits.

Dans ces trois récits, nous pouvons voir comment le passage à l'action peut parfois déboucher sur un échec : les managers sont déjà dans une phase d'envie supérieure au doute, ont ouvert cœur et esprit, découvert des pratiques chez d'autres managers et ont envie d'essayer.

Ils se lancent mais leur geste manque de sens et ne laisse guère de place à l'équipe. Ils font collaboratif mais ne l'incarnent pas. Également, ils ne prennent pas en compte l'intérêt ou l'adaptation nécessaire de la pratique aux singularités de l'équipe. Enfin ils n'écoutent pas non plus leur envie profonde, ne s'interrogent pas sur l'alignement de cette pratique avec leur personne et leurs talents propres. Par exemple, Patrick va chercher la solution de communication dans un outil digital alors que la communication directe verbale est son principal levier. Bastien pense créer de la relation avec un outil formel de management visuel, au lieu d'utiliser son goût et son talent pour les relations humaines. Suite à un changement de direction au style plus orienté résultats, Fanny essaye de mettre plus de clarté et d'orientation résultats dans le management de l'équipe et néglige de s'appuyer sur les valeurs de partage et de collaboration de celle-ci et de l'entreprise.

La mise en action rapide se traduit par des erreurs. L'infrastructure de soutien du parcours de formation permet de les mettre en perspective par la mise en réflexivité des participants et de relancer de nouvelles actions plus conscientes. Le doute lié à la peur de l'échec se mue alors en envie d'expérimenter pour apprendre.

### 3.2.2. Du geste aux pratiques organisationnelles

Dans cette partie, à partir de récits illustratifs tirés des rapports Émergence, nous montrons que les managers deviennent capables de déployer leur capacité d'action consciente, au-delà d'eux même, vers l'équipe et de contribuer à faire évoluer les pratiques organisationnelles de l'entreprise .

#### Du geste pour soi au geste pour l'équipe

Nous avons observé que les boucles d'apprentissage erreur-réflexivité permettent une amplification de la capacité d'agir consciente et située au-delà du manager qui permet le déploiement de l'intelligence collective dans l'équipe. Nous donnons deux exemples ici pour l'illustrer.

Le premier geste de Christian (groupe Hors Zone) a été de tester un temps de partage sous un mode ludique pour introduire une session. Puis il est passé de cette expérimentation pour lui-même à oser des actions pour l'équipe : il raconte qu'il a peu à peu laissé l'équipe gérer elle-même les plannings, ou qu'il a osé s'absenter et laisser son équipe gérer seule un audit qualité. Après avoir expérimenté lui-même, il essaie à présent de démultiplier la collaboration dans l'équipe . Il raconte :

*« j'ai quelques personnes qui sont moteurs, ces personnes-là je leur ai donné au début de l'année l'objectif de faire de l'échange... C'est très bien, vous êtes moteurs, ...mais souvent vous avancez entre vous. Je souhaite que dans l'année vous constituiez au moins un groupe, pas avec vos collègues habituels, que vous travailliez avec deux ou trois autres collègues pour faire du travail collaboratif et que ça prenne forme et que ça invite d'autres personnes à travailler ainsi. » (Christian, Hors Zone)*

Ces gestes relatés par Christian se sont étendus sur trois années. Durant ces trois années, son entreprise Microelec a démarré une démarche de transformation, à laquelle Christian participe via un comité de pilotage ouverts aux volontaires. Il a aussi participé au parcours Émergence durant les 18 derniers mois et fait partie des managers observés en immersion.

Le même schéma se retrouve chez Armand (groupe Solagerme), autre manager observé en immersion et ayant suivi le parcours Émergence entre 2018 et 2020. En mai 2018, lors de notre entretien de recherche, son entreprise vient d'enclencher une transformation en mode agile et il déclare avoir envie de progresser dans le management de l'intelligence collective mais ne pas savoir comment faire. Dans son rapport de fin de parcours, fin 2020, il dit avoir pris conscience au fil des mois de l'intérêt de l'horizontalité et de l'écoute. Il déclare avoir commencé par parler

moins en réunion, puis avoir osé se lancer dans l'animation d'un atelier collaboratif avec ses équipes. Et puis finalement, il déclare stimuler à présent ses chefs d'équipe pour qu'ils fassent plus de place au collaboratif :

*« j'ai demandé à chaque manager de rassembler leur équipe avec pour objectif de les faire travailler à de nouveaux sujets qu'ils voudraient bien voir à l'étude : les idées doivent venir des techniciens de votre équipe afin que ceux-ci soient menés à bien, c'est une des clés de la réussite. » « nous avons appris de nos erreurs où nous avions tendance à imposer les sujets en réunion de service et de ce fait très peu aboutissaient ». (Armand, groupe Solagerme)*

Dans ces deux exemples, les managers passent d'une action sur eux-mêmes (expérimenter le jeu, réduire son temps de parole), à une action sur l'organisation de l'équipe (auto organisation des plannings, produire en atelier collaboratif), puis à des actions de démultiplication du management collaboratif (stimuler les chefs d'équipe, inciter à aller chercher de nouveaux participants).

Du geste vers l'équipe, aux pratiques organisationnelles

Peu à peu, le manager agit de plus en plus largement et de plus en plus collaborativement. L'infrastructure de soutien apprenante au sein du parcours Émergence et dans les entreprises d'immersion sert de cadre d'apprentissage. Nous avons observé l'usage de ce cadre pour déployer l'intelligence collective au-delà de la personne du manager.

Nous citons ici l'exemple d'Agilifun, dont la direction a choisi d'utiliser la communauté de pairs pour la mise en action des acteurs à un niveau organisationnel. Ainsi, le choix a été fait par le comité de direction, de créer une communauté des managers de proximité investie du pouvoir de faire évoluer le système de management. Le directeur explique les raisons de ce choix :

*« On est arrivé après analyse etc. à se dire que la seule façon ou une, c'est pas la seule, une des façons de faire évoluer les pratiques managériales, ce serait de monter ce groupe de managers, un peu en communauté, pour qu'ils puissent travailler sur différents sujets entre eux mais que cet esprit de communauté, c'est à dire dans la communauté on a de l'entre-aide, on a du partage et on a aussi des travaux qui sont menés ensemble, puisse se mettre en place et puis progressivement faire évoluer le système mais que l'ensemble des managers soient concernés ». (X, MI Agilifun)*

La communauté de managers d'Agilifun a utilisé la pratique du co développement pour partager et faire évoluer les pratiques individuelles de ses managers de proximité puis pour les laisser co-construire de nouvelles pratiques de Gestion des Ressources Humaines pour l'entreprise. Ainsi, les managers ont d'abord remis en question et partagé leurs pratiques de l'entretien

annuel au travers des ateliers de co développement. Puis le processus et les modalités de l'entretien annuel ont été repensés et revus par la communauté pour les mener sous la forme d'un dialogue empathique et génératif. Le comité de direction a entériné les décisions prises par la communauté des managers de proximité. D'autres politiques et pratiques sont en train d'être revues au niveau de la pratique par la communauté au moment où j'écris ces lignes.

## **Synthèse de la partie 3**

Dans cette partie, nous proposons un nouveau concept : la capacité d'agir consciente et située des managers qui est une capacité à se connecter à la source de sa conscience en situation et à guider l'action à partir de cette source.

Nous avons présenté l'analyse de 25 récits réflexifs de managers ayant suivi un parcours de formation au management de proximité original qui vise à développer cette capacité d'agir des managers. Au travers de récits de situation illustratifs, nous avons montré que l'apprentissage de la capacité d'agir consciente et située s'effectue par un processus transformationnel en 7 étapes qui déstabilise, ouvre et reconnecte le manager à lui-même, change son état d'esprit et développe sa capacité à oser, à expérimenter puis à amplifier l'usage de pratiques collaboratives. Nous avons vu que malgré l'échec, l'expérimentation développe la confiance du manager dans l'action et lui permet de renouveler ses essais. Les managers passent d'une action sur eux-mêmes (expérimenter le jeu, réduire son temps de parole), à une action sur l'organisation de l'équipe ( auto organisation des plannings, produire en atelier collaboratif), puis à des actions de démultiplication du management collaboratif (stimuler les chefs d'équipe, inciter à aller chercher de nouveaux participants). Enfin, nous avons vu que cette capacité à démultiplier pouvait être mobilisée au service du déploiement de nouvelles pratiques organisationnelles.

## **Conclusion du chapitre 5**

Dans ce chapitre, nous avons étudié les gestes des managers au niveau de la source, pour comprendre comment le manager pouvait mobiliser l'intelligence collective des équipes. Ces gestes sont intérieurs et consistent à rediriger l'attention vers la source de notre conscience pour cristalliser une intention. Pour cela, nous avons restitué des récits de situations et leur analyse micro phénoménologique, ce qui nous a permis de faire émerger les processus par lesquels les

gestes des managers émergent et enclenchent la dynamique d'intelligence collective. Nous avons considéré ces processus comme une capacité d'agir consciente et située du manager de proximité et avons étudié la façon dont celle-ci se développait dans les entreprises. Pour cela, nous avons présenté les éléments recueillis sur nos terrains d'immersion et dans 25 rapports réflexifs rédigés par des managers à la fin d'un parcours de développement des capacités managériales. Nous résumons ci-après les résultats de ces différentes analyses.

Tout d'abord, dans les récits, nous avons observé qu'un sentiment, ou un état d'esprit du manager pouvait varier dans sa nature et son intensité suite à de micro événements puis se transformer en une dimension relationnelle ou spatiale par l'intermédiaire d'un micro geste de sa part. Suite à ce micro geste, la qualité de relation entre participants changeait aussi de nature et variait en intensité. Ce processus ressemble à une transduction. « *Une transduction est un cas particulier de transformation où la modalité sensorielle est transformée en une autre modalité par l'intermédiaire d'une sous modalité transmodale.* » (Petitmengin et al., 2019, p. 21)

Dans notre étude, le sentiment ou état d'esprit ressenti par le manager est ainsi transformé en une autre modalité, disposition spatiale, temporelle ou relationnelle par l'intermédiaire d'une sous modalité : le geste du manager.

Nous avons observé que la transduction est précédée d'une variation de l'expérience du manager. Au départ du processus, le manager ressent un inconfort, une envie, une inquiétude en relation avec la situation et se retire pour observer ce ressenti. Durant cette phase de retrait intérieur, le manager vit des micro événements qui se produisent au niveau de la conscience. Ces micro événements modifient la nature de l'état d'esprit et contribuent à faire émerger une intention, qui se densifie et devient une volonté d'action. La transduction intervient en fin de processus : le manager extériorise son intention en quelques gestes simples. Cette extériorisation d'un état intérieur individuel vers le groupe prend la forme d'un geste qui va modifier l'espace, le temps, l'interaction. Ce geste est soit une micro action, soit une parole soit un mouvement du corps. Il est soutenu par une intention claire. Nous en avons donné quelques exemples dans nos récits : poser un intervalle de temps dans le flux de la production, poser des questions simples, raconter une histoire, dire son émotion et sa volonté, modifier sa position dans l'espace en se mettant en retrait ou en changeant de place, marcher avec l'autre... Ces gestes émergent intuitivement dans le fil de l'action mais sont le fruit d'un travail intérieur qui mobilise l'énergie du manager et lui demande du courage. Leur effet est de créer un nouveau lien entre les membres du groupe, de basculer dans une qualité de présence nécessaire à l'émergence de l'intelligence collective. Ces micro gestes, micro actions, micro mouvements

que les managers actionnent dans le fil de l'action au cours d'une situation sont le cœur de l'action managériale à niveau micro pour mobiliser l'intelligence collective des équipes. Ainsi le manager suit un processus de transformation de son état d'esprit en 3 étapes : temps de retrait, cristallisation de l'intention, transduction de l'intention au groupe qui transforme l'intention individuelle en intention collective. Le processus est résumé dans le schéma 1 ci-dessous.

## 5-Schéma 1. Une transformation de l'intention individuelle en intention collective.

### **Étape 1. Cristallisation de l'intention - une connexion à soi.**

changement de nature de l'état d'esprit, densification, clarification de l' « état d'esprit » du manager .

### **Étape 2. Transduction de l'intention - une connexion au champ social**

- la dimension « état d'esprit » est transformée en une dimension « spatiale » et une dimension « relationnelle » par l'intermédiaire des mouvements et gestes du manager. Ces gestes traduisent l'état d'esprit intérieur et le rendent perceptible au groupe.

### **Étape 3. Intensification de l'état d'esprit individuel et collectif- l'intelligence collective**

- suite aux gestes, l'état d'esprit collectif, se modifie, il s'ouvre, la relation pivote vers le dialogue et la présence, la qualité de dialogue et de présence s'intensifient.

Par cet effort, le manager connecte le groupe à une ouverture du cœur de l'esprit et de la volonté qui s'intensifie et génère dialogue et présence, c'est-à-dire la mise en action de l'intelligence collective. Nous avons ainsi mis en évidence une capacité du manager à générer un état intérieur d'ouverture et de présence puis à transformer cet état d'esprit individuel en un état d'esprit collectif par l'intermédiaire de micro gestes. Savoir initier et gérer ce processus constitue une capacité d'agir consciente et située du manager.

Nous avons donc ensuite étudié comment cette capacité managériale est soutenue par les organisations, développée par le manager lui-même et contribue au déploiement de l'intelligence collective.

L'étude des sites d'immersion a montré à chaque fois que le développement de la capacité d'agir s'appuie sur une infrastructure humaine de soutien. Une variété et diversité d'acteurs

interviennent autour du manager de proximité (pairs, tiers facilitateurs, managers, directeurs) dans une combinaison d'interactions multiples : partage d'expérience, dynamique de soutien mutuel et collectif dans la réflexion et dans l'action, écoute, invitation et stimulation de la part de leur encadrant. Des structures donnent corps à ces liens : communauté de pairs, équipe de management, binômes. Des pratiques collaboratives d'écoute, dialogue, partage sont répliqués sous différentes formes : vis ma vie, entretiens informels, marche dialoguée, ateliers de co-développement. Ces structures et pratiques créent de la reliance, une qualité de relation faite d'authenticité et de confiance. A l'intérieur de ces espaces de reliance, la confiance se développe au niveau individuel mais aussi collectif. Les outils de l'entreprise pour animer ces cadres sont le temps, l'écoute et le partage en groupe.

L'analyse des rapports réflexifs de 25 managers ayant suivi un parcours de développement des capacités managériales a permis d'identifier comment le manager développe sa capacité: il vit un processus de transformation de son état d'esprit intérieur et de mise en action qui s'amplifie au fil du temps. La transformation suit sept étapes : la claque, la reconnexion à soi et à sa mission, la cristallisation d'une intention, oser, expérimenter, amplifier l'action. Elle est progressive, touche la personne dans son humanité et sa relation à son environnement.

*« Je n'ai pas vécu Émergence comme une simple formation de 12 jours mais plus comme un cycle, une transformation lente en profondeur qui m'a permis de prendre conscience de qui je suis, de mes émotions et de mon environnement. »* (Robert, Groupe T'barly).

La transformation est intérieure (reconnexion à soi et à sa mission, cristallisation d'une intention) mais aussi active d'abord discrètement avec des gestes simples (oser) puis plus visiblement avec des changements de pratiques collectives (expérimenter et amplifier). Qu'elle soit un échec ou un succès, l'expérimentation est mise en perspective pour la relier à l'intention grâce à une infrastructure du parcours constitué d'un groupe de 14 pairs, 6 intervenant expert, l'animateur et 1 tuteur . L'action du manager procède par boucles d'apprentissage qui s'amplifient : elle démarre par une action tournée vers soi (parler moins, utiliser un outil nouveau, essayer un jeu). Elle se poursuit par une action tournée vers l'équipe (laisser faire l'équipe, organiser des ateliers collaboratifs, engager des rencontres authentiques). Enfin, elle devient une action tournée vers le tout : stimuler pour engager plus de collaborateurs, co créer de nouvelles pratiques. Cette action devient ainsi de plus en plus consciente. Comme le résume un manager, le collaboratif *« il faut le vivre pour prendre confiance en soi et petit à petit le faire »* (Oscar, Bricoroi).

Le cadre de soutien et de réflexivité mis en place dans le parcours de formation et celui existant en entreprise permettent de relier l'action à l'intention en permanence et de faire évoluer les

pratiques. Constitués en communauté de pairs interne à l'entreprise, en binôme ou avec leur équipe, nous avons fait le constat que les managers de proximité peuvent par leurs gestes conscients entraîner des changements de pratiques d'équipes et même des changements de pratiques organisationnelles dans certains cas d'entreprise où la direction s'est saisie de ces acteurs à niveau intermédiaire pour faire diffuser l'intelligence collective.

Pour conclure, nos résultats montrent que la transformation de l'intention individuelle en intention collective est une capacité qui 1) se développe dans l'action et se fortifie quand 2) le manager veille à être conscient 3) l'organisation lui apporte un soutien tissé de liens humains.



# Chapitre 6

## Discussion des résultats

### Introduction

L'objet de cette recherche était le suivant : pour répondre à la question de la réussite de la collaboration dans les organisations, il s'agissait de comprendre le phénomène d'intelligence collective en situation et le rôle des managers de proximité dans la réussite de son déploiement dans l'organisation. A partir d'une revue de la littérature sur le rôle des managers dans la transformation des organisations et le concept d'intelligence collective, nous avons proposé une approche alternative de ce dernier fondée sur la dimension de conscience. En effet, nous avons montré dans nos premiers chapitres la double absence des managers de proximité et de la dimension de conscience du phénomène d'intelligence collective dans les travaux en Sciences de gestion. De plus, nous avons noté un manque d'études à partir du vécu des acteurs de terrain pour comprendre ce qu'est l'intelligence collective et comment elle émerge dans les équipes. Nous avons donc construit un cadre théorique et méthodologique pour répondre à nos deux questions de recherche : qu'est-ce que l'intelligence collective en situation ? comment le manager de proximité développe-t-il sa capacité à mobiliser l'intelligence collective ? Ce cadre théorique s'appuie sur la théorie U (Scharmer, 2009a) un modèle de transformation organisationnelle en intelligence collective, sur le concept de compétence collective (Chédotel, 1999 ;

Retour & Krohmer, 2006) et sur le concept de situation (Aggeri, 2017; Girin, 1990;).

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons besoin d'accéder au vécu intérieur des managers de terrain et d'observer leurs situations de management au quotidien puis d'analyser avec une méthode permettant de rester au plus près du caractère vivant, dynamique des observations.

Nous avons donc procédé en croisant observations de situation et entretiens auprès de 13 managers de proximité. Ces données ont été collectées par immersion dans 6 entreprises à des stades différents de transformation. Nous avons complété l'analyse par 25 récits réflexifs de managers de terrain rédigés à l'issue d'un parcours de développement des compétences

managériales de 18 mois que nous animons. A partir de notre cadre d'analyse fondé sur la dimension de conscience et le concept de situation, nous avons répondu à nos deux questions de recherche et proposons de nombreux résultats émergents ainsi que des modèles inédits.

Ce chapitre se divise en deux parties. Dans la première partie, nous présentons nos résultats et les trois modèles qui en sont issus : modèle de l'intelligence collective, modèle de la capacité d'agir consciente et située du manager de proximité et modèle de la diffusion organisationnelle de l'intelligence collective. Dans la deuxième partie, nous discutons nos résultats, d'abord au regard de la revue de littérature initiale, liée aux enjeux de gestion des situations complexes et incertaines. Puis, nous discutons leur apport potentiel au concept de management humain.

# **1.Synthèse et modélisation de nos résultats**

## **1.1. Une approche consciente de l'intelligence collective**

Nous répondons dans cette section à notre première question de recherche: Qu'est-ce que l'intelligence collective en situation?

Nous avons initialement à partir de la théorie U (Scharmer, 2009) fait la proposition suivante : l'intelligence collective est une capacité d'opérer à partir d'un niveau de conscience profond (la présence) qui repose sur un processus de développement de la qualité d'attention des équipes (le processus U) durant une situation.

### **1.1.1 Synthèse de nos résultats**

Nous avons proposé une vision alternative de l'intelligence collective en nous appuyant sur de rares recherches s'intéressant à la dimension de conscience du phénomène (Durand, 2011 ; Hamilton, 2004 ; Monnin & Perret, 2006 ; Senge & al., 2004 ; Scharmer, 2009). En effet, les principales recherches dans le domaine insistent plutôt sur la capacité cognitive et sociale (Lévy, 1997 ; Defélix & al., 2009 ; Penalva & Commandré, 2004 ; Zaïbet, 2007) mais négligent cette dimension de conscience que nous avons vécue en plusieurs occasions au cours de notre expérience professionnelle de manager d'équipe et consultante facilitatrice. Nos résultats ont validé cette vision alternative et confirmé notre proposition. Ils permettent de mieux

comprendre le concept d'intelligence collective, grâce à une définition affinée, une analyse synchronique et diachronique donnant lieu à une modélisation dynamique et à la mise en évidence du caractère central de la conscience, quand on aborde le sujet de la compétence collective **Le point saillant de nos résultats est la mise en évidence d'une expérience de la présence** dans les récits des managers et lors de nos observations de situation. La présence en phénoménologie est un état de la conscience caractérisé par la réceptivité (Giorgi, 1997). En situation, nous l'avons observée lorsqu'il y avait des ralentissements de rythme, des silences, suivis de rebond dans les échanges. Dans les entretiens, nous avons constaté que les managers décrivaient leur expérience en termes transmodaux c'est-à-dire non lié à un seul sens : rythmes, mouvements, formes, gestes sont la marque de l'expérience vécue au niveau de la présence (Petitmengin, 2016)

Dans les situations en intelligence collective, nos observations montrent bien que la présence émane d'une qualité d'attention écosystémique, c'est-à-dire à partir de la perception du tout et non plus de soi ou de l'autre (Scharmer, 2009). Cette qualité d'attention est à la source de l'action en intelligence collective. La présence émerge d'un processus d'écoute et de dialogue qui ouvre l'esprit, le cœur et la volonté. La qualité de lien et de connexion en état de présence est au-delà de l'empathie et de l'émotion. Nous avons aussi constaté dans les entretiens et les observations, que l'expérience d'intelligence collective n'était pas que cognitive : les émotions, les sensations physiologiques étaient aussi convoquées. Enfin nous avons constaté que les personnes pratiquaient l'écoute empathique et en réunion suivaient une structure de dialogue générative que nous avons décrite dans le chapitre 3.

### 1.1.2. Le modèle de l'intelligence collective en situation

A partir de ces résultats saillants, nous proposons une modélisation de l'intelligence collective en situation, inédite par rapport à la littérature existante. En effet, c'est une modélisation de l'expérience sensible. Cela n'existe pas dans la littérature et permet de placer la dimension de conscience au centre du modèle et de mieux la comprendre par une description vivante .

Nous présentons le modèle de l'intelligence collective en deux parties. Le modèle 1A présente la structure phénoménale du processus d'émergence de l'intelligence collective. Le modèle 1B présente le modèle théorique de l'intelligence collective en situation.

Le modèle 1A (Tableau 1) présente en détail le processus d'émergence à un niveau phénoménal. Elle se focalise sur ce que font les managers et leurs équipes et comment ils le vivent, plutôt que comment ils le font. Ainsi, l'expérience est décrite au niveau du vécu (corps,

émotion, état d'esprit). La pratique est décrite au niveau des formes, rythmes, mouvements. L'action au niveau des gestes. Cette description phénoménale permet de modéliser le processus d'émergence au niveau de la conscience et de manière incarnée.

6-Tableau 1 Modèle 1A. La structure phénoménale du processus d'émergence de l' intelligence collective.

<b>SOURCE DE L'ATTENTION</b>	<b>FACTUELLE A EMPATHIQUE</b>	<b>EMPATHIQUE A ECOSYSTEMIQUE</b>	<b>ÉCOSYSTEMIQUE</b>
<b>CE QUE LE GROUPE ET LE MANAGER VIVENT</b>			
<b>Dimensions</b>	<b>Evolution temporelle</b>		
	<b>PHASE 1 Ouverture de l'attention</b>	<b>PHASE 2 Redirection de l'attention</b>	<b>PHASE 3 Action à partir de la source écosystémique</b>
<b>1. Physiologie</b>	Déstabilisation Ressenti corporel (sensation de poids, fatigue)	Perception sensorielle (images, sons, rythmes, formes)	Repos intérieur Alignement cœur tête corps Énergie et mouvement.
<b>2. Emotion</b>	Peur, surprise.	Inconfort puis calme	Joie Plaisir
<b>3. Etat d'esprit</b>	Ouverture- Écoute- (Questionnement, curiosité)	Présence - intention Réceptivité - rester avec.	Collaboration- reliance Envie d'action- Oser
<b>4. Espace</b>	Fermé, délimité, aménagement modulaire.	Illimité- immatériel	Ouvert, support d'action, hors les murs,
<b>5. Interaction</b>	Débat, dialogue empathique	Silence, résonance.	Dialogue génératif
<b>CE QUE LE GROUPE ET LE MANAGER FONT</b>			
<b>6.Action</b>	<b>SENTIR</b>	<b>PRESSENTIR</b>	<b>GENERER</b>
<b>Gestes du groupe</b>	Rencontrer, visiter, écouter, observer	Mise en retrait, cristalliser une intention	Prototyper, Expérimenter

<b>Gestes du manager</b>	Initier, Rencontrer, visiter, écouter, observer.	Se mettre en retrait, Observer son état intérieur, modifier son état d'esprit, cristalliser une intention	Raconter un récit, questionner Laisser agir Stimuler, entretenir, la dynamique.
--------------------------	--	---	---

En haut du tableau figurent les sources de l'attention. Selon Scharmer, nous pouvons agir à partir de quatre sources ou qualité d'attention (O. Scharmer, 2018) : 1 automatique, 2 factuelle, 3 empathique, 4 écosystémique.<sup>29</sup> L'intelligence collective émerge quand la source de l'attention est empathique et elle se déploie quand la source de l'attention est écosystémique. C'est la première fois qu'une modélisation du concept établit le lien entre les sources de l'attention et l'intelligence collective.

Le processus d'émergence se déroule en trois phases qui permettent de faire pivoter la source de l'attention. Chaque phase correspond à une modification de l'expérience au fil de la situation : ouverture, redirection, action. Chaque phase mobilise et renforce une source de l'attention différente. Ainsi la phase d'ouverture fait pivoter la source de l'attention de l'attention factuelle à l'attention empathique. La phase de redirection modifie la source de l'attention qui devient écosystémique et la phase d'action mobilise cette attention écosystémique à son tour. C'est la première fois qu'un modèle décrit finement l'évolution dans le temps de l'émergence en spécifiant les modifications successives de l'expérience.

Chaque modification de l'expérience se vit simultanément au niveau intérieur de chaque personne et au niveau extérieur de l'espace et des interactions. Les dimensions de vécu intérieur et de vécu extérieur figurent en colonnes et sont au nombre de cinq : physiologie, émotion et état d'esprit, espace et interactions. L'ensemble de ce processus débouche sur une 6ème dimension, l'action. Au niveau phénoménal, l'action est un geste qui émane d'une qualité d'attention intérieure. La qualité de l'action est ainsi différente à chaque phase et elle se manifeste par des gestes spécifiques pour chaque phase. C'est la première fois qu'une modélisation de l'intelligence collective montre l'articulation entre le vécu intérieur et les aménagements spatio-temporels.

Nous commentons le tableau en partant des phases. La phase 1 (ouverture) est une phase où le vécu va de la fermeture à l'ouverture dans chacune des dimensions intérieure (fatigue, peur, curiosité, ouverture,) et chacune des dimensions extérieures (espace fermé, délimité, aménagé,

<sup>29</sup> cf. Tableau 3.5 explicatif des 4 sources d'attention , Chapitre 3.

dialogue empathique). L'action est relationnelle : rencontre, écoute, échange. La phase 2 (redirection) est une phase où le vécu va de l'ouverture à la mise en retrait. Le vécu intérieur est un vécu d'inconfort puis de calme, d'intention et de présence. Le vécu extérieur est un vécu immatériel : il s'agit de ressentir ensemble le silence et la résonance. L'action est réceptive : il s'agit d'accueillir les perceptions multi sensorielles collectées, laisser l'esprit les considérer d'une perspective écosystémique et pour le groupe d'être et de résonner ensemble, en présence. La phase 3 (action) est la phase où le vécu intérieur est un vécu de repos et en même temps un vécu de dynamique, de joie et de plaisir, de collaboration et de reliance. Le vécu extérieur est un vécu d'espace et de mouvement ouverts, sans limites. L'action est générative : elle va de l'intention à la mise en mouvement, il s'agit de faire ensemble en lien avec une finalité d'action écosystémique.

Le modèle 1B (tableau 2) définit et synthétise l'intelligence collective en situation.

6-Tableau 2- Modèle 1 B. Modèle théorique de l'intelligence collective en situation.

### **DEFINITION DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE**

L'intelligence collective est la capacité d'une équipe (ou d'une organisation) à générer un état de présence et à agir collectivement à partir de cet état. Cette capacité s'acquiert et se développe en vivant des expériences de la présence en situation.

#### **UNE CAPACITE COLLECTIVE DU GROUPE**

- +se connecter à une source de l'attention empathique ou écosystémique.
- +forger une intention empathique ou écosystémique
- +agir collectivement à partir de cette source en situation

#### **UN PROCESSUS D'EMERGENCE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE INDIVIDUEL ET COLLECTIF**

**Phase 1 : SENTIR Observer - suspendre le jugement.**

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>État d'esprit :</b>      | <b>→ Ouverture</b>                                      |
| Émotion, Physiologie        | → être surpris, déstabilisé, ouvrir l'esprit et le cœur |
| Espace, Interaction, Action | → réoccuper l'espace, écouter et dialoguer en empathie  |

**Phase 2 : ETRE PRESENT - Rediriger l'attention.**

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>État d'esprit</b>        | <b>→ Présence</b>  |
| Émotion, Physiologie        | → curiosité, réceptivité, ressentir alignement tête cœur corps |
| Espace, interaction, Action | → créer un espace-temps de retrait, faire silence, résonner.   |

**Phase 3 : GENERER Agir en un instant.**

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>État d'esprit</b>        | <b>→ Volonté</b>  |
| Émotion, Physiologie        | → cristalliser une intention, oser.                       |
| Espace, Interaction, Action | → s'affranchir de l'espace, entrer en dialogue génératif, |

se mettre en mouvement, expérimenter.

**DEUX CATALYSEURS.**

- + Une situation de gestion indéterminée
- + Une action consciente et située du manager.

Dans le modèle 1B, l'intelligence collective est une capacité de l'équipe à générer un état de présence et agir collectivement à partir de celui-ci pour faire face à une situation indéterminée ou incertaine. Cette capacité du groupe s'active en vivant une expérience de la présence. La présence est un état intérieur de réceptivité qui permet de renouveler la compréhension d'une situation en se plaçant dans une qualité d'attention écosystémique, en laissant venir les impressions pour percevoir des possibilités nouvelles. La présence émerge d'un processus d'activation. Celui-ci se vit intérieurement pour chaque individu et extérieurement dans les dimensions du champ social au travers des dimensions spatiales et relationnelles. Le groupe permet à chacun de se connecter à cet état en vivant le processus d'émergence ensemble.

Le processus agit sur 6 dimensions (trois intérieures, trois extérieures) qui émergent des observations de terrain. Les trois dimensions intérieures du modèle sont : physiologie, émotion, état d'esprit. Les trois dimensions extérieures sont : espace-temps, interaction sociale, action collective. Ces six dimensions sont pour certaines inédites par rapport à la littérature existante : la dimension émotionnelle (Wooley et al., 2010) est évoquée dans la littérature, la dimension physiologique est absente et seule l'étude de Durand, 2011 essaie de modéliser les états d'esprit. L'interaction sociale est bien identifiée par de nombreux auteurs (Lafaye et Berger-Douce, 2013 ; Lévy, 2013 ; Zaïbet, 2007) mais ceux-ci n'évoquent pas l'espace et le temps.

Surtout, leur mise en relation diachronique est totalement nouvelle. Ainsi, le processus d'émergence évolue temporellement au travers d'une modification de l'expérience de la présence. Cette modification de l'expérience se déroule au niveau de la conscience en trois phases : ouverture et suspension du jugement, redirection de son attention, action en un instant. Le vécu intérieur se modifie selon ces trois phases : ouverture du cœur et de l'esprit, présence (connexion à une vision écosystémique de la situation, cristallisation d'une intention) et action en un instant (l'intention étant cristallisé, le groupe ose une première action, se lance dans la co-construction). Le vécu extérieur se modifie aussi : création d'intervalles de temps suspendus au fil de l'action création d'espaces temps, occupation différente des espaces, modification des interactions vers l'écoute et le dialogue empathique puis génératif, engagement dans l'action collective. La situation indéterminée, complexe et incertaine et la capacité d'action consciente et située du manager pour la piloter vont agir comme une catalyse pour enclencher l'émergence.

Cette description fine du caractère émergent de l'intelligence collective manquait au seul modèle existant en Sciences de gestion (Zaïbet, 2007 ; Gréselle-Zaïbet, 2019). Notre description de l'émergence comme une évolution temporelle de l'expérience et des niveaux de conscience est totalement nouvelle.

## **1.2. Une capacité d'agir consciente et située du manager de proximité**

Notre deuxième question de recherche était la suivante : comment le manager de proximité développe sa capacité à mobiliser l'intelligence collective?

Nous avons émis la proposition suivante : l'action des managers de proximité est située au plus près des dynamiques d'équipe et son observation en situation doit permettre de comprendre si et comment le manager développe une capacité à mobiliser l'intelligence collective. Pour cela nous avons utilisé le cadre d'analyse de la situation de gestion et l'avons croisé avec la grille d'analyse de la théorie U.

### **1.2.1. Synthèse de nos résultats**

Nos résultats nous permettent **d'introduire un nouveau concept : la capacité d'agir consciente et située du manager de proximité.**

**Nous la définissons comme la capacité du manager de proximité à accéder à la source de sa conscience et à guider l'action collective à partir d'elle.**

Dans nos résultats, cette capacité latente à accéder à la source s'active par un geste intérieur du manager : il se connecte à son état intérieur, redirige la source de son attention pour percevoir à partir du tout et cristallise une intention. Elle se poursuit par un geste extérieur : il crée un intervalle de temps et un espace de présence pour l'équipe.

En nous appuyant sur la théorie U (Scharmer, 2018), nous proposons ce nouveau concept qui permet de caractériser et d'étudier l'action des managers de proximité à partir de la source de la conscience, ce qui n'a encore jamais été fait à notre connaissance.

De plus, nos résultats montrent qu'il est possible pour des managers de proximité de réaliser seul cet effort d'accès à la source de leur conscience. C'est un apport majeur car la recherche décrit cette connexion à la source comme permanente mais difficile à conscientiser seul (Depraz et al., 2003) et propose des méthodes ou pratiques pour le faire qui nécessitent l'intermédiaire d'un tiers comme dans l'entretien d'explicitation (Vermersch, 2014). Or, dans nos résultats

empiriques, c'est la situation indéterminée ( Journé & Raulet-Croset, 2008) qui va enclencher cet effort de conscientisation nécessaire à l'émergence de l'intelligence collective à partir de pratiques de gestion appropriées. Ces pratiques consistent à créer des intervalles de temps suspendus pour en faire des espaces d'émergence de la présence et de l'intelligence collective. Dans ces espaces temps, on reconfigure l'aménagement spatial et la forme des interactions qui deviennent des dialogues empathiques et génératifs.(Isaacs, 1999 ; Wheatley, 2005). Ces aménagements ne suffisent pas à faire émerger la présence. C'est la source d'attention mobilisée par les participants et son alignement avec la pratique qui assure l'émergence. Dans les situations observées, cet alignement était piloté par le manager de proximité. Celui-ci se connecte à un état intérieur de présence et cristallise une intention d'action qu'il traduit ensuite au groupe par des gestes. Ces gestes installent la pratique et connectent le groupe à une intention partagée.

Nos résultats ont donc montré que :

1. les pratiques émergent d'une source d'attention écosystémique en même temps qu'elles la produisent.
2. Pour que la boucle s'enclenche, il faut un alignement entre vécu intérieur et extérieur des participants. Cet alignement est le fruit d'une transformation intérieure génératrice d'une intention partagée.
3. Cette transformation intérieure se revit à chaque situation dans l'espace contenant de la pratique.
4. En situation, le pilote et catalyseur de cet alignement intérieur/extérieur est le manager de proximité.
5. Savoir initier et gérer ce processus de transformation constitue une capacité d'agir consciente et située du manager.

Nous avons modélisé cette capacité et présentons le modèle ci-dessous

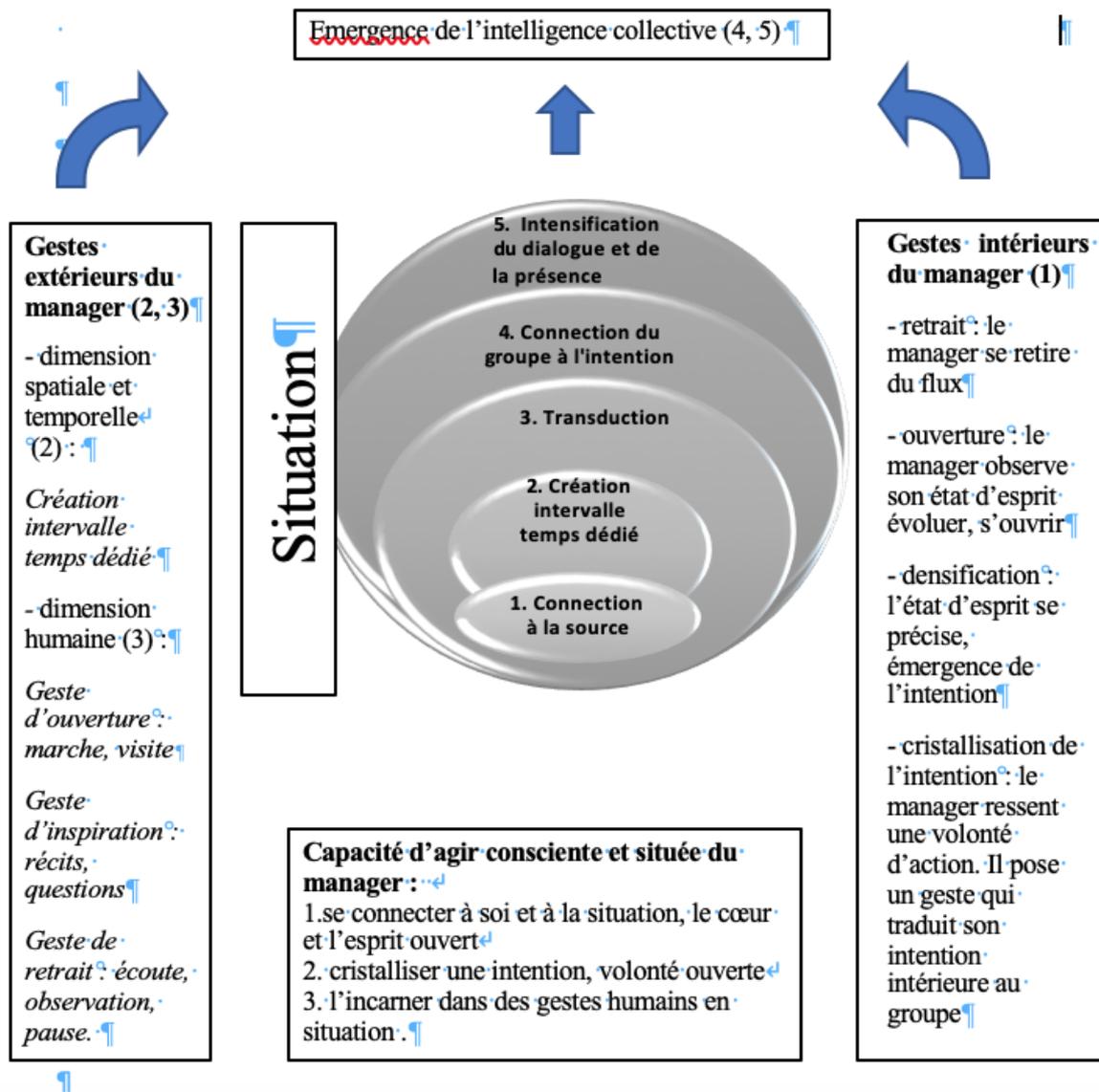
### 1.2.2. Le modèle de la capacité d'agir consciente et située du manager

Nous avons identifié un nouveau concept pour analyser le rôle du manager de proximité dans l'émergence de l'intelligence collective . La capacité d'agir consciente et située est la capacité du manager d'accéder à la source de sa conscience et à guider l'action collective à partir d'elle. C'est la première fois que l'action du manager de proximité est étudiée non pas à partir de ce qu'il fait, ou de comment il le fait mais à partir de la source de son action (Scharmer, 2009) et

en termes de capacité. En effet, ce concept révèle le rôle clé de la source d'attention mobilisée par le manager pour activer l'intelligence collective. Le modèle que nous proposons permet de comprendre comment cette connexion à la source peut se faire et ce qu'elle produit. C'est la situation qui permet au manager de relier son état intérieur à l'action collective et de mobiliser ainsi à son tour l'intelligence collective de l'équipe. Enfin, il décrit une capacité, ce qui suggère la possibilité de la cultiver, l'entretenir, la développer et permet de proposer avec ce modèle des stratégies d'actions managériales et organisationnelles. A notre connaissance, c'est le premier modèle du rôle du manager de proximité qui articule, source de la conscience, situation et capacité.

Nous présentons ci-dessous le modèle de la capacité d'agir consciente et située (Modèle 2) et le commentons.

**6-Modèle 2. La capacité d'agir consciente et située du manager de proximité.**



En bas du modèle, un cartouche résume la capacité d'agir consciente et située du manager : connexion à soi et à la situation le cœur et l'esprit ouvert. cristallisation de l'intention, incarnation de l'intention dans des micro gestes et micro action.

Au centre du schéma, la bulle faite de cercles concentrique représente la situation. De part et d'autre de la bulle de la situation, se trouvent deux cartouches représentant les deux dimensions de la capacité d'agir consciente et située : le vécu intérieur du manager à droite, la pratique émergente à gauche.

Nous commençons par expliquer ce qui se passe au cœur de la situation. Les cercles de plus en plus grands représentent le processus d'émergence de l'intelligence collective utilisé pour gérer la situation. Le processus s'initie avec la transformation de l'état intérieur du manager en

volonté d'action ( 1. Connexion à la source) puis se poursuit par la transduction de cet état intérieur en micro action et micro gestes (2.et 3. micro actions et micro gestes) qui transforment à leur tour l'état d'esprit du groupe (4. qualité d'attention et de relation modifiée). L'ensemble ( 1, 2, 3) produit une intensification de cet état d'esprit et la mobilisation effective de l'intelligence collective du groupe. (5. dialogue et présence)

Le cartouche de droite décrit le vécu intérieur du manager au niveau de la conscience. C'est un véritable travail intérieur d'ouverture de l'esprit, du cœur et de la volonté dont la finalité est l'émergence de l'intention ouverte et de la volonté ouverte. Le cartouche de gauche décrit ce que nous avons appelé la pratique émergente. Les dimensions socio matérielles de la situation (espace, temps, interaction) sont modifiés par les gestes du manager et sont agis au niveau de la conscience. Pour chacune de ces dimensions, le schéma indique les micro gestes du manager : sécuriser un espace-temps, ouvrir et laisser la place au travail collaboratif du groupe, inspirer un état d'esprit empathique ou génératif. Ces gestes d'ouverture, de retrait et d'inspiration sont des pratiques corporelles : marcher, écouter, ressentir intérieurement.

La capacité d'agir consciente et située du manager repose donc sur un processus de transformation qui émerge de la situation. Ce processus se décompose en un travail intérieur et une mise en action au niveau de la présence.

## **1.3. Une infrastructure humaine de soutien pour une diffusion multiniveau**

### **1.3.1. Synthèse de nos résultats**

Dans sa synthèse de 2012, Salminen décrit l'intelligence collective comme un phénomène multiniveau : au niveau micro, elle est un tissu de relations interpersonnelles, au niveau macro, une agrégation statistiques et au niveau méso une émergence.

Dans la littérature, elle est parfois étudiée à son niveau macro pour comprendre comment de grand groupes peuvent décider ensemble notamment sur internet (Levy ; 2013 ; Malone, 2007 ). et elle est parfois étudiée, au niveau micro, du groupe restreint (Zaïbet, 2007) pour comprendre ce qui rend une équipe performante. En tant qu'innovation managériale, enfin, elle est envisagée au niveau macro de l'organisation pour accompagner le changement (Autissier & Moutot, 2015) ou modifier le mode de gouvernance (Getz, 2017).

Notre enquête empirique nous a permis d'obtenir des résultats émergents qui montrent que l'intelligence collective se diffuse dans les pratiques organisationnelles, grâce à des acteurs situés au niveau méso et jouant un rôle de transmetteurs et de liens entre le niveau micro de l'équipe et le niveau macro de l'organisation. Dans nos résultats, la diffusion de l'intelligence collective dans les différents niveaux de l'organisation s'effectuait grâce au développement de la capacité d'agir consciente et située des managers et de leurs équipes : en transformant la pratique au niveau micro du manager et de son équipe, en développant une infrastructure humaine de soutien, les managers et leurs entreprises co-évoluaient et développaient de nouvelles pratiques organisationnelles fondées sur l'intelligence collective. Nous proposons donc un nouveau concept d'infrastructure humaine de soutien, ensemble des liens humains tissés entre pairs, managers et équipes pour soutenir la capacité d'agir consciente et située.

Un processus de transformation intérieure cultivé en continu

L'analyse de rapports réflexifs de fin de parcours de formation au management collaboratif montre que ce processus se déroule en 7 étapes (déstabilisation, ouverture de l'esprit et du cœur, reconnexion à soi et à son intention, cristallisation de l'intention en envie d'action, oser, expérimenter, répéter l'action) et se revit à chaque nouvelle situation dans le flux de l'action. Les managers interrogés disaient acquérir au fil du temps la capacité à vivre ces étapes et accéder à la présence grâce à deux leviers : l'exposition fréquente à des situations gérées en intelligence collective et le bénéfice d'une infrastructure humaine de soutien.

La répétition des situations : une opportunité d'expérimenter

Les managers de proximité et leurs équipes développent leur capacité à mobiliser l'intelligence collective en vivant des situations incertaines complexes et s'efforçant de construire une compréhension de celle-ci à partir d'une perception écosystémique. Pour cela, ils effectuent un travail en continu de connexion à soi, à l'autre et à l'environnement selon un processus d'activation de la présence. La répétition de situations gérées selon ce processus en émergence développe leur capacité à pivoter d'une qualité d'attention à une autre en tant que de besoin.

Un résultat émergent : l'infrastructure humaine de soutien à tous les niveaux de l'organisation

Pour favoriser le développement de l'intelligence collective dans les pratiques organisationnelles, nous proposons un résultat émergent : l'infrastructure humaine de soutien. Au-delà de la mise en place d'espaces collaboratifs et de pratiques collaboratives pour faire vivre des expériences d'intelligence collective aux managers et aux équipes (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2018), nous proposons un concept émergent : l'infrastructure humaine de soutien.

L'infrastructure humaine de soutien désigne le tissage de relations humaines ouvertes, confiantes, horizontales, qui se renforce au fil du temps, des expérimentations en situation et de la capacité d'agir consciente et située des managers, devenus des acteurs clés de l'organisation (Autissier & Vandangeon-Desrumez, 2007) . Ce tissage de liens se construit au fil des événements, à l'initiative des managers de proximité et intermédiaires, sous la forme d'intervalles de temps. Ces intervalles de temps sont générateurs de présence, d'ouverture et de confiance dans l'action. Les pratiques collaboratives qui y sont développées sont fondées sur la capacité à percevoir les situations de façon écosystémique, à se connecter à un état intérieur d'empathie et à cristalliser des intentions. Cette infrastructure relie les managers pairs, les comités de direction, le couple manager et N+1 dans des configurations en réseau, en communauté, en cercle, en binôme pour soutenir et développer la capacité d'agir consciente et située.

Ainsi, dans nos observations, nous avons constaté un soutien de la capacité d'action consciente et située des managers de proximité par des échanges entre pairs, avec les responsables hiérarchiques, avec des tiers facilitateurs (facilitateurs internes, ou externes) au fil de l'action ou dans les intervalles de temps suspendus ménagés dans l'organisation. Nous avons observé des équipes de direction et des équipes de travail où l'on pratique le dialogue empathique et génératif, la co- construction et la décision partagée. Et nous avons aussi observé une communauté de managers de proximité investie de missions de reconfiguration des pratiques managériales, des communautés transverses investie de projets d'innovation. Nous avons pris part à des groupes de co-développement entre pairs, des voyages apprenants, des vis ma vie, des visites inversées.... Ces intervalles de temps sont générateurs de présence, d'ouverture et de confiance dans l'action. Les pratiques collaboratives qui y sont développées sont fondées sur la capacité à percevoir les situations de façon écosystémique, à se connecter à un état intérieur d'empathie et à cristalliser des intentions. Ce tissage de liens et les pratiques qui en émergent contribuent à faire co- évoluer managers et organisation.

La co-évolution du manager et de l'organisation

Dans quatre entreprises, nous avons pu constater une co-évolution entre le développement de la capacité d'agir consciente et située du manager en situation et le développement de pratiques organisationnelles (communautés de pratiques, binômes, formations, ...) fondées sur l'intelligence collective. La perception de l'intelligence collective était positive, les managers étaient fréquemment exposés à des pratiques d'intelligence collective et se sentaient capables de mener des ateliers collaboratifs, d'être soutenus dans leurs expérimentations et d'avoir le droit à l'erreur. De même ils pouvaient trouver matière à s'inspirer auprès de leurs pairs, dans des parcours de formation transformationnels, en participant à des communautés de pairs ou de co-constructions de projets. Les situations que nous avons observées étaient plus souvent des situations d'intelligence collective, les pratiques RH et de gouvernance étaient constamment en évolution pour amplifier la collaborative.

Dans les deux autres entreprises, nous avons observé que l'intelligence collective était peu intense ou très localisée. Les managers de proximité et intermédiaires n'étaient pas en co-évolution avec les pratiques organisationnelles: dans un cas, la direction générale n'était pas entrée à son tour dans la démarche de connexion à une source d'attention écosystémique, dans l'autre les groupes de co-construction du projet de transformation n'étaient pas ouverts aux managers de proximité. Dans ces entreprises, les managers n'avaient pas vécu beaucoup de situations d'intelligence collective dans leur vie professionnelle, en avaient parfois une représentation négative et ne se pensaient pas capables de la manager. Les structures de gouvernance et les pratiques RH n'étaient pas reconfigurées pour expérimenter des pratiques collaboratives et continuaient à opérer à partir d'une source d'attention factuelle. Dans une de ces entreprises, le cynisme régnait autour des managers de proximité et intermédiaires qui géraient leurs situations en intelligence collective. Ces managers ressentaient de la fatigue, du découragement. Les situations que nous y avons observées étaient menées selon un processus d'émergence mais son intensité était moindre : leur action était menée en cachette, à l'abri des regards et son amplification au-delà des équipes était très limitée. Dans l'autre entreprise, les managers n'étaient pas inclus dans des communautés de pairs ou dans les communautés transverses de projet d'innovation. Ils étaient ouverts ou attentistes.

A partir de ces résultats, nous proposons un modèle émergent de la diffusion de l'intelligence collective dans l'organisation en trois schémas que nous présentons à présent.

### 1.3.2. Modèle de diffusion de la transformation en intelligence collective

Partant des travaux de Girin (1990) et de Journé et Raulet-Croset (2008), nous avons analysé l'émergence de l'intelligence collective au niveau de la situation de gestion vécue par le manager de proximité et son équipe. Nous avons constaté que la situation gérée en intelligence collective au niveau micro pouvait se répliquer dans tous les niveaux de l'organisation comme un « pattern » de base, (Tableau 3) mis en œuvre en situation.

#### 6-Tableau 3. Un pattern de base : La situation d' intelligence collective

- . **un contexte et un problème ou projet** : complexe, incertain, indéterminé.
- . **un système conscient** : le système (l'équipe, le manager, les parties prenantes) + une qualité d'empathie et de présence dans les relations à l'intérieur du système + une qualité d'attention écosystémique des acteurs dans le système
- . **une pratique collaborative émergeant** d'un alignement entre état intérieur du manager et action en situation
- . **une finalité double** : développer la capacité collaborative de l'équipe + produire une action génératrice de neuf et de durabilité.

Dans ce tableau, nous synthétisons les éléments de nos résultats issus de nos analyses : pour qu'il y ait situation d'intelligence collective, il faut un contexte, un problème ou un projet complexe, incertain, indéterminé. Les parties prenantes (système) ont une qualité de lien proposons donc de modéliser la diffusion de l'intelligence collective dans l'organisation à partir de la situation et de l'action des managers de proximité en trois schémas :

1. Pour gérer les situations, les managers disposent d'un répertoire de stratégies d'actions possibles à partir de quatre niveaux de conscience (schéma 1). Les gestes et pratiques sont expérimentés en situations mais émanent surtout d'une qualité d'intention à laquelle le manager se connecte et connecte le groupe.
2. Les managers reconstruisent à chaque nouvelle situation leur capacité à se connecter à leur intention et à naviguer entre les quatre niveaux d'attention (schéma 2)
3. La situation d' intelligence collective se vit à tous les niveaux, micro méso macro. La capacité d'agir consciente et située des managers et de l'organisation s'accroissent en co-évolution. Une infrastructure humaine de soutien de cette capacité le permet : la diffusion se fait par la participation des managers de proximité à des cercles de gouvernance, des groupes de partages entre pairs, des communautés de projet et par l'usage de pratiques d'intelligence

collective dans ces espaces dédiés. L'organisation évolue ainsi d'un niveau de conscience automatique et factuelle, à un niveau empathique puis écosystémique (schéma 3.)

Un répertoire de l'action pour le manager de proximité (Schéma 1)

Nous proposons aussi un répertoire d'action totalement inédit, à partir des quatre sources de l'attention définies par Scharmer (2001) et de nos résultats émergents, issus de l'analyse des pratiques de gestion des managers de proximité (chapitre 4 et 5).

Selon Scharmer (2009), le leader dispose de quatre stratégies d'action, mobilisant chacune une source d'attention adaptée au degré de complexité et d'incertitude de la situation. Nos résultats ont permis d'identifier pour chaque stratégie les gestes et pratiques correspondantes et de constituer ainsi un répertoire de gestes et de pratiques pour agir en situation. Leur émergence nécessite de se connecter au préalable à la qualité d'attention requise et d'en faire émerger une intention. Fidèle au modèle de la capacité d'agir consciente et située, le tableau 4 montre un alignement intérieur/extérieur : le manager agit sur la condition intérieure et sur la condition extérieure. Il effectue des gestes et choisit des formes de gestion du temps et de l'espace qui ont un impact plus ou moins fort sur la collaboration effective.

6-Tableau 4. Un répertoire d'action en situation par source de l'attention mobilisée.

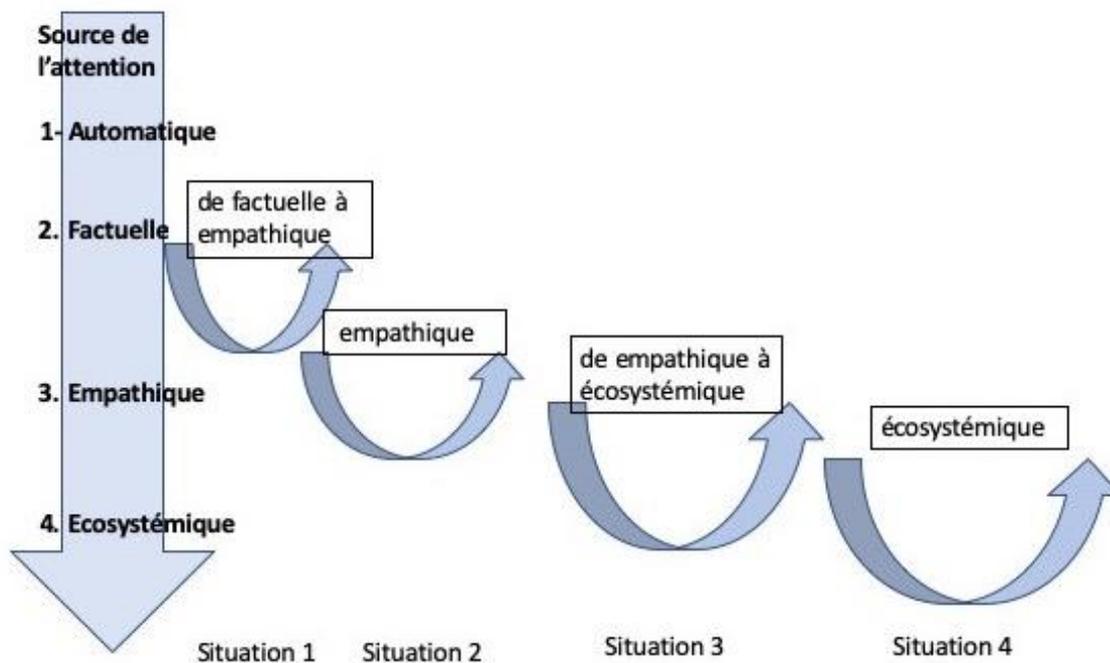
STRATEGIE	CONDITION INTERIEURE		CONDITION DU CHAMP SOCIAL				IMPACT SUR COLLABORATION
	Source de l'attention	Gestes du manager	PATTERN DE GESTION	Temps	Espace	Interaction	
FACTUELLE	<b>égocentré</b> : le monde et moi sommes séparés	Parle Argumente REAGIT	<b>Séparation</b>	Hors flux : long  Dans le flux : courts	Aménagement Fixe et à usage univoque. Déplacements rapides sans écoute.	Absence Automatique Débat	LIMITANT
EMPATHIQUE	<b>empathique</b> : le monde et moi sommes reliés	Ouvre -écoute. - donne un cadre - se met en retrait RESSENT	<b>Intégration</b>	Raccourcissement des temps hors flux, Intensification de la fréquence des temps dans le flux.  Alternance temps court et longs dans des rituels.	Modulable et délimité dans un espace dédié  Déplacements time boxés	Ouverture Écoute Dialogue empathique	FACILITANT
GENERATIVE	<b>Ecosystémique</b> : Je fais partie du tout, le monde et moi sommes un tout.	Inspire. Varie les rythmes Écoute Stimule Laisse faire RECOIT RESONNE	<b>Fluidité</b>	Alternance en tant que de besoin de temps longs et court, dans ou hors flux	Modulable dans un espace polyvalent Illimité : dans ou hors les murs. Déplacements lents et longs	Connexion - Résonance.  Dialogue génératif	INSPIRANT ET AMPLIFIANT

## Cultiver l'intelligence collective en situation (schéma 2)

Le répertoire d'action montre que les managers et les équipes peuvent choisir de gérer les situations à un niveau d'attention adapté à la complexité et l'incertitude qu'ils rencontrent. Une question souvent posée par les managers est : « quand est-il approprié de recourir à l'intelligence collective et comment faire ? » A notre connaissance, la littérature \$ répond : « quand la situation est complexe ou incertaine » (Malone, 2007 ; Zaïbet, 2007) mais ne fournit pas de répertoire d'action pour guider l'action des managers. De même en ce qui concerne le management du changement en intelligence collective, la littérature identifie le caractère expérientiel du changement mais ne met pas en avant le caractère éphémère ou jamais acquis du phénomène (Autissier & Moutot, 2015 ; Delavallée, 2016). Nos résultats montrent que le processus d'émergence est à réactiver dans chaque nouvelle situation et que c'est la répétition de situations au cours desquelles les managers et leurs équipes apprennent à faire pivoter leur qualité d'attention qui crée peu à peu la capacité d'agir consciente et située et la diffusion de l'intelligence collective dans les pratiques organisationnelles.

A chaque situation qui se présente, les managers vivent cette connexion et peuvent exercer leur capacité à se connecter à leur état intérieur. Selon le contexte et le développement de leur propre capacité, ils peuvent faire passer la vision de la situation du groupe d'un niveau d'attention à un autre (schéma 2). Le groupe oscille entre les qualités d'attention au fil des situations. Au niveau écosystémique, il fonctionne en intelligence collective de manière habituelle. Au fil du temps et de l'exposition au phénomène, les situations sont de plus en plus souvent gérées au niveau écosystémique.

## 6-Schéma 2. Cultiver l'intelligence collective en situation.



Diffuser l'intelligence collective dans l'organisation (schéma 3)

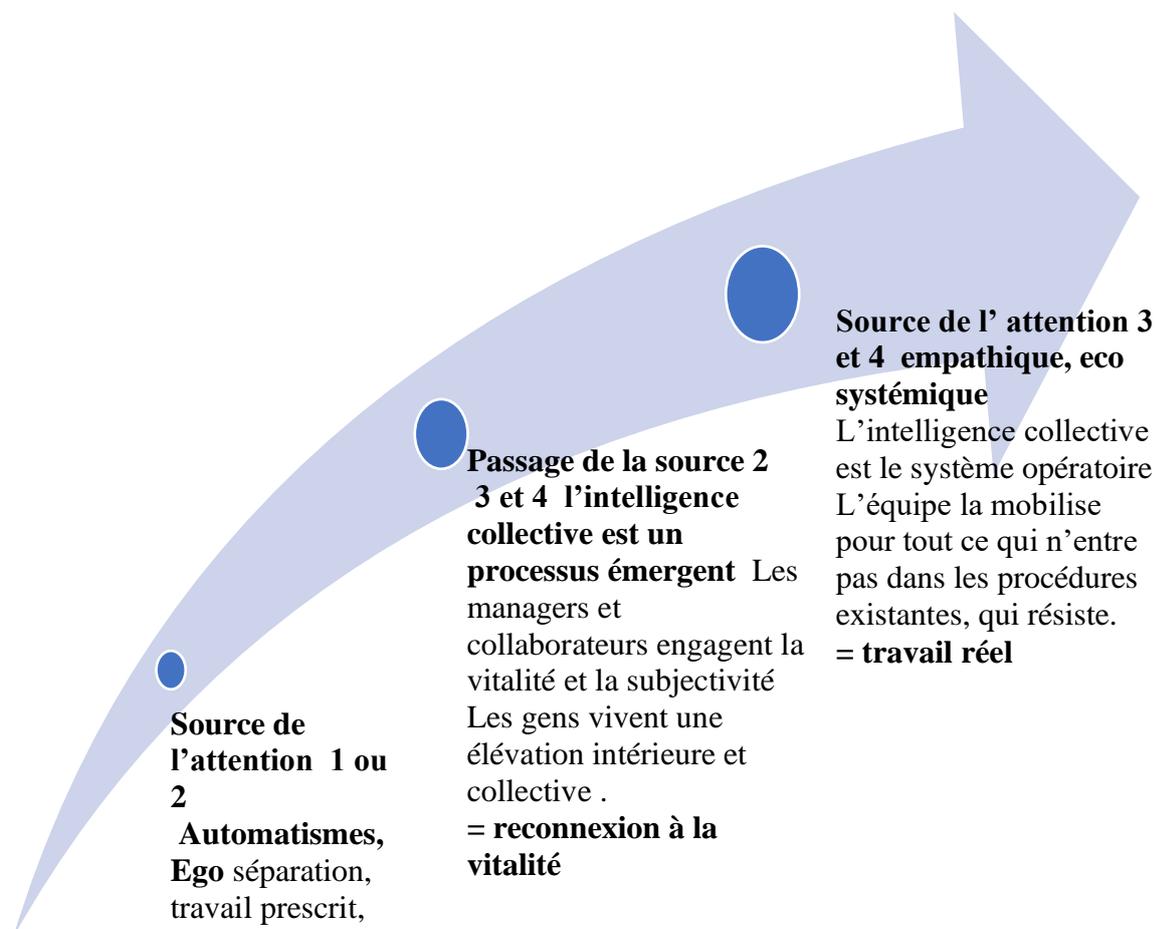
Notre recherche empirique permet de mettre en évidence le résultat suivant : transposé au niveau organisationnel, ces quatre stratégies d'action sont également opérantes et les acteurs construisent leur capacité à agir au niveau empathique et écosystémique de la même façon, au fil des situations et du temps.

Selon Scharmer (2001), les quatre sources de l'attention sont 1- automatique 2- factuelle 3- empathique 4 -écosystémique. En début de transformation , l'organisation oscille entre niveau 1 et 2 avec quelques situations gérées en niveau 3. Dans notre étude, les entreprises de culture participative engagée dans la transformation vivaient le plus souvent au niveau 3 (empathique) avec quelques moments en niveau 4 (écosystémique). Dans nos résultats, les entreprises évoluant depuis plus de 5 ans dans une démarche de changement expérientielle et collaborative parvenaient à gérer les situations au niveau 4. La qualité de relations pré existantes est facilitante mais c'est l'infrastructure de soutien de l'intelligence collective qui est déterminante pour faire de l'intelligence collective le mode opératoire principal. Celle-ci est constituée de

binômes manager/managés, des équipes de direction, des communautés de managers, où les managers pratiquent l'écoute, le dialogue, l'expérimentation.

Au fil du temps, l'organisation et ses membres passe ainsi des seuils de conscience et deviennent capable d'opérer en intelligence collective comme le montre le schéma 3 ci-dessous

### 6-Schéma 3. La diffusion de l'intelligence collective : Un passage de seuils de conscience



Au niveau 1 et 2 (automatique et factuel), la gestion des temps, des espaces et des interactions permet de coordonner le travail mais ne permet pas de faire ensemble. Les interactions sont factuelles et parfois cyniques.

Au niveau 3 (empathique) , les espaces temps pour échanger et dialoguer en empathie sont créés. Les personnes suspendent le jugement, écoutent l'autre, expriment leurs émotions, font part de leur expérience et s'engagent dans la compréhension mutuelle.

Au niveau 4 (écosystémique), les personnes agissent ensemble en respectant leurs singularités. La qualité de lien convoquée est la présence pour cultiver la relation, la qualité d'attention et construire l'intention commune. Les structures et les pratiques sont reconfigurées en continu pour fonctionner en intelligence collective.

## **Synthèse de la partie 1**

Dans cette partie, nous avons présenté nos résultats émergents. Constatant la focale de la littérature sur les dimensions cognitive et sociale du concept d'intelligence collective (Defélix & al., 2009 ; Lévy, 2007 ; Penalva & Commandré, 2004 ; Zaïbet, 2007) et de rares recherches sur sa dimension consciente (Scharmer, 2009, Durand, 2011), nous avons proposé une modélisation inédite de l'intelligence collective, en nous appuyant sur la théorie U (Scharmer, 2009). Ce modèle inédit décrit la structure phénoménale de l'intelligence collective et replace la dimension de conscience au centre de l'analyse. Nous affinons ainsi la définition de l'intelligence collective et sa conceptualisation, à partir d'une méthode originale (Petitmengin et al., 2019) qui remet le caractère vivant et incarné du concept au cœur de la conceptualisation. Par ailleurs, constatant l'absence des managers de proximité dans la littérature sur l'intelligence collective (Getz, 2017 ; Laloux, 2014) alors même qu'ils peuvent être des acteurs de changement (Autissier & Vandangeon-Desrumez, 2007), nous nous sommes posés la question de leur rôle possible dans son émergence en mobilisant le concept de situation (Girin, 1990) et la théorie U (Scharmer, 2009).

Nos résultats ont permis d'identifier un concept nouveau : **la capacité d'agir consciente et située du manager, qui est une capacité du manager à se connecter à la source de sa conscience et à guider l'action collective à partir de cette source**. Cette capacité s'exprime avec deux gestes, intérieur et extérieur qui connectent le manager puis son équipe à une qualité d'attention écosystémique. Ce modèle propose une analyse originale de l'action du manager de proximité à partir à la fois de la dimension de conscience, la source (Scharmer, 2018) et de la situation, considérée comme lieu d'un processus d'enquête, (Journé & Raulet-Croset, 2008) et menée ici en intelligence collective. A notre connaissance, c'est la première fois qu'une telle analyse est proposée. Ce modèle s'accompagne d'autres résultats émergents : nous proposons le concept d'infrastructure humaine de soutien, tissage de liens humains entre acteurs managériaux à tous les niveaux de l'entreprise, un répertoire d'actions possibles pour les managers, ayant émergé de nos résultats et classés selon les quatre sources de l'attention

définies par Scharmer (2001). Enfin, nous montrons que dans nos résultats, la diffusion de l'intelligence collective, se fait à partir du niveau méso de l'organisation (les managers intermédiaire et de proximité) et par répétition de situations gérées en intelligence collective.

## **2. Discussion : de l'enjeu de gestion de la complexité à l'enjeu d'humanisation du management**

**Notre thèse avait pour vocation de contribuer à la conceptualisation de l'intelligence collective et à la compréhension du rôle du manager de proximité dans son émergence et sa diffusion organisationnelle.**

Partant de l'enjeu de la complexité et de l'incertitude pour étudier l'intelligence collective, notre thèse a abouti à des résultats qui permettent de redéfinir et modéliser l'intelligence collective, d'introduire le concept nouveau de capacité d'agir consciente et située du manager, de proposer un répertoire d'actions possibles à partir de la source de l'attention, et de faire émerger le concept d'infrastructure humaine de soutien.

Nous discuterons donc d'abord nos résultats en deux temps.

Dans un premier temps, nous mettrons en regard la revue de littérature initiale sur l'intelligence collective, la théorie U et la situation de gestion ) et nos modèles, présentés dans la première partie de ce chapitre. Nous verrons comment ainsi que ces derniers confirment et remettent en perspective l'état de l'art. : tout d'abord, notre modèle place la présence au cœur du concept, les émotions et, les états d'esprit comme des portes d'accès à la dimension de conscience et met en évidence le caractère vivant et ancré dans la situation du phénomène. Ensuite, le nouveau concept de capacité d'agir consciente et située replace le manager de proximité au cœur du changement en intelligence collective, renouvelle le sens de son action et confirme ainsi les études prospectives sur l'évolution de son rôle. L'ensemble constitue une vision alternative de l'intelligence collective et de de son management Ceci nous conduit dans un deuxième temps à ouvrir la discussion au regard de la littérature sur l'humanisation. En effet, nos résultats obtenus à partir du vécu de managers de proximité évoluant au sein d'entreprises se déclarant humanistes (Lecomte, 2016) nous paraissent de nature à nourrir la réflexion sur le management humain (Taskin & Dietrich, 2020). Après une brève présentation du concept

d'humanisation, nous discuterons du potentiel d'humanisation de l' intelligence collective à partir de nos résultats.

Les implications managériales, les limites et les perspectives de recherche seront traitées dans la conclusion de la thèse.

## **2.1. Conceptualisation de l'intelligence collective**

Dans la littérature sur les insectes sociaux (Bonabeau & Meyer, 2011) et les systèmes complexes (Damper, 2000), l'intelligence collective est un phénomène émergent, auto organisé et multiniveau (Salminen, 2012) . En ce qui concerne l'intelligence collective humaine, la littérature reprend ces attributs et y adjoint trois facultés humaines nécessaires pour produire l'intelligence collective. Au niveau cognitif, les membres du groupe couvrent différentes activités cognitives telles que la pensée convergente, divergente et la réflexion (Woolley & Malone, 2011). Au niveau émotionnel, les personnes utilisent leur sensibilité sociale pour ressentir les sentiments et les émotions des autres (Wolley & al., 2010). Au niveau transcendantal, ils se considèrent au service d'une intention partagée (Scharmer, 2018). Ces éléments sont bien présents dans nos résultats mais ceux-ci mettent en évidence la place primordiale de la dimension transcendantale, qui est juste effleurée dans l'état de l'art. La dimension de conscience et le caractère émergent du processus sont ainsi au cœur de notre modèle théorique de l'intelligence collective. Par ailleurs, notre modélisation met en lien des éléments jusqu'ici étudiés séparément tels que l'empathie, les émotions et la présence.

### **2.1.1. Une modélisation phénoménale du processus d'émergence d'intelligence collective**

Notre modélisation phénoménale montre que l'intelligence collective est une émergence et une capacité qui n'est pas uniquement cognitive (Lévy, 2013 ; Zaïbet, 2007) mais aussi ancrée dans le corps, les émotions (Damasio & Sutherland, 1994 ; Monnin & Perret, 2006 ; Wolley et al., 2010 ). Elle permet également de rendre compte en détail de l'évolution temporelle du processus d'émergence et de ses manifestations émotionnelles, physiologiques et dans l'état d'esprit. Notre modélisation est également située : elle rend compte de l'enclenchement et du déroulement de l'action au cours de la situation (Journé & Raulet-Croset, 2008).

Notre modèle théorique de l'intelligence collective est à notre connaissance le premier modèle construit à partir d'une analyse de données de terrain selon une approche phénoménologique.

Il vient confirmer le caractère émergent du phénomène qui fait consensus dans les différents champs disciplinaires (Bonabeau & Meyer, 2001), (Salminen, 2012), (Lévy, 2013) mais que les Sciences de gestion peinent à théoriser, modéliser et opérationnaliser. En effet, parmi les rares modèles existants, certains se sont focalisés sur l'identification de dimensions plutôt que sur l'émergence et sont trop statiques pour rendre compte du phénomène (Paillé & Mucchielli, 2012) D'autres, dynamiques, sont centrées uniquement sur l'émergence, mais leur abstraction les rend difficiles à opérationnaliser. (Durand, 2011 ; Scharmer, 2009). Notre modélisation phénoménale et située évite ces deux écueils. Finalement, alors que nos résultats montrent que l'émergence n'advient qu'en vivant le processus, le choix de cette conceptualisation phénoménale et située évite le risque d'une modélisation trop abstraite qui réifierait le concept. (Paillé & Mucchielli, 2012)

## 2.1.2. Confirmation de la place de l'empathie, du dialogue et des émotions

### L'empathie et le dialogue au quotidien

Dans nos résultats, l'intelligence collective utilise d'abord par le canal de l'empathie : Deux pratiques fondamentales, permettent de mettre en œuvre cette empathie dans les échanges en situation : l'écoute et le dialogue. Les processus d'écoute et de dialogue que nous avons observés obéissent à une structure générique conforme à l'état de l'art : l'ouverture du cœur (Scharmer, 2018), la capacité à lire les émotions des autres, l'égalité des temps de parole (Woolley et al., 2015), le dialogue génératif pour conduire des conversations puissantes et impactantes (Bohm & Weinberg, 2004) ; (Isaacs, 1999) sont des éléments identifiés comme clés pour réussir la collaboration.

### Les émotions même négatives contribuent à l'intelligence collective

Dans nos observations, l'entrée en phase de présence du groupe est conforme à la description donnée par Scharmer, se caractérise par

*" une élévation des niveaux individuels d'énergie et de conscience, un approfondissement durable de sa présence et de son authenticité, une clarification de sa direction et des accomplissements professionnels et personnels remarquables " (Scharmer, 2012).*

Nos résultats ajoutent à cette description le fait que l'expression des émotions durant les dialogues précipite cette phase d'entrée en présence.

Mais ils montrent aussi que le processus génère des émotions négatives et des sensations physiologiques désagréables dans la phase d'ouverture et dans la phase de présence. L'expérience d'intelligence collective ne serait donc pas une expérience optimale telle que le flow, au moins dans certaines de ces phases. Selon nos résultats, l'intelligence collective résiderait plutôt dans la capacité à exprimer mais aussi à entendre les émotions individuelles et collective que dans la capacité à vivre dans un état émotionnel positif en toute circonstances. L'intelligence collective pourrait ainsi être considérée comme une expérience du travail vivant, c'est-à-dire une manifestation de la vitalité et un lieu de tensions entre souffrance et plaisir, désir et rejet (Dejours, 2009). Nous approfondirons ce point dans la deuxième partie de la discussion, consacrée au lien entre intelligence collective et humanisation.

### 2.1.3. Introduction de la présence , source de l'action consciente et située

Nous avons observé la présence dans une trentaine de situations sur les 57 observées. La présence est un état intérieur de réceptivité qui permet de renouveler la compréhension d'une situation en se plaçant dans une qualité d'attention écosystémique, en laissant venir les impressions pour percevoir des possibilités nouvelles. (Depraz et al., 2003 ; Senge & al, 2004 ; Scharmer, 2012 )

Dans nos résultats, à chaque fois, nous avons observé les trois mouvements de la conscience (observer, rediriger, agir en un instant) identifiés par la théorie U (Scharmer, 2018) pour activer l'intelligence collective.

Dans ces situations, l'empathie et l'émotion permettaient d'ouvrir la compréhension, tandis que la présence permettait une compréhension de la situation à partir du tout d'où émergeait l'action collective, génératrice de nouveau. Nous avons ainsi précisé les rôles respectifs des émotions et de la présence dans l'intelligence collective. Surtout, nous avons montré qu'il est possible pour des managers et des équipes placés sous une forte pression temporelle, de se connecter à cet état de réceptivité dans l'instant, individuellement et collectivement pour changer ensemble leurs routines et innover.

## Validation de la pertinence du presencing en situation opérationnelle de management

Cette validation de la pertinence du modèle du U en situation opérationnelle est sans précédent à notre connaissance. En effet, bien qu'ayant identifié la présence comme pratique organisationnelle à développer, le courant de l'entreprise apprenante (Senge et al., 2004) a produit, à notre connaissance, peu d'études pour en vérifier l'actionnabilité en situation opérationnelle. Quant à la théorie U, son modèle a été mis en œuvre et évalué dans le contexte de changements sociétaux et organisationnels systémiques d'ampleur<sup>30</sup> mais peu d'articles ont été publiés sur son application à niveau opérationnel dans les entreprises (Breda, Richard, & Yanat, 2017).

## L'intelligence collective et la présence au service du travail réel

Or, cette validation a des implications importantes pour le déploiement de l'intelligence collective. En effet, ce que montrent nos résultats, c'est la capacité des équipes et de leur management direct à mobiliser seuls l'intelligence collective. Notre étude montre qu'il est possible de pratiquer l'empathie, le dialogue et la présence dans le flux de la production, dans des temps courts. Elle montre que cela est possible sans facilitateur experts : à partir de gestes simples, et d'une intention claire, le manager peut créer des intervalles de temps suspendus, véritables espaces d'émergence au fil de l'action. Ces intervalles de temps suspendus sont des espaces d'écoute empathique, où les personnes entrent en résonance, mêmes de façon fugace, et enfin des espaces de partage et de co-construction.

Les sujets débattus et les formes de dialogue qui y sont pratiquées, permettent tout simplement des échanges authentiques entre collègues. Que la discussion soit centrée sur la tâche et la résolution d'un problème, ou sur la perception du système relationnel et organisationnel dans lequel ils opèrent, les personnes partagent et échangent des connaissances, des expériences, des outils, mais également, des désirs et envies d'action pour améliorer adapter ou changer leur travail. De là, les managers co-construisent avec les équipes des changements de routines, des projets d'amélioration continue et des innovations.

---

<sup>30</sup> cf. le site du Presencing Institute [www.presencing.org](http://www.presencing.org) présente des études de cas du gouvernement écossais ou du système de santé namibien par exemple.

En cela, nos résultats semblent indiquer que l'intelligence collective dans sa dimension de conscience est au service du travail réel (Dejours, 2009) qui développe le pouvoir d'agir des personnes. Dans les situations gérées en intelligence collective, celles-ci peuvent *"s'engager dans un travail significatif, entrer en relation avec les autres par des interactions coopératives, exprimer leurs émotions et leur vulnérabilité, développer leur singularité et capacité au fil du temps et contrôler les décisions qui les concernent."* (Glaisner & Masclef, 2018)

Ce point sera approfondi dans la seconde partie de notre discussion relative au concept d'humanisation.

## **2.2. Rôle de la pratique dans la transformation**

Notre recherche contribue à la compréhension de l'articulation entre la pratique collaborative, la situation et l'action managériale pour développer l'intelligence collective en proposant un concept nouveau : la capacité d'agir consciente et située.

### **2.2.1. Le rôle du manager et la pratique émergente**

Parmi nos résultats émergents, l'un des plus importants est le suivant : **nous confirmons que les managers ont un rôle crucial à jouer dans l'émergence de l'intelligence collective**, comme le suggère Malone et al. (2010) et alors même qu'ils sont absents de la revue de littérature initiale sur l'intelligence collective (Getz, 2017 ; Laloux, 2014 ; Verrier & Bourgeois, 2016) En nous appuyant sur le cadre théorique du U et de la situation de gestion, nous avons construit un modèle de la capacité d'agir consciente et située, qui montre que le mouvement en trois phases de rotation de la qualité d'attention du groupe décrit par la théorie U est piloté par le manager. La capacité d'agir consciente et située. est une capacité à se connecter à la source de sa conscience et à guider l'action à partir d'elle. Nous confirmons également que la situation est un catalyseur d'intelligence collective (Salminen, 2012) : le manager choisit de traiter le problème en intelligence collective et construit la situation à partir de cette source d'attention. Il construit la situation en se connectant à la source d'attention la plus génératrice : construire une vision commune, innover ou résoudre des problèmes complexes et inconnus implique de prêter attention à la situation depuis le tout. Dans la littérature, la situation, initialement indéterminée, est construite à travers un processus d'enquête (Journé & Raulet-Croset., 2008). Dans nos résultats, ce processus d'enquête est le processus d'émergence de l'intelligence collective, initié par le manager et vécu en équipe dans

des intervalles de temps suspendu, véritables espaces d'émergence dans lesquels les parties prenantes construisent le sens de la situation (par exemple, les espaces de management visuel, les réunions impromptues ou rituelles, les ateliers collaboratifs, les groupes de co-développement )

Seule, la pratique ne produit pas d'émergence (Gentil & Chédotel, 2018). C'est l'alignement entre l'intention du manager et la pratique qui la produit. La situation de gestion serait donc une réponse à la difficulté rencontrée par les managers qui « *est plus liée à la capacité à problématiser, c'est-à-dire à développer une expérience par rapport à la complexité vécue par le manager, qu'à la capacité à résoudre des problèmes.* » (Schmitt, 2017). En proposant de fonder l'intention du manager sur une qualité d'attention écosystémique, (Scharmer, 2009). notre modèle viendrait combler « *le peu d'importance accordée aux outils consacrés à la problématisation, par rapport à l'abondance de ceux voués à la résolution de problèmes.* » (Schmitt, 2017).

## 2.2.2. La diffusion multiniveaux de la situation d'intelligence collective

Suivant nos observations, un autre résultat clé est le suivant : **pour diffuser l'intelligence collective dans l'organisation, il faut développer la capacité du manager à agir consciemment en situation.** Nous avons observé le schéma d'émergence de l'intelligence collective en 3 mouvements de conscience (observer, se retirer, agir en un instant) dans les situations gérées par des managers de proximité. Mais nous l'avons aussi vu se répliquer dans les situations gérées à un niveau supérieur ou en transversal. Ce schéma peut donc être reproduit au niveau individuel, de l'équipe et de l'organisation : le manager et l'équipe le traversent au cours de l'action dans la situation, le manager l'utilise pour développer sa propre capacité en répétant des mini U lors des situations qu'il rencontre et l'organisation l'utilise pour gérer le changement organisationnel en mettant en place des espaces, des pratiques et des outils pour construire et développer la capacité des managers et de l'équipe. L'intelligence collective est un phénomène multiniveaux (Salminen, 2012).

Dans ce cadre, les managers de proximité sont au carrefour des trois niveaux : micro, méso, macro. « *Les managers de proximité occupent une position singulière : ils vivent le changement et, en même temps, ils doivent le déployer et le défendre dans leur équipe.* » (Oiry & Vignal, 2016)

Ils participent bien sûr au travail de l'équipe mais interagissent aussi avec les pairs et leur N+1. A chacun de ces niveaux ils participent à des situations qui sont construites ou non en intelligence collective. Ils peuvent apprendre dans les situations d'intelligence collective, en y

pratiquant l'écoute, l'empathie, le dialogue, la suspension du temps. Ils peuvent alors polliniser, c'est à dire incarner un autre état d'esprit dans les situations sans intelligence collective voire diffuser les pratiques qu'ils ont expérimentées en les adoptant à leurs tour. En partant de ce constat, nos résultats proposent un renversement de la vision classique des managers de proximité entre le marteau et l'enclume (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010) : les managers et leurs organisations peuvent faire de leur position a priori inconfortable et vécu comme telle (Falcoz, 2003 ; Dietrich 2009) un atout pour le déploiement de l'intelligence collective (Oiry & Vignal, 2016).

## **2.3. Mise en perspective de l'apprentissage transformationnel**

### **2.3.1. Du changement expérientiel à l'apprentissage transformationnel**

Le changement expérientiel consiste à faire vivre des expériences du changement aux personnes concernées pour développer leur capacité à changer. Appelé aussi changement agile (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2018), ce courant s'oppose aux démarches planifiées, initiées depuis la direction et déployées au travers de communications et de formations. Ce courant relativement nouveau s'impose peu à peu dans les organisations qui conçoivent des espaces et dispositifs dans lesquels faire vivre des expériences aux acteurs (Grenier & Jean-Louis, 2017). Les expériences vécues permettent des boucles d'apprentissage (Kolb, 1984) par lesquels les participants réfléchissent sur leur action. Dans ces expériences, l'apprentissage social est aussi mobilisé (Wenger, 1999).

Nous avons retrouvé ces éléments dans les pratiques des entreprises d'immersion : espaces institutionnalisés de créativité, communautés de pratiques par exemple.

Cependant, les managers interrogés dans notre étude citent rarement les formations ou expérimentations institutionnelles auxquelles ils ont participé quand on leur demande comment ils ont appris à gérer les situations en intelligence collective. Ils racontent plutôt les expériences significatives qu'ils ont vécues. Leur capacité à mettre en œuvre des pratiques collaboratives avec succès est le résultat d'un apprentissage transformationnel, c'est-à-dire :

*"Le processus par lequel nous transformons nos cadres de référence (sens, perspectives, habitudes d'esprit, mentalités) pour les rendre plus inclusifs, discriminants, émotionnellement capables de changer*

*et réfléchis afin qu'ils puissent générer des croyances et des opinions qui s'avéreront plus vraies ou justifiées pour guider l'action. " (traduction personnelle) (Mezirov, 2000, p. 8)*

Nos résultats montrent que le changement expérientiel vécu dans le travail en intelligence collective est plus qu'une simple expérimentation d'une nouvelle pratique qui abaisserait les freins au changement des acteurs concernés. L'apprentissage transformationnel s'effectue dans l'expérience vécue et il entraîne des effets d'ampleur, dont nous discutons la nature dans la section suivante.

### 2.3.2. De la confiance en soi à la confiance en l'action

Dans nos résultats, cet apprentissage transformationnel part d'une transformation intérieure et débouche sur une transformation de la relation à l'autre et à l'action. Nous avons vu que la transformation commence par une émotion déstabilisatrice. Cette déstabilisation confronte les managers à eux-mêmes et à l'écart entre leur perception de soi et l'activité managériale qu'on leur demande de déployer. Ils vont entamer alors une reconnexion à eux-mêmes, à l'autre et à l'environnement. A la suite de cela, nous avons vu qu'ils osent expérimenter des pratiques d'intelligence collective et renforcent leur confiance en leur capacité et celle du groupe à collaborer avec succès

Tout d'abord, il semble que le processus renforce le sentiment d'auto efficacité du manager :

*«L'auto-efficacité perçue concerne les croyances des gens dans leurs capacités à agir de façon à maîtriser les événements qui affectent leurs existences. Les croyances d'efficacité forment le fondement de l'agentivité humaine (human agency). Si les gens ne pensent pas qu'ils peuvent produire les résultats qu'ils désirent par leurs actions, ils ont peu de raisons pour agir ou persévérer en face des difficultés » ( Bandura, 1997)*

Ainsi, pour expérimenter de nouvelles pratiques, les managers doivent croire en eux-mêmes et pour cela la théorie de l'auto efficacité identifie quatre voies d'apprentissage que ces managers nous ont décrits : un apprentissage par l'expérience vécue (les situations rapportées) la modélisation (les managers et collègues inspirants) et dans une moindre mesure la persuasion verbale suivie d'une expérience vécue, émanant de personnes qu'ils jugent crédibles (coach, vidéos, mentors, pairs...) et enfin, un état émotionnel ou physiologique qu'ils interpréteront comme une perspective de réussite (bouche sèche, insomnies, claque...).

D'autre part, un autre effet important de cet apprentissage transformationnel est qu'il renforce la confiance des managers en l'action (Pomeroy & Oliver, 2021) L'expérience vécue dans un processus de transformation en U change le sens donné à la relation

*« La raison d'être de la rencontre change : ce n'est plus une vision transactionnelle de la relation mais l'opportunité de créer une relation » (Pomeroy & Oliver, 2021).*

L'expérience vécue change aussi la finalité de l'action.

*Les participants sont « plus confortable pour engager une action sans savoir exactement son résultat ou son chemin. Passer de « planifier pour faire les choses correctement » à « essayer quelque chose de nouveau pour apprendre » (Pomeroy & Oliver, 2021)*

Pomeroy et Oliver nomment cette nouvelle capacité d'agir « Action confiance » :

*“Nous définissons la confiance en l'action comme le courage et la volonté d'agir là où l'on ne l'aurait pas fait auparavant, ce qui découle d'un changement dans la façon de penser la nature et le but de l'action. Ce changement consiste à s'éloigner d'une action plus performante, axée sur la "bonne marche des choses", pour se tourner vers une action plus expérimentale, axée sur "l'action pour apprendre" (Pomeroy & Oliver, 2021)*

Le développement du sentiment d'auto efficacité et de la confiance en l'action des managers préparent l'individu et l'organisation à aborder les situations incertaines et complexes et à les gérer en mode collaboratif.

### 2.3.3. De la confiance en l'action à l'infrastructure humaine de soutien de la capacité d'agir consciente et située.

Un autre aspect important qui a émergé de nos résultats est l'émergence dans les entreprises que nous avons observées d'une infrastructure humaine de soutien de cette capacité d'agir consciente et située. Alors que la littérature managériale met en avant des solutions de type boîte à outils (Cristol & Joly, 2017 ; Moral & Lamy, 2019), nos résultats montrent que les aménagements de l'espace et des interactions comptent mais ne suffisent pas. En amont de la mise en place de pratiques collaboratives, c'est la source de l'attention qui compte : l'alignement entre le geste intérieur de reconnexion à soi et à la situation du manager et son geste extérieur de création d'un intervalle de temps suspendu pour créer un espace-temps de présence est la clé. Cela demande du courage pour oser expérimenter. Aussi dans nos résultats, nous avons observé l'émergence d'une infrastructure humaine de soutien facilitant le développement de cette confiance en l'action : il s'agissait d'une infrastructure humaine, c'est-

à-dire d'un tissage de liens de qualité entre acteurs managériaux au travers de pratiques émergeant des managers eux-mêmes puis parfois institutionnalisées.

In fine, ces deux éléments préparent et accompagnent les acteurs à un changement de finalité de l'action managériale.

## **2.4. Transformation de l'action managériale**

Le changement du rapport à l'action se produit in situ au cours des situations de travail.

L'action, devenue apprenante, consciente et située entraîne un changement de rapport à la pratique. Elle amène aussi un infléchissement du rapport à la finalité de l'action managériale.

### **2.4.1. La pratique : passer du quoi au comment**

Nos résultats montrent que l'intelligence collective change l'objectif de la gestion des équipes: les managers déplacent leur attention des résultats finaux vers le processus de collaboration. Les situations d'intelligence collective rapportées ou observées ont été initiées par les managers et leur objet s'est concentré sur la dimension "comment", plutôt que sur la dimension "quoi" de la situation. Leur désir de gérer la situation avec l'intelligence collective est devenu vivant lorsqu'ils se sont interrogés sur la condition de l'engagement ( "comment pouvons-nous créer un alignement sur les pratiques managériales ?" "comment mobiliser les gens sur l'amélioration de la qualité ?", "comment faire en sorte que les gens "prennent le pouvoir" pour organiser des promotions des ventes ?") ou lorsqu'ils n'ont pas le savoir-faire et qu'il n'y a pas de solution évidente. Les managers considèrent les situations d'un point de vue empathique puis écosystémique et soutiennent les équipes dans ce changement d'attention. Ils développent une capacité à observer la situation dans sa globalité (Observation) et à connecter les équipes à ce niveau de conscience par une transduction de leur état intérieur au groupe (Présence). Pour rappel, « *Une transduction est un cas particulier de transformation où la modalité sensorielle est transformée en une autre modalité par l'intermédiaire d'une sous modalité transmodale.* » (Petitmengin et al., 2019, p 21)

Dans notre étude, le sentiment ou état d'esprit ressenti par le manager est ainsi transformé en une autre modalité, disposition spatiale, temporelle ou relationnelle par l'intermédiaire d'une sous modalité : le geste du manager.

Cette transduction (Petitmengin, 2016) se produit au cours de l'action par le biais de trois micro gestes extérieurs principaux : créer des espaces et du temps pour la prise de conscience, inspirer

en questionnant ou en racontant une histoire, lâcher prise et écouter profondément et soutenir l'action des équipes. En accomplissant ces gestes, les managers créent un conteneur pour une praxis du dialogue (Isaacs, 1999 ; Wheatley, 2005) où les membres de l'équipe font l'expérience de la prise de parole comme moyen de prendre conscience de leur savoir-faire, d'apprendre à écouter et à faire silence. Ils apprennent à coopérer et à pratiquer une "écoute risquée" (Dejours & Gernet, 2012).

#### 2.4.2. Prendre du recul par rapport à la gestion des objectifs court terme

A la base de l'action consciente et située dans notre modèle se trouve la mise en retrait du flux de production et la redirection de l'attention. Deux types d'interruption sont clés dans nos observations : d'une part les moments solos du manager où celui-ci rompt l'interaction avec l'équipe et le système ; d'autre part, les intervalles de temps suspendus vécus en équipe pour construire une vision de la situation à partir du tout. Dans ces intervalles de temps suspendus, le processus en trois mouvements du U crée des interstices entre le soi, l'entreprise et son travail (Leymarie & Muller, 2011), grâce auxquels managers et équipes sortent de l'instantanéité, du très court terme, réinvestissent le temps long (Breda et al., 2017). Dans nos résultats, les managers mettent en place des stratégies d'action pour vivre de tels instants de mise à distance de la pression temporelle et disent se sentir plus sereins. La littérature en sciences cognitives a montré que l'interruption est générative de changement dans les routines (Zellmer-Bruhn, 2003). De même, des études montrent que la pratique de la pleine conscience permet aux managers de prendre du recul par rapport aux systèmes d'objectif à court terme et de gagner en clarté (Desmarais & Françoise, 2017). Cependant, à la différence des protocoles de pleine conscience qui s'intéressent uniquement à l'individu dans une visée finale d'augmentation de sa productivité (Czuly & Poujol, 2018), l'intelligence collective transforme dans le même temps la capacité attentionnelle du groupe et du manager, dans une visée de réduction de l'incertitude et de la complexité (Weick & Roberts, 1993). Ainsi, le recours au processus émergent de l'intelligence collective, entraîne les managers et leurs équipes à résister à la pression des systèmes d'objectif à court terme. Dans nos observations L'alternance du temps dedans/ dehors, le recours à l'introspection, au ressourcement, au questionnement, à l'écoute et au dialogue empathique et génératif avec des pairs, deviennent alors des pratiques locales et parfois organisationnelles « de pleine conscience du quotidien », en lien direct avec les situations de travail.

### 2.4.3. Valoriser le travail subjectif et collectif de l'équipe.

Dans notre modèle, l'activité managériale consiste d'une part à créer des interstices de temps dans lesquels faire pivoter la qualité de conscience du groupe, d'autre part à soutenir la capacité du groupe à collaborer dans cet état de présence. Dans nos résultats, nous avons identifié un concept nouveau : la capacité d'agir consciente et située dont nous avons vu le versant lié à la situation dans un point précédent. Nous nous attardons à présent sur le versant lié à la dimension de conscience. Nous nous sommes intéressés aux gestes du manager : gestes intérieurs et ensuite leur traduction extérieure en expressions corporelles, verbales, visuelles, spatiales. Dans ce cadre, **le geste est un mouvement intérieur que les personnes font pour accéder à la source pré réfléchie de leur expérience subjective (Petitmengin, 2016)** Les gestes des managers sont des gestes de soutien, d'écoute, de laisser-émerger, laisser-faire. Ils sont agis depuis une intention intérieure empathique et générative, et permettent d'aligner les pratiques avec cette intention. Les intervalles de temps suspendus permettent

*« l'acceptation de la subjectivité, et la mise en partage des subjectivités individuelles pour co-construire une représentation intersubjective de la situation vécue par les acteurs » (Breda et al., 2017)*

La connexion intériorité/ pratique, l'alliance de la subjectivité et de l'intersubjectivité rendent la posture de manager bienveillant opérante (Frick, 2004 ; Carlzon, 1986) en permettant de reconnaître la personne et de construire le sens partagé.

Comment lire ses résultats au regard de l'évolution des rôles du manager ? La prospective sur le rôle des managers est unanime : la contribution à l'animation des équipes augmente et deviendra prépondérante (Payre & Scouarnec, 2015). Cette activité sera en outre traversée par une tension entre la gestion individualisée des personnes et l'animation d'un collectif (De Ridder, Taskin, Ajzen, Antoine, & Jacquemin, 2019)

En résumé, le manager de demain est envisagé comme

*« l'animateur d'un collectif, comme un facilitateur à qui il incomberait d'ouvrir des espaces de discussion mais également d'intervenir lorsque la situation est bloquée. Autrement dit, être au service de son équipe et accompagner ses membres dans les décisions qu'ils prennent de manière autonome et collective. » (De Ridder et al., 2019)*

Cette prospective semble éloignée de la réalité actuelle des entreprises où les managers s'échappent de la relation avec les individus et leurs équipes en étant « happés » par les contraintes du management du reporting et des normes (Detchessahar, 2011)

Face à ces constats, nos résultats montrent qu'il est possible de désinvestir la dimension objective du travail : dans nos situations, les managers de proximité créent eux-mêmes des pratiques pour résister à cette pression. Par cette capacité d'agir consciente et située, ils ne font pas de la performance la finalité de leur action. En fait, ils mettent en place les conditions du développement de la dimension subjective et collective du travail de l'équipe (Gomez, P. Y, 2019). Ils contribuent ainsi à développer « une organisation dont la finalité est l'humain » (Colle et al, 2020)

## 2.5. Humanisation du management

A l'issue de notre thèse qui a permis de modéliser l'intelligence collective en situation et la contribution des managers de proximité à son déploiement, nous pensons que nos résultats, obtenus à partir des vécus d'expérience des managers de proximité, peuvent contribuer à penser et agir l'humanisation du management.

### 2.5.1. Le concept d'humanisation et les recherches associées

L'humanisation est un courant de recherche autour du concept du même nom qui s'intéresse au travail, à la personne humaine au travail, au management humain.

**Concernant sa vision anthropologique**, le concept d'humanisation est construit sur une vision de l'être humain capable de produire le bien et le mal

*" considéré comme réflexif, donnant -et demandant- de la reconnaissance, et dans une large mesure bienveillant ", (Taskin & Ndayambaje, 2018).*

Cette vision s'oppose à celle dominante dans le monde du travail de l'homo economicus et place ce courant dans le mouvement des « critical management studies. »

**Concernant le travail**, l'humanisation considère qu'il comporte 3 dimensions : subjective, objective et collective (Gomez, 2019). La dimension subjective est une certaine qualité d'implication des personnes au travail, où les personnes se développent en accomplissant leurs tâches. Elle est soit niée, soit surexploitée, entraînant dans les deux cas des problèmes de santé mentale. La dimension objective qui concerne les objectifs, les résultats ou l'aboutissement des

tâches, est survalorisée dans les systèmes RH actuels en lien avec la gestion des performances et le reporting (Dejours, 2006).

La dimension collective du travail concerne les liens que nous tissons entre humains au travail. Trois types de valorisation de ce travail lui sont associées. *« la première est valorisée par la reconnaissance, la deuxième par la performance, la troisième par la solidarité. **C'est cette valorisation du travail**, et de l'humain, dans ses trois dimensions interdépendantes qui est à la source de la création de valeur dans l'entreprise...Un travail humanisé est un travail géré dans ces trois dimensions »* (Gomez, 2013)

**Concernant la personne humaine au travail**, l'humanisation se concentre sur l'exercice de la subjectivité et la nature du travail vivant. Ainsi, les chercheurs de ce courant montrent que le travail est un lieu d'expression de la vitalité et du désir. Les essais sur le "travail réel" et le "travail vivant" de (Dejours, 2009), (Dejours, 2006) montrent que les personnes mettent dans leur travail toutes leurs facultés d'intelligence, de perception, de relation et de transcendance et toute leur subjectivité. Pour Dejours, aucun travail ne peut être effectué sur un mode automatique, il y a toujours quelque chose qui résiste, et cette résistance rend le travail vivant. Dans sa proposition d'entreprise du travail vivant, Masclef (s.d) rappelle que l'idée de vitalité nourrit la vision de la personne humaine au travail depuis les philosophes sensualistes (Emerson, Maine de Biran, Cabanis) jusqu'à Marx. La vitalité est un flux puissant qui pousse l'être humain à sortir de ses limites individuelles, à faire l'expérience du monde et de la rencontre avec les autres, développant ainsi la conscience de soi. Le travail est un lieu d'actualisation de cette vitalité. Selon Dejours (2009), le travail vivant engage les personnes dans un processus vivant de mobilisation de leur intelligence, de leur corps et du collectif pour accomplir la tâche. Le travail est un lieu de tension entre souffrance et plaisir, désir et rejet ; c'est aussi un lieu de coopération et de relation, et enfin c'est un lieu de transcendance.

**Concernant le management et l'organisation**, la recherche sur l'humanisation s'intéresse aux mécanismes de déshumanisation et ré humanisation à l'œuvre dans les organisations et formule des propositions pour un management humain (Taskin & Dietrich, 2020) dans lequel le manager s'intéresse à la personne humaine et s'adresse à elle au sujet de son travail réel.

## 2.5.2. Contribution de nos modèles à l'humanisation du management

Dans cette perspective, nous pensons que nos résultats obtenus à partir des vécus d'expérience des managers de proximité peuvent contribuer à penser et agir l'humanisation du management.

**Au niveau du travail vivant et de sa dimension subjective**, nous avons montré dans notre modélisation phénoménale que l'intelligence collective mobilise le caractère vivant du travail et la dimension subjective de celui-ci. En effet, ce changement exige que les personnes travaillent avec leurs émotions, leurs sensations physiologiques et leur état d'esprit pour accéder à un état de présence. Le cœur du modèle consiste donc à reconnecter les personnes avec leur subjectivité et leur vitalité.

**Au niveau du travail réel et de sa dimension collective**, nous avons montré que fonder l'intelligence collective sur la dimension de conscience est possible dans les situations de travail au quotidien. En particulier, l'intelligence collective est utilisée dans les situations indéterminées, qui ne peuvent être traitées par le travail prescrit. A ce titre, « *elle mobilise les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas prévu par la prescription et l'organisation* » et valorise la dimension invisible et subjective du travail exercé pour « *affronter tout ce qui est laissé de côté par l'organisation* » (Davezies, 1993.) Travailler avec l'intelligence collective valorise et visibilise le travail réel.

**Au niveau de la personne humaine au travail et en particulier la personne du manager de proximité**, l'intelligence collective reconnecte celui-ci avec la dimension subjective et collective de son travail en lui apprenant à se considérer et considérer l'autre au travail en tant que personne humaine et non en tant que ressource humaine.

**Au niveau de l'activité managériale**, choisir l'intelligence collective comme mode opératoire change l'objectif de l'action qui s'oriente sur le comment plutôt que sur le quoi et consiste à cultiver un état d'attention et d'intention ouvert pour soi-même et pour le groupe. Cette pratique permet de rééquilibrer la gestion du travail en revalorisant ses dimensions subjectives et collectives. Elle reconnaît le travail caché des managers de proximité relatif à la gestion de la qualité du lien dans l'équipe et le valorise.

**Au niveau organisationnel et de la valorisation du travail**, l'intelligence collective nécessite un processus de transformation intérieure qui reconnecte les managers de tous niveaux à eux-mêmes, aux autres et à l'environnement. Cet apprentissage transformationnel en situation mené en co évolution entre manager et organisation développe petit à petit chez tous les acteurs, une confiance en l'action et une évolution du rapport à la performance. La finalité de l'action en situation devient d'apprendre plutôt que reproduire, celle de l'activité managériale de soutenir le processus d'apprentissage. La valeur de jugement externe (Girin, 1990) du travail du manager évolue : à côté de la performance, il devient le garant de la solidarité collective et de la reconnaissance. En reconnaissant la subjectivité de chacun et la plaçant dans un espace d'intersubjectivité, l'intelligence collective donne aux managers un levier puissant pour

garantir solidarité et reconnaissance individuelle et collective. Ce glissement s'avère porteur d'humanisation des pratiques de management au niveau micro méso et peut conduire les directions à reconsidérer leur politiques de gestion des ressources humaines voire même la raison d'être de leurs entreprises en entrant dans des logiques de Responsabilité Sociale d'Entreprise, allant de la labellisation d'une politique de Qualité de Vie au Travail au changement de statut pour devenir des entreprises à mission, ou sociales et solidaires (Levillain, Segrestin, & Hatchuel, 2014)

## **Conclusion du chapitre 6**

Dans ce chapitre nous avons synthétisé nos résultats et présenté les modèles qui en sont issus puis nous les avons discuté au regard de notre revue de littérature initiale et du concept d'humanisation. Dans la première partie de cette thèse, nous avons postulé que la dimension de conscience de l'intelligence collective et le rôle des managers de proximité étaient clés pour réussir la collaboration en contexte incertain et complexe. L'ensemble de nos résultats a permis de valider cette proposition et de proposer une modélisation de l'intelligence collective et de son déploiement dans l'organisation. Nous avons présenté 3 modèles: le modèle théorique de l'intelligence collective en situation, le modèle de la capacité d'agir consciente et située du manager de proximité, le modèle de diffusion de l'intelligence collective.

Dans nos modèles, l'intelligence collective est la capacité d'une équipe (ou d'une organisation) à générer un état de présence et à agir collectivement à partir de cet état. Cette capacité s'acquiert et se développe en vivant des expériences de la présence en situation.

La capacité collaborative de l'équipe mobilise toutes les facultés de perception émotionnelle, physiologiques, cognitives des participants. Elle repose sur 1) une qualité d'attention écosystémique existant dans le groupe et au-delà dans l'ensemble du champ social 2) un processus d'émergence de la présence 3) une action collective menée à partir de cet état de présence 4) une action collective catalysée par une situation indéterminée et par l'action consciente et située du manager 5) une infrastructure humaine de soutien et une diffusion par co-- évolution des personnes et de l'organisation. 6) de multiples pratiques fondées sur l'écoute, le dialogue empathique et génératif, la suspension du temps.

Nous avons ensuite discuté nos résultats au regard de la revue de littérature initiale en lien avec les enjeux de gestion des situations complexes et incertaines puis au regard de leur apport potentiel au concept de management humain.

Au regard de la littérature sur l'intelligence collective, notre modélisation complète les conceptualisations existantes en détaillant le processus d'émergence et le décrivant de façon incarnée. C'est à notre connaissance la première modélisation phénoménale du concept. Elle montre que l'intelligence collective n'est pas qu'une capacité cognitive ou sociale. Vitalité, subjectivité, réflexivité sont identifiés comme constitutifs de l'expérience. Émotions et empathie sont reconnus comme clé dans son émergence. En outre, les rôles respectifs des émotions, de l'empathie, de la présence dans le processus sont précisés. L'émotion et l'empathie sont des portes d'accès à une compréhension mutuelle des situations. La présence ouvre l'accès à la compréhension globale et partagée. Le processus peut nécessiter de passer par des émotions négatives. Notre modèle reprend ainsi le modèle en trois mouvements de la conscience de la théorie U et l'opérationnalise. Enfin, du point de vue des finalités, notre modèle de l'intelligence collective contribue au développement humain (Lévy, 2013).

Au regard de la transformation et du rôle du manager, notre recherche confirme l'intelligence collective en tant que changement émergent, qui s'effectue à partir du niveau méso de l'organisation (Mintzberg, 2009) dans le Ba, espace intermédiaire de construction et de diffusion de la connaissance (Nonaka & Konno, 1998). Elle confirme le rôle de catalyse de la situation pour faire émerger l'intelligence collective (Zaïbet, 2007) ainsi que sa pertinence pour analyser l'activité managériale en situation incertaine (Chédotel & Vignikin, 2014; Journé & Raulet-Croset, 2008). En appliquant le processus du U (Scharmer, 2009) à l'analyse des situations, notre recherche précise le rôle du manager de terrain dans cette diffusion. Nous constatons ainsi que l'intelligence collective est un processus d'émergence piloté par le manager en situation et que l'intention du manager est au cœur de cette émergence (Schmitt, 2017). Notre recherche confirme la pertinence du processus en U pour piloter les situations de travail au quotidien et la position clé des managers de proximité pour diffuser ce changement (Oiry & Vignal, 2016), (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010), (Rouleau & Balogun, 2011). Nos résultats prolongent aussi les travaux menés dans le paradigme expérientiel (Autissier & Moutot, 2015) : ce que les managers apprennent en expérimentant en intelligence collective, c'est à vivre une transformation qui change leur rapport à l'action, à l'autre, à leur égo. De plus le type de confiance convoqué par le manager pour réussir l'intelligence collective est une forme de confiance qui n'est placée ni dans l'organisation ni dans la relation interpersonnelle, mais en l'action. La confiance en l'action est une confiance dans la capacité d'agir individuelle (Bandura, 1997) et collective (Pomeroy & Oliver, 2021). Elle se développe au fil des situations vécues. Ici, la confiance est acceptation de l'incertitude (Chêne, 2020). Ceci amène une

transformation de l'activité managériale qui se focalise alors sur le comment plutôt que sur le quoi et change la finalité de l'action qui devient l'apprentissage et l'expérimentation plutôt que la reproduction et in fine le développement humain (Colle et al., 2020). C'est une transformation profonde de la culture managériale dominante et de la vision de la personne et du groupe au travail. Au final, nous considérons que l'intelligence collective est humanisant car elle crée une action collective qui 1) nécessite d'exercer sa subjectivité dans un espace d'intersubjectivité 2) devient un écrin pour développer des qualités humaines telles que la réflexivité, la créativité, l'empathie, l'authenticité 3) est fondée sur une vision humaniste de l'être humain visant à développer la personne à son plus haut potentiel.

# Conclusion générale

Cette thèse a pour but de comprendre en profondeur le phénomène d'intelligence collective pour mieux le mobiliser en situation opérationnelle complexe.

A partir d'une revue de littérature de l'intelligence collective, des théories du changement émergent et du rôle des manager, nous constatons que l'état de l'art cantonne l'intelligence collective à ses dimensions cognitive et sociale et disqualifie les managers de proximité pour en gérer l'émergence. Nous introduisons alors la théorie U (Scharmer, 2009) et le concept de présence (Senge & al., 2004) d'une part, le concept de situation (Girin, 1990) d'autre part, pour proposer une grille de lecture alternative de l'intelligence collective .

Notre thèse est la suivante : l'intelligence collective est la capacité des groupes à générer une qualité d'attention et d'intention écosystémique et à réfléchir et agir à partir de cette qualité de présence. Parce qu'ils sont au plus près des dynamiques d'équipe, les managers de proximité jouent un rôle clé dans la génération de l'intelligence collective au cours des situations.

Malgré les enjeux d'une telle recherche, il n'existe pas à notre connaissance de travaux qui choisissent cette dimension de conscience et le manager de proximité pour comprendre l'intelligence collective et son management.

Nous formulons ainsi nos questions de recherche :

- qu'est-ce que l'intelligence collective en situation ?
- comment le manager de proximité développe-t-il sa capacité à la mobiliser en situation ?

A partir d'une étude empirique conduite en immersion auprès de 6 entreprises à différents stades de leur transformation, nous avons constitué un corpus de 57 situations de gestion, 12 entretiens de managers de proximité et 25 récits réflexifs de fin de parcours de formation qui nous a permis de répondre à nos deux questions.

Sur cette base, nous présentons les contributions majeures de cette thèse, ses limites, les implications et recommandations managériales qui en découlent et des pistes de recherches futures.

# 1. Contribution conceptuelle et méthodologique

Notre cadre d'analyse du concept d'intelligence collective à partir de la dimension de conscience a abouti à des modèles nouveaux. Ces modèles sont inédits parmi les travaux sur l'intelligence collective tant par leur dimensions que par leur méthode d'élaboration ; ils opérationnalisent la théorie U et remettent en perspective l'action managériale et sa finalité. Ils contribuent ainsi aux travaux sur l'intelligence collective, le manager de proximité et le changement et l'humanisation du management.

## Apport pour les travaux sur l'intelligence collective :

Les ouvrages managériaux (Cristol & Joly, 2017 ; Arnaud & Cahn, 2019) expliquent comment faire un management visuel, des ateliers post it, des world café, et un aménagement des locaux (tableaux visuels, couleur, fauteuils,...) pour faciliter l'intelligence collective, et ainsi les pratiques collaboratives se répandent.

Cela peut aider, à condition que l'esprit de l'intelligence collective ait été compris.

Dans cette thèse, nous montrons que cela implique que les managers vivent réellement une expérience de la présence en situation (chapitre 3). La thèse retrace le vécu de l'intelligence collective par les managers et montre qu'elle suppose de replacer la conscience au centre de l'analyse et de la conceptualisation.

Ainsi, dans le chapitre 4, la thèse s'intéresse à l'aménagement spatio-temporel (salles adaptées, réunions spécifiques dédiées, équipements...), qui est mis en avant dans la littérature managériale. Elle montre aussi que ce qui manque cruellement aux managers, c'est le temps et la concentration : ils sont en apnée, courent tout le temps, déplorent une qualité de l'attention médiocre dans les interactions qu'elles soient formelles, informelles, digitales ou physiques et n'ont donc pas de temps disponible pour se poser et animer du collaboratif.

Ici nous montrons que ce qui est essentiel est de monter en qualité d'attention, en reprenant la typologie des niveaux d'attention de Scharmer (2001). Par ailleurs, nous mettons en évidence le rôle d'impulsion de deux gestes des managers de proximité :

- Un geste intérieur : - sortir du flux de production, se poser pour se reconnecter à leur état intérieur, rediriger leur attention pour percevoir la situation d'une façon écosystémique et de là cristalliser une intention

- Un geste extérieur : à partir de cette source d'attention et d'intention, il leur est possible de guider l'action collective vers la collaboration. Le geste extérieur va consister à 1) sécuriser des intervalles de temps suspendus (exemple : faire un point de 5 mn, proposer des temps de rétrospective en cours ou en fin de projet, proposer une marche pour gérer une tension ou étudier une situation...) 2) générer une haute qualité d'attention en posant l'intention par une question, un récit, en posant un cadre et des règles de dialogue, 3) puis se mettre en retrait (observateur, qui écoute) et laisser le groupe agir en situation.

Ces deux gestes intérieur/ extérieur correspondent aux trois mouvements de la conscience de (Depraz et al., 2003), que le modèle de la théorie U mobilise pour des interventions sociales de transformation organisationnelle (Scharmer, 2018). Nous avons identifié ces deux gestes sur le terrain et les avons synthétisés dans un modèle conceptuel dont ils sont les piliers.

Nous proposons sur la base de ces résultats dans le chapitre 5 un concept de **la capacité d'agir consciente et située : il s'agit de la capacité à accéder à la source de sa conscience et à guider l'action collective à partir d'elle.**

Notre objectif était aussi de proposer un modèle. Pour comprendre la capacité d'agir consciente et située des managers, nous proposons les éléments suivants :

- un schéma descriptif de la capacité d'agir consciente et située : ce schéma décrit 1) le geste intérieur du manager et 2) le geste extérieur vers l'équipe qui donnent lieu à 3) l'émergence de l'intelligence collective en situation ;
- un répertoire, composé des actions managériales possibles pour conduire l'action collective. Ce répertoire distingue ce qui différencie le travail en intelligence collective des autres modalités de travail collectif : la source d'attention écosystémique. Pour augmenter la qualité d'attention (au-delà d'une vision partielle ou factuelle, sentir et percevoir de manière écosystémique) et générer de l'intelligence collective (réfléchir et agir à partir de cette perception écosystémique), le manager effectue des gestes intérieurs et extérieurs et choisit pour cela des modalités de gestion du temps et de l'espace adaptées à la situation ;
- une stratégie d'action organisationnelle soutenant le développement de cette capacité d'agir consciente et située. Elle consiste à développer un cadre de confiance au travers d'une infrastructure humaine de soutien. Avec le temps, au-delà de formations et d'outils clés en main, ce sont les expériences vécues dans les situations du quotidien avec l'équipe, soutenues par des rencontres et un partage entre pairs et avec le management intermédiaire qui ont permis petit à petit aux managers de proximité de développer cette capacité et à l'organisation de laisser émerger des pratiques et rituels soutenant.

Ces résultats inédits sont produits grâce à une méthode d'enquête originale (Petitmengin et al., 2019). Ils permettent de dépasser les travaux académiques actuels sur l'intelligence collective, que nous considérons comme statiques et encore trop centrées sur la dimension cognitive et interactionnelle de l'intelligence collective (Gréselle-Zaïbet, 2019 ; Penalva & Commandré, 2004 ; Malone et al., 2010 , Zaïbet, 2007 ) ainsi que les publications plus managériales de type boîte à outils (Cristol & Joly, 2017 ; Arnaud & Cahn, 2019). Cette thèse propose un modèle alternatif de compréhension de l'intelligence collective, grâce à une lecture phénoménologique du sujet mobilisant la théorie U (Scharmer, 2009, 2012, 2018) et une méthode d'analyse adaptée (Petitmengin et al., 2019). Cette approche est cohérente, pour observer l'expérience vécue en situation et nous permet de revenir sur le cœur du sujet : l'intelligence collective est un phénomène vivant, ancré dans des situations, et vécu par les managers et leurs équipes. Sur un plan méthodologique, ce que nous modélisons, c'est le vécu, à savoir l'expérience sensible d'intelligence collective. Ce type de modélisation phénoménale nous semble porteur d'un potentiel de compréhension du phénomène supérieur à celui des modèles performatifs ou instrumentaux habituels. En effet la méthode phénoménologique nous a permis de générer une structure de l'expérience universelle à partir d'expériences individuelles et personnelles et de la décliner en variations temporelles et contextuelles (Petitmengin et al., 2019). Nous avons ainsi un potentiel explicatif des réalités dans les organisations très fin.

## Apport pour les travaux sur le manager de proximité et la conduite du changement :

La littérature managériale a donné lieu à de nombreux ouvrages « boîte à outils » ces dernières années. La littérature académique, y compris dans les travaux de Scharmer (2009) ignore largement le rôle spécifique du manager, dans des entreprises traditionnelles en transformation, préférant la thèse selon laquelle tout le monde est possiblement un leader ou un facilitateur. Pourtant, dans cette thèse, nous montrons qu'il est central de s'intéresser aux managers de proximité. L'intelligence collective que les entreprises plébiscitent pour s'organiser face à l'incertitude et à la complexité nécessite une transformation culturelle profonde. Il nous paraît impossible de transformer profondément une culture, une façon de travailler, sans être au plus près des équipes opérationnelles sur le terrain et de leur travail. Il nous paraît bien dommage et peu pragmatique de se priver des managers de proximité, qui sont leurs premiers interlocuteurs dans un contexte de changement (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007) pour déployer

cette transformation culturelle des managers. Parce qu'il est crédité d'un capital confiance par les salariés, ce niveau de management, est le plus à même de créer le cadre de confiance nécessaire à l'expérimentation et à l'émergence de l'intelligence collective, et potentiellement le premier acteur d'une transformation de l'organisation. De plus, l'intelligence collective est par essence liée au changement émergent et expérientiel, qui se déploie à partir du niveau intermédiaire de l'organisation comme le montrent les travaux de Mintzberg, (2009) et de Nonaka & Konno, (1998). Enfin, la réalité actuelle dans les entreprises est assez sombre : les managers de proximité sont aujourd'hui en souffrance, car les organisations leur adressent des injonctions paradoxales, des objectifs soutenus (Brasseur, 2012 ; Bourion, 2006 ; Delaye & Bourdrandi, 2010 ; Picart, Jaussaud, & Amann, 2019), comme ils nous l'ont systématiquement raconté pendant leurs récits. Les équiper pour leur permettre de développer l'intelligence collective leur permet de redonner du sens à leur mission, centrée sur le management humain. Au final, l'efficacité des pratiques collaboratives suppose de considérer les points suivants :

- Il s'agit d'une pratique vivante : que ce soit mis en place et expérimenté par le manager lui-même et ses équipes car c'est une pratique émergente et située, qu'ils vivent et incarnent
- Il s'agit d'une autre lecture de l'espace-temps : il s'agit d'utiliser le temps et l'espace d'une façon qualitative pour pouvoir faire pivoter la qualité d'attention, dans le fil des événements. Par exemple, un rituel de temps d'échange de cinq minutes peut suffire à se poser.
- Cela suppose aussi que l'organisation permette aux managers et à leurs équipes d'avoir cet espace de respiration, en leur donnant la possibilité de partager dans un cadre de confiance et en leur proposant une infrastructure de soutien organisationnel.

## Apport au concept de management humain

Humaniser le management signifie placer la subjectivité, la réflexivité et l'animation des relations au centre du travail du manager.

Nous reprenons ici la définition du Management Humain :

*« Le management humain désigne un ensemble d'activités (pratiques et discours) et de théories qui visent à intégrer les femmes et les hommes dans l'entreprise. Ce contenu fonctionnaliste s'enrichit d'une dimension normative inspirée par la philosophie du travail, qui considère l'Homme au travail comme un être réflexif, c'est-à-dire contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles ses*

*actions et celles d'une communauté de travail seront évaluées. Cette perspective traduit une recherche collective de confiance en ces normes, en l'autre et en soi-même. Le manager, sujet particulier et acteur clé du management, doit être (perçu comme) bienveillant pour susciter cette confiance. » (Taskin & Dietrich, 2016, p 40)*

La question que pose le management humain est:

*« comment s'émanciper d'une rationalité formelle (ou calculatrice) et des modes de management qui y sont associés ( le caricatural : command and control) si l'on utilise toujours les mêmes arguments de base, qui eux, fondent une vision de l' Homme au travail peu autonome, peu solidaire, motivé par son seul salaire ? » (Taskin & Dietrich, 2020).*

Nos résultats contribuent à apporter une réponse à cette question en fondant l'action managériale sur l'argument humain de la capacité d'agir consciente et située. La conceptualisation de cette capacité contribue à ré-humaniser le rôle du manager et à repenser la finalité de l'action managériale, en plaçant la personne humaine autonome et réflexive au centre.

Tout d'abord, la position singulière des managers, qui « vivent le changement et doivent faire adhérer » (Oiry & Vignal, 2016) est valorisée dans notre modèle. Dans le cours de la situation, le manager pilote la construction de sens et pour cela mobilise sa capacité d'agir consciente et située en se reconnectant à lui-même, à l'autre, à l'environnement. De là, il agit à partir d'une intention qu'il a cristallisée. Cette mobilisation de sa capacité d'agir consciente et située lui permet d'exercer sa subjectivité dans son travail et le place en acteur de la situation et du changement, capable de choisir sa stratégie et de redonner du sens à son action et celle de l'équipe.

Ensuite, cette action managériale n'est plus uniquement tournée vers « faire bien » c'est à dire. reproduire un standard, une norme de production, ou de résultat. Au contraire, elle a vocation à « apprendre » au sens d'expérimenter. Le travail devient réel, vivant pour le manager. Au niveau de l'équipe, la gestion des situations en intelligence collective convoque l'ensemble des acteurs, leur donne le pouvoir d'agir sur les décisions qui les affectent à tous les niveaux. (Glaisner & Masclef, 2018). Gérée à partir de la présence, la pratique collaborative reste connectée au travail réel et le rend vivant.

Enfin, notre modèle de la capacité de présence implique une nouvelle finalité de l'action managériale : celle-ci devient d'abord de créer et valoriser du lien, de reconnaître la personne humaine au travail. Ce travail des managers de proximité est d'ordinaire caché, et non reconnu ou valorisé. Avec la capacité de présence, il est au contraire placé au cœur du modèle. Cela

implique que la valeur de jugement de l'action managériale change : elle porte sur la mise en œuvre de cette capacité d'agir consciente et située, c'est-à-dire la capacité à animer le travail vivant et réel. Elle remet de ce fait la performance éco-financière à sa juste place.

## 2. Limites de notre recherche

Nous faisons d'abord un rappel des critères de validité et fiabilité de la recherche exposé dans le chapitre 2 pour expliquer comment nous avons cherché à les renforcer, puis nous discutons les limites spécifiques de notre étude sur le plan de l'actionnabilité de nos résultats d'une part et de certains angles morts liés à la méthodologie choisie d'autre part.

### Les critères de validité et fiabilité de la recherche

**La validité d'une recherche** est définie par Wacheux, (1996) comme « *la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés* » (p. 266).

Elle se décompose en différents types de validité : la validité du construit, la validité interne et externe des résultats (Drucker-Godard et al. , 1999):

- La validité du construit

Nous nous sommes donc attachée dans cette thèse à définir le plus précisément possible les différents concepts que nous mobilisons, notamment l'intelligence collective, la théorie U, le manager de proximité et la situation pour dégager une question de recherche et un cadre opérationnel d'analyse. Le caractère multidimensionnel et peu stabilisé du concept d'intelligence collective et le caractère complexe et foisonnant de la théorie U a abouti à une grille d'analyse complexe articulant la notion de situation, de pratiques et le processus U. Par exemple, l'observation portait à la fois sur des dimensions cognitives, sociales, systémiques et sur la dimension de conscience des situations de gestion et donc sur les interactions, les gestes, les aménagements spatio-temporels, et le vécu intérieur des managers.

- La validité interne relève de la pertinence et de la cohérence interne de la démarche et des résultats générés par l'étude, avec des résultats plausibles et liés à une théorie antérieure (Drucker-Godard et al., 1999). Sur ce plan, nos analyses ont été constamment guidées et recentrées par la question de recherche portant sur le quoi et le comment du phénomène

d'intelligence collective et plus spécifiquement sa dimension consciente et située. Nous avons procédé par boucles abductives, dans une perspective de découverte : « *Pour aider à voir de façon nouvelle des cadres théoriques existants, l'accent doit être mis sur la recherche de faits surprenants, faits nouveaux ou anomalies* » (Dumez, 2013).

- La validité externe concerne la généralisation des résultats (Drucker-Godard et al., 1999). Comme nous l'avons expliqué au chapitre 2, notre recherche est fondée sur une étude par immersion multisites dans une visée compréhensive. Notre étude empirique conduite à partir du vécu en situation des managers a pour vocation de produire des modèles pour guider l'action des managers. La finalité de notre recherche n'est pas donc pas la généralisation statistique mais une généralisation analytique. L'usage de la méthode micro phénoménologique nous a permis de faire émerger une structure générique de l'intelligence collective et de produire un modèle compréhensif de la capacité d'agir consciente et située du manager de proximité. Le caractère progressif et traçable du processus d'abstraction de la méthode permet l'identification de la structure de l'expérience et de ses variations contextuelles et temporelles et lui confère un caractère reproductible (Petitmengin et al., 2019) Pour parvenir à ce résultat, nous avons procédé à un échantillonnage théorique pour sélectionner les sites et profils de managers étudiées, qui comporte des limites en terme d'actionnabilité des résultats que nous discutons plus loin..

**La fiabilité d'une recherche** repose notamment sur la fiabilité des instruments de mesure (méthodes d'observation et d'entretiens, ici) et sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus de recherche, notamment la méthode d'analyse de données (Drucker-Godard et al., 1999).

Notre recherche étant interprétative, notre échantillonnage de convenance et notre posture de praticienne chercheuse nous exposait au risque de biais. Nous avons exposé dans le chapitre 2 comment nous avons adopté une position d'implexité (Le Grand, 2000), à mi-chemin entre la posture objective en 3eme personne et la posture impliquée du manager.

De plus, pour accroître la fiabilité de notre recherche, nous avons choisi la méthode d'analyse micro phénoménologique qui implique de laisser de côté dans un premier temps toutes les données liées aux préconceptions des acteurs et aux spécificités contextuelles, ce qui limite le risque de biais contextuels.

Pour l'ensemble de notre démarche, nous avons décrit notre processus de recherche en toute transparence, à partir de la construction et l'évolution de notre questionnement. Nous avons proposé notre cadre théorique d'analyse après avoir expliqué les concepts mobilisés. Puis nous

avons expliqué de façon détaillé notre design de recherche, le choix des sites, les outils de collecte et d'analyse, montré comment nous avons construit nos grilles d'observation et d'entretien et nos tables de codage. Nous avons présenté les étapes de la collecte et de l'analyse, comment nous avons comparé les corpus de données d'entretien et d'observation, les boucles abductives réalisées, l'évolution de la catégorisation des unités de sens et du codage et notre analyse. Dans les chapitres d'analyse, nous avons restitué des récits et présenté des tableaux de synthèse. Ainsi nous avons veillé à retracer notre cheminement et à le rendre accessibles au lecteur.

**Les risques d'une recherche qualitative : acteurs abstraits, circularité, équifinalité) (Dumez, 2012, b)**

- Le risque de circularité : nous nous sommes « auto contrôlée » et avons voulu faire de notre posture de praticienne chercheuse un atout plutôt qu'un risque en prenant des précautions. D'abord, nous avons spécifié l'unité d'analyse et choisi la situation de gestion, plutôt que le manager. Cela nous permettait de voir plus largement les événements observés. Puis, nous avons construit des grilles d'observation évolutives que nous enrichissions au fil des immersions et des lectures, rédigé des récits phénoménologiques au sortir de chaque immersion, pour ne pas nous laisser enfermer dans le cadre théorique et être attentive aux faits saillants, nouveaux et surprenants. Nous avons aussi complété par des lectures et des échanges avec la communauté de chercheurs lors des séminaires de l'école doctorale, du colloque de l'Egos et grâce à la participation à deux écoles d'été du Presencing Institute, fondé par Otto Scharmer.
- Le risque d'acteur abstrait. Nous avons veillé à donner à voir les discours, intentions et pensées des acteurs plutôt que des entités abstraites en utilisant les méthodes phénoménologiques pour l'observation des situations: (prise de notes, passage de la prise de note au récit, auto contrôle lors des entretiens) et pour l'analyse. Celle-ci permet l'auto contrôle lors de la préparation des verbatim, en s'assurant que nous sommes bien dans l'évocation d'une expérience singulière et en ne retenant que les éléments descriptifs structurels et aussi lors de l'abstraction à partir des descripthèmes, unités de sens restant au plus près des mots des répondants.

Le caractère nouveau de l'analyse micro phénoménologique, pour moi comme pour les observés a nécessité toutefois un temps de prise en main et parfois rendu difficile la participation des interviewés.

- Le risque d'équifinalité : nous avons multiplié les points de vue par la variété des sources de données (immersion sur 6 sites et rapports réflexifs de formation) et par la variété des modes de collecte pour prévenir les risques d'équifinalité. Nous avons ainsi collecté des perceptions du réel en 1ere personne (rapports réflexifs) et en 2nde personne (entretiens), c'est-à-dire du point de vue de l'acteur au niveau de sa pratique et au niveau de la source et enfin en 3eme personne, c'est à dire du point de vue du chercheur en lien entre matériau empirique et théorique. En multipliant ainsi les points de vue, nous avons multiplié les significations possibles d'une situation. En croisant ensuite ces sources de données et en les comparant, nous avons été à la recherche d'emboîtement des pièces du puzzle. Ce processus interprétatif a permis de préciser les conditions d'existence des phénomènes observés et surtout douter avant de nous avancer sur un résultat. Il est cependant complexe et difficile à restituer de façon synthétique.

Au terme de cette partie introductive, nous souhaitons discuter les limites de nos résultats quant à leur actionnabilité et leurs angles morts.

D'abord, la validité des résultats peut être remise en cause par les freins culturels existant dans les organisations et le risque d'instrumentalisation du concept. Ensuite, certains aspects de notre méthodologie de recherche génèrent des angles morts et limitent ainsi la portée de nos résultats.

## Les limites de nos résultats en terme d'actionnabilité

Nous avons montré que faire de l'intelligence collective une réalité dans une organisation donnée est une question de qualité de présence et développait la confiance en l'action. Cependant la mise en œuvre sur nos terrains a montré que la présence n'était pas automatiquement générée.

**Le poids de l'existant : un champ social déshumanisé.** Pour toutes les entreprises d'immersion, même les plus favorables, la finance n'a jamais été gérée de manière collaborative, et la pression de la performance était toujours présente, mettant en danger les espaces de conscience dès qu'une tension sur les résultats financiers apparaissait. Dans la plupart des situations, les managers observés étaient invités à réagir rapidement et à assurer la production en reproduisant des modèles, des normes et des standards pourtant inadaptés à leur contexte. Certains champs sociaux étaient envahis par le cynisme : les managers de proximité qui expérimentaient les pratiques collaborative subissaient la moquerie de leurs pairs, l'indifférence ou le scepticisme des membres de la direction.

**Une pratique inconsciente qui instrumentalise.** Comprenant la nécessité de promouvoir l'intelligence collective pour faire face à la complexité, beaucoup d'entreprises ont mis en place des espaces collaboratifs, mais sans changer leur niveau de conscience. Le paradoxe est alors de voir que les méthodes collaboratives sont des solutions à appliquer sans tenir compte des principes de management qui les fondent, et que les managers agissent toujours en mode automatique et réactif. En conséquence, les managers peuvent fermer leur esprit à ces pratiques: ils ne se sentent pas impliqués, ne pensent pas que ces pratiques peuvent être bénéfiques, considèrent cela comme une surcharge supplémentaire, ou ne se sentent pas capables de travailler avec ces dispositifs attentionnels. L'attention des membres de l'équipe n'est pas entraînée au jour le jour. Les gens entrent dans l'espace collaboratif sans aucune conscience et on leur demande de livrer un prototype immédiatement. Le niveau de conscience de l'organisation reste alors faible.

**Le poids de la déshumanisation : un frein à l'essor.** Sans intention stratégique, c'est-à-dire sans changement de la vision de l'homme au travail et de la finalité de l'organisation d'une part, sans infrastructure humaine de soutien d'autre part, ces pratiques sont éphémères et ne transforment pas profondément une entreprise. Dans ce cas, au mieux elles sont inopérantes car faire des pratiques collaboratives n'est pas égal à être collectivement intelligent (Gentil & Chédotel, 2018), au pire elles renforcent la déshumanisation en étant instrumentalisées et provoquent l'épuisement des managers de terrain et de leurs équipes (Taskin, 2010).

**Le risque de surinvestissement de la dimension subjective du travail.** En convoquant les émotions, la présence, notre modèle de l'intelligence collective porte en lui un fort risque de surinvestissement de la dimension subjective du travail au service de la performance et in fine de... déshumanisation. En effet, nous l'avons constaté sur certains de nos terrains : les pratiques collaboratives risquent de ne pas conduire à l'intelligence collective si elles ne déplacent pas la source d'attention au niveau organisationnel et stratégique et si elles n'évoluent pas avec les pratiques locales. L'ambidextrie des managers capables de passer des pratiques collaboratives aux pratiques traditionnelles peut les épuiser et inhiber l'émergence de l'intelligence collective à moins que leur engagement soit soutenu (Perret & Taskin, 2019). Face aux nombreux ouvrages, blogs sur la pleine conscience et la pratique du « happy RH » et après 30 années de déshumanisation (Ghoshal, 2005), nous avons pu remarquer dans certains de nos terrains que des managers et employés se désengagent, pratiquent le cynisme et n'osent plus « croire » ou penser un changement possible.

Nous n'avons pas investigué ces limites dans la mesure où notre recherche avait d'abord pour objectif de comprendre, c'est à dire de décrire et modéliser le phénomène d'intelligence

collective ainsi que le rôle du manager de proximité dans son émergence en situation. Bien évidemment, il reste important de se pencher sur les freins existant dans les champs sociaux et d'étudier les façons de les prendre en compte ou de les lever. Nous verrons dans les perspectives de recherche quelques pistes à ce sujet.

## Les limites de notre design en termes d'angles morts

**L'échantillon.** Notre échantillon est constitué à 80% d'entreprises se réclamant du courant humaniste (Lecomte, 2016), ce qui constitue une limite pour la validité du résultat. Cependant, notre propos était de comprendre pour guider l'action et d'identifier des structures génériques de l'intelligence collective avec leurs variations contextuelles. De ce point de vue, notre panel est pertinent et a tout de même permis l'identification de variations contextuelles et temporelles dans la caractérisation du phénomène. Ces résultats peuvent d'ailleurs être repris pour répliquer l'étude auprès d'entreprises ne se reconnaissant pas dans ce courant humaniste.

### **Une focale qui exclut le point de vue du groupe et le télétravail.**

Nous avons regardé l'intelligence collective du point de vue de la situation de gestion en interrogeant et observant le manager. Nous avons aussi observé les interactions de l'équipe durant les temps collectifs. Toutefois, nous n'avons pas collecté beaucoup de données sur le vécu et la perception des membres des équipes. Par quelques questionnaires ou entretiens, nous avons constaté à plusieurs reprises la convergence de la perception du groupe avec le manager mais cela reste à affiner et confirmer. Nous avons aussi laissé de côté l'analyse des rapports de pouvoir et les modalités de gestion des conflits qui existent dans les organisations collaboratives.

Toutes nos analyses et observations ont eu lieu dans un contexte d'équipes physiquement en présence, sans télétravail ou management à distance...l'année précédant la pandémie du COVID-19. L'impact sur les dynamiques d'intelligence collective de la distance entre manager et managé, entre collègues, induit par le télétravail, est donc totalement absent de notre corpus. Nos conclusions sont donc à réexaminer pour les équipes qui aujourd'hui ont une part de leur activité qui n'est plus co-localisée. Cependant, trois de nos terrains sont des unités de production et ne sont pas fondamentalement concernés par le télétravail. Par ailleurs, nous avons pu pratiquer le processus du U en distanciel et constater que des espaces de présence se créaient entre personnes qui ne se connaissent pas. Dans d'autres contextes, nous avons pratiqué des réunions tout à fait « absentes » en distanciel. La recherche de l'alignement

intérieur/extérieur et de la source de l'attention la plus adaptée reste une grille valable pour analyser les tensions du travail à distance.

**Pour conclure**, pour renforcer la validité et la fiabilité de notre recherche et éviter les risques inhérents à la recherche qualitative, nous avons veillé à définir nos concepts, les opérationnaliser, guider notre observation et l'analyse à partir de notre question de recherche, spécifier une unité d'analyse pertinente et des méthodes cohérentes. Puis, dans l'immersion et l'analyse, nous avons veillé à nous auto contrôler, à échanger avec notre communauté de recherche pour éviter le risque de circularité. Nous avons utilisé les méthodes phénoménologiques en pratiquant leurs techniques d'auto contrôle pour éviter le risque des acteurs abstraits. Nous avons varié les modes de collecte et d'analyse et appliqué le raisonnement contrefactuel à notre corpus pour éviter le risque d'équifinalité. Au final, nous avons identifié une structure générique de l'intelligence collective, modélisé le concept et la capacité d'agir consciente et située du manager de proximité dans une visée d'actionnabilité par les managers. Nous avons identifié les limites de cette actionnabilité et les points aveugles restant à investiguer pour renforcer leur portée. Celles-ci nous permettent de formuler dans les parties suivantes, les implications managériales de nos modèles et des recommandations une part, des perspectives de recherche d'autre part.

### **3. Implications et recommandations managériales**

Au cours des années 2016-2020, des directions de la transformation se sont créées pour mettre en œuvre la collaboration. Selon Autissier, Johnson, et Metais-Wiersch (2018), elles peinent à trouver leur positionnement et courent un risque de dérive de type reporting excessif. Leurs activités sont encore majoritairement positionnées sur un accompagnement de projet en mode descendant. Ainsi, nous pensons que le risque est grand de voir ces directions piloter la transformation en reproduisant un mode de management instrumental et financier, ce qui aura au mieux des effets limités, au pire créera de la déshumanisation.

Selon nous, aller vers des modes de management en intelligence collective, suppose d'abord de s'émanciper des modes de management et des démarches de changements instrumentales et planifiées. Il nous semble donc nécessaire de proposer aux dirigeants et acteurs de la

transformation de nouveaux modèles mentaux, assortis de guides pour l'action fondés sur ces modèles. Sans cela, c'est toute la ligne managériale qui peine à garder l'intention de la collaboration au fil du temps.

## Un modèle, un répertoire des stratégies d'actions et un questionnaire d'auto diagnostic

Nos résultats peuvent aider ces directions de la transformation dans leur pilotage en leur donnant accès à nos modèles, différents, calqués sur le développement de la capacité d'agir consciente et située des équipes et des managers. Ainsi, le modèle de l'intelligence collective, de la capacité d'action consciente et située et les schémas de diffusion de l'intelligence collective présentés au chapitre 6 proposent des images et représentations nouvelles de la collaboration et de la finalité de l'action qui nous paraissent des préalables utiles pour des directions souhaitant se lancer dans la transformation. Nous les proposons en format visuel pour guider l'action (cf.annexe 13).

Egalement, nous avons conçu un répertoire des stratégies d'action en fonction de la qualité d'attention mobilisée (présenté au chapitre 6). Ce répertoire guide les acteurs en leur permettant de situer immédiatement leur contexte et de garder le cap de l'intention. Assorti à ce répertoire, le questionnaire d'auto évaluation de l'intelligence collective que nous avons utilisé pour nos observations peut être aussi proposé aux équipes dans une perspective d'apprentissage (cf annexe 3).

Au-delà de ces outils conceptuels et à la lumière de nos résultats issus d'observations de pratiques organisationnelles, nous émettons aussi des recommandations pour le pilotage de la transformation et l'accompagnement des managers.

## Des recommandations pour piloter la transformation

Premièrement, nous recommandons de coupler l'usage de pratiques d'intelligence collective à une infrastructure humaine de soutien des managers. Nos résultats montrent que les managers qui ont suivi des parcours de développement de capacités managériales ou qui vivent dans des entreprises où de telles infrastructures existent, réinvestissent leur fonction.

Deuxièmement, nous préconisons d'introduire la présence dans les démarches d'accompagnement des transformations en cours. Celles-ci valorisent le fait de faire vivre des

expériences aux collaborateurs pour développer leur capacité à changer (Autissier & Moutot, 2015) mais oublie souvent la phase de présence du processus.

Les démarches d'innovation, de discussion du travail, d'amélioration et de transformation culturelle quand elles demandent des changements profonds gagneraient à intégrer les étapes de transformation intérieure de la théorie U et de notre modèle de l'intelligence collective. En effet, nous avons vu que ces étapes reconnectent les participants à eux-mêmes, leur subjectivité, leur envie profonde et conditionnent la qualité de l'émergence et de la co-construction. Elles se situent dans le démarrage des processus de changement ou des situations et consistent à ouvrir l'intelligence du cœur pour en faire un moyen de perception des situations. Elles se poursuivent dans une phase de présence qui consiste à faire émerger une qualité de connexion et une intention pour le futur. Ces étapes sont souvent absentes dans les hackatons, les espaces de discussion et de co-construction des entreprises et dans les démarches globales de changement.

Troisièmement, nous suggérons de laisser le plus possible les projets de transformation émerger au niveau micro et méso de l'organisation pour que les pratiques collaboratives traitent du réel du travail. Cela éviterait l'instrumentalisation des espaces de dialogue et de présence au service de la déclinaison descendante de la stratégie ou de jeux de pouvoir.

Quatrièmement, nous recommandons aux dirigeants, managers et futurs managers (étudiants) d'intégrer des dispositifs apprenants pour y apprendre à écouter et dialoguer, sentir les situations avec leur intuition, et développer leur capacité de présence. Pour faire émerger l'intelligence collective dans les groupes, ces capacités sont nécessaires aux managers. Au même titre qu'apprendre à convaincre et négocier, rationaliser et objectiver les situations ont fait l'objet de la formation managériale depuis des décennies, ces capacités nouvelles doivent être aujourd'hui dans le socle de connaissances des managers.

Cinquièmement, nous incitons à mobiliser trois modes de connaissance et la relation entre le manager et son N+1 dans ces dispositifs apprenants. Ces dispositifs apprenants sont puissants lorsqu'ils mobilisent et intègrent les trois modes de connaissance que sont l'émotion, la relation et la résonance au travers de pratiques spécifiques (Pomeroy & Oliver, 2021) Par exemple la pratique d'introspection, le co-développement (Payette & Champagne, 1997) les pratiques artistiques et sociales. Ils gagneraient aussi à s'appuyer sur le lien du manager de proximité avec ses pairs et son N+1 (Oiry & Vignal, 2016) pour renforcer la capacité à déployer le mode de management humain.

Sixièmement, nous recommandons d'éviter toute mesure chiffrée de la démarche de transformation

Les directions d'entreprises, les directions de ressources humaines gagneraient à s'engager dans ces démarches en ayant à l'esprit qu'elles modifient la finalité de l'action managériale et replacent la performance à sa juste place en réintroduisant la reconnaissance et la solidarité comme créatrices de valeur (Gomez, 2013) à côté de la mesure de la performance. Elles auraient donc avantage à éviter toute évaluation de ces dynamiques par rapport à une norme et des indicateurs chiffrés qui conviennent à la dimension objective du travail et de leur préférer des guides pour l'action, des espaces de partage et de capitalisation ainsi que des espaces d'expérimentation pour enclencher le changement et engager les acteurs. Nous proposons dans ce cadre de consulter notre répertoire des stratégies d'actions managériales en fonction de la source de l'attention mobilisée (présenté dans le chapitre 6)

## **4. Perspectives de recherche**

Compte-tenu de ces limites et de nos recommandations managériales, nous proposons trois axes pour des recherches futures. Le premier axe concerne les freins au développement de l'intelligence collective et le deuxième pose la question des moyens d'accroître la capacité de présence.

### **Axe 1- Explorer les freins et limites de notre modèle théorique, éviter son instrumentalisation**

D'abord, nous avons identifié une structure générique de l'expérience d'intelligence collective et ses variations contextuelles et temporelles. Toutefois, les entreprises de notre terrain se réclamaient toutes d'un courant humaniste et nous nous sommes focalisé sur ce qui fait émerger l'intelligence collective plutôt que sur les freins. Il serait donc intéressant de répliquer l'étude dans des entreprises ne se référant pas à ce modèle et opérant dans une logique première de performance économique et financière. Nous pourrions alors enrichir la description phénoménale de l'intelligence collective et décliner de nouvelles variations liées au contexte.

Ensuite, nous avons identifié dans notre recherche un risque d'instrumentalisation. Par le passé, des innovation sociales ou managériales ont été détournée de leur principes et de leur esprit par

une pratique déshumanisante : c'est arrivé pour le Lean management par exemple.(Stimec et al, 2010) Aussi, une piste de recherche possible serait d'investiguer les conditions dans lesquelles l'intelligence collective pourrait être déshumanisante et les moyens de l'éviter.

## Axe 2 . Explorer les pratiques développant la capacité d'agir consciente et située

Nous avons vu que la présence nécessaire à l'intelligence collective ne se génère pas automatiquement. Elle émerge d'un processus fragile qui nécessite une infrastructure humaine de soutien. Se poser la question de comment développer la capacité d'agir consciente et située présence des acteurs conduit à proposer deux pistes de recherche.

**La première piste serait d'explorer l'incarnation de l'intelligence collective par le manager et les équipes.** La dimension consciente et située du phénomène n'est pas aisée à mettre en œuvre dans certains contextes. Nous avons vu que la présence s'incarne dans des gestes. Ces gestes sont des gestes de connexion ; reliance, empathie, émotions en sont les vecteurs. Il s'agit donc d'explorer comment des pratiques esthétiques, d'art social, de silence et de dialogue peuvent favoriser la présence et son incarnation et de mener des recherches actions pour voir comment amener ces pratiques aux managers en situation. Parmi les pratiques possibles, le Presencing Institute, centre de recherche autour de la théorie U propose des pratiques de résonance qui semblent assez facilement transférables en situation de management. Il pourrait donc être intéressant de mettre en place et évaluer des dispositifs intégrant les trois modes de connaissance (tête, cœur, corps) (Pomeroy et al., 2021)

**La deuxième piste serait d'explorer les conditions de la présence en contexte de travail à distance.** Nous n'avons pas étudié l'intelligence collective dans des groupes à distance ou en télétravail et notre modèle n'a pas été testé dans de telles configurations.

Nous avons toutefois expérimenté des espaces de présence en mode virtuel lors des confinements dans le cadre d'une plate-forme d'apprentissage du Presencing Institute<sup>31</sup> et d'un colloque intitulé Phenomenologies of Presence<sup>32</sup>: Management, Organization & Art-based

---

<sup>31</sup> Gaia est une plateforme digitale pour vivre des expériences de présence en ligne destinée à des personnes engagées dans des transformations sociales et environnementales. La première expérimentation de Gaia s'est tenue durant les mois de mars à juin 2020, en pleine pandémie du COVID dans l'objectif de créer un espace de soutien et de réflexivité mondial.

<sup>32</sup> Séminaire de recherche : 5<sup>th</sup> Dauphine Phenomenology Workshop organisé par le centre de recherche [Dauphine Recherches en Management](#) (DRM) en partenariat avec la Stockholm School of Economics (Method Lab and Art initiative) sur le thème "Phenomenologies of Presence" évènement en ligne le 21 mai 2021.

Experience of Distanced Worlds. Dans les deux cas, nous avons expérimenté une connexion forte entre personnes qui ne se connaissent pas. La recherche de l'alignement intérieur/extérieur et de la source de l'attention la plus adaptée restait une grille valable pour faire émerger la présence. Il serait intéressant de mettre en regard les pratiques observées dans notre étude en présentiel avec des pratiques en distanciel.

### Axe 3 : Explorer quelle évaluation de la performance conviendrait à nos modèles

Nous avons vu que le management des situations en intelligence collective développe une autre vision de l'action, apprenante et des valeurs de confiance, de responsabilité et de droit à l'erreur. Dès lors, sa contribution au management humain, ne peut s'amplifier que si les politiques RH et l'évaluation des performances sont revues pour la soutenir. L'instrumentalisation extrême des grands groupes tout comme les expérimentations radicales des start up et entreprises libérées manquent dans les deux cas de réflexion préalable basés sur un questionnement critique. Des études portant sur le type de travail et de performance qu'on veut évaluer, les acteurs impliqués lors de l'évaluation, la vision et le rôle de l'évalué et les finalités d'un processus d'une évaluation « humaine. » (Sevrin, Taskin, & Lejeune, 2019) permettrait de contribuer à ce débat et de ne pas le cantonner à la seule mesure d'impact positif qui se développe pour évaluer les entreprises à mission ou les entreprises sociales et solidaires

Ici s'achève l'exposé de cette thèse qui a pour vocation de contribuer à la recherche sur les moyens de réussir la collaboration en contexte incertain et complexe en s'intéressant au concept d'intelligence collective et à son management dans les organisations. Elle a abouti à une modélisation inédite du concept d'intelligence collective et de la capacité d'agir consciente et située des managers de proximité à partir de la dimension de conscience et de l'expérience sensible. Cette lecture de l'intelligence collective met la personne humaine et le sens au premier plan. Surtout, elle propose le développement de la capacité de présence des managers de proximité et de leur système comme élément clé pour gérer les transformations profondes du management au quotidien. En s'intéressant à sa capacité de présence, notre thèse met au premier plan la personne humaine du manager dans son écosystème, ainsi que son travail réel dans ses dimensions objectives, subjectives et collectives. Elle ouvre ainsi des pistes

managériales et des perspectives de recherche pour contribuer au remplacement du modèle de management instrumental et financiarisé par un modèle de management humain. Cet enjeu déjà fort au démarrage de cette thèse en 2015 est devenu crucial depuis que l'accélération de la crise climatique planétaire, l'épidémie de risques psycho sociaux constatée en France et dans l'Union Européenne et la pandémie de COVID-19 débutée en 2020 ont fait passer nombre d'entreprises d'un enjeu de pure compétitivité à un enjeu de contribution au bien commun. Cette thèse contribue à comprendre cette capacité d'agir consciente et située des managers et au-delà des organisations, elle appelle à développer des recherches pour mieux comprendre et puiser dans cette capacité de connexion, de résonance et d'émergence que représente la présence pour agir en intelligence collective.



# Bibliographie

- Aggeri, F. (2017). Situation de gestion et agencement organisationnel. *AEGIS*, 21.
- Antoine, P., & Smith, J. A. (2017). Saisir l'expérience : Présentation de l'analyse phénoménologique interprétative comme méthodologie qualitative en psychologie. *Psychologie française*, 62(4), 373-385.
- APEC. (2013). *Management de proximité : Regards croisés*. Les Études de l'emploi cadre.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (2002). *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*. De Boeck Supérieur.
- Arnaud, B., & Cahn, S. (2019). *La Boîte à outils de l'intelligence collective*. Dunod.
- Arnaud, N. (2016). Pour une perspective communicationnelle et pratique de la compétence collective. *Communication & Organisation*, (2), 215-244.
- Autissier, D., Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2018). *Du changement à la transformation : Stratégie et pilotage de transformation*. Dunod.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2015). *Le changement agile : Se transformer rapidement et de manière durable*. Dunod.
- Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue Française de Gestion*, (174), 115-130.
- Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2018). *Pratiquer le changement autrement : Le changement Agile*.
- Avenier M.J. & Gavard-Perret, M.L. (2012). « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique » in Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. & Joliber, A. (eds). In *Méthodologie de la recherche en Sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, (2eme édition, p. 11-62.). Paris: Pearson Education France.
- Avenier, M.-J., & Schmitt, C. (2007). Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers. *Revue française de gestion*, (5), 25-42.
- Babeau, O., & Chanlat, J.-F. (2008). La transgression, une dimension oubliée de l'organisation. *Revue française de gestion*, (3), 201-219.
- Bachelard. (1938). *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, Librairie philosophique Vrin. (1ere ed. 1938). Paris: Librairie Philosophique Vrin.

- Baillette, P. (2002). L'aide à la décision par l'adhésion à une association de dirigeants à finalité de réflexion et d'action sur la gestion de l'entreprise. *Systèmes d'Information et Management (French Journal of Management Information Systems)*, 7(2), 105-128.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential : Creating change intermediaries. *British journal of management*, 14(1), 69-83.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of Personal Control*. (Freeman). New York.
- Barabel, M., & Meier, O. (2004). Malaise du manager face au nouveau contexte organisationnel. *CAHIERS FRANCAIS-PARIS-*, 65-66.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. & Xuereb, J. (2014). Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. In *Raymond-Alain Thiétart, Méthodes de recherche en management* (pp. 261-296). Paris: Dunod.
- Belanger, A. (2009). Pour une pensée archipélique des pratiques collaboratives : Introduction. *Paroles Gelées*, 25(1). <https://doi.org/10.5070/PG7251003190>
- Belet, D. (2013). Désapprendre le management hiérarchique traditionnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XIX(47), 181-200.
- Bertrand, T., & Stimec, A. (2011). Santé au travail. *Revue française de gestion*, (214), 127-144.
- Besson, P., & Rowe, F. (2011). Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle. *Systemes d'information management*, Volume 16(1), 3-34.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, Michaël J. (2008). *Management Innovation. AMR*, 33, 825-845
- Blomqvist, T., Hälgren, M., Nilsson, A., Söderholm, A. (2010). Project as practice : In search of project management research that matters. *Projet Management Journal*, 41(1), 5-16.
- Bohm, D. (2005). *Wholeness and the implicate order*. Routledge.
- Bohm, D., & Weinberg, R. A. (2004). *On dialogue*. Routledge.
- Boder, A. (2006). Collective intelligence: a keystone in knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Vol.10, No.1, pp.81-93.
- Bonabeau, E., & Meyer, C. (2001). Swarm intelligence : A whole new way to think about business. *Harvard business review*, 79(5), 106-115.

- Bortoft, H. (1996). *The Wholeness of Nature. Goethe's Way towards a Science of Conscious Participation in Nature.* : (Lindisfarne Press). Hudson, NY: Lindisfarne Press.
- Bourion, C. (2006). Les managers de proximité pris en tenaille. *Revue internationale de psychosociologie*, 28(12), 77-103.
- Boutemy, M. & Peltreau-Villeneuve, A. (Trad.). (s. d.). *Addressing the blind spot of our time An executive summary of the new book by Otto Scharmer Theory U : Leading from the Future as It Emerges.* Consulté à l'adresse <https://www.presencing.org/assets/images/theory-u/TU-ExecSum-French.pdf>
- Brasseur, M. (2012). Être chef malgré soi. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(45), 151-160.
- Breda, C. B., Richard, D., & Yanat, Z. (2017). Design Thinking et Théorie U: vers une nouvelle ingénierie des espaces de discussion pour développer le mieux-être au travail? *Management & Sciences Sociales*, 22(22), 38-55.
- Brénot, J., & Tuvée, L. (1996). *Le changement dans les organisations.* Presses universitaires de France.
- Carlzon, J. (1986). *Renversons la pyramide.* InterEditions.
- Chapus, E., & Lesca, H. (1997). Implantation d'une veille stratégique en coopération en milieu de PMI. *Systèmes d'Information et Management (French Journal of Management Information Systems)*, 2(2), 31-62.
- Chandler, D., & Torbert, B. (2003). Transforming inquiry and action : Interweaving 27 flavors of action research. *Action research*, 1(2), 133-152.
- Chédotel, F. (1999). *Compétence collective et management des équipes opérationnelles une étude longitudinale de philips consumer communications* (PhD Thesis). Caen.
- Chédotel, F., & Krohmer, C. (2014). Les règles, leviers de développement d'une compétence collective—deux études de cas. @ *GRH*, (3), 15-38.
- Chédotel, F., & Vignikin, A. (2014). Quel lien entre la mémoire des organisations et l'efficacité de l'improvisation? Résultats d'une enquête longitudinale. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(2), 80-91.
- Chêne, A.-C. (2020). *La dynamique de la confiance entre individus et organisation dans une "entreprise libérée" : Un processus complexe de construction de sens* (PhD Thesis). Paris Est.

- Chêne, A.-C., & Le Goff, J. (2017). Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(56), 185-204.
- Chlopoczik, A. (2014). Magic Moments – Otto Scharmer’s Theory U and its Implications for Personal and Organizational Development. *GESTALT THEORY*, 36, 267-278.
- Colin, T., Grasser, B., & Jacquot, L. (2011). Normalisation du travail par le Lean et injonction à innover : Quel rôle pour les managers. *4e congrès de l’association française de sociologie*.
- Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2020). Vers la caractérisation d’une gestion des ressources humaines bienveillante comme réponse au mal-être au travail. Une étude exploratoire au sein d’une PME labellisée. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (4), 53-76.
- Combs, A., & Kripner, S. (2008). Collective consciousness and the social brain. *Journal of Consciousness Studies*, 15(10-11), 264-276.
- Conjard, P., & Lanouzière, H. (2014). *Le management du travail : Une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*. Anact.
- Cristol, D., & Joly, C. (2017). *Management et intelligence collective 60 méthodes et exercices : Des pratiques pour apprendre ensemble*. ESF Sciences humaines.
- Czuly, C., & Poujol, F. (2018). La pleine conscience au travail : Une revue systématique de la littérature. @ *GRH*, (3), 97-123.
- Dale, K. (2005). Building a social materiality : Spatial and embodied politics in organizational control. *Organization*, 12(5), 649-678.
- Damasio, A. R., & Sutherland, S. (1994). Descartes’ error : Emotion, reason and the human brain. *Nature*, 372(6503), 287-287.
- Damper, R. I. (2000). Editorial for the Special Issue on ‘Emergent Properties of Complex Systems’ : Emergence and levels of abstraction. *International Journal of Systems Science*, 31(7), 811-818.
- Davezies, P. (1993). Eléments de psychodynamique du travail. *Éducation permanente*, 116(3), 33-46.
- De Lavergne, C. (2007). La posture du praticien-chercheur : Un analyseur de l’évolution de la recherche qualitative. *Recherches qualitatives*, 3, 28-43.

- De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : Une démarche prospective. *Management Avenir*, (3), 37-60.
- De Rose, K. (1992). "Contextualism and Knowledge Attributions",. *Philosophy and Phenomenological Research*, 52(4), 913-929.
- Defélix, C., Mazzilli, I., Retour, D., & Picq, T. (2009). Piloter les projets d'innovation au sein des pôles de compétitivité : Des leviers managériaux et humains. *Finance Contrôle Stratégie*, 12(4), 85-113.
- Dejours, C. (2006). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*. (Quae).
- Dejours, C. (2009). *Travail vivant : V. 2. Travail et émancipation*. Payot.
- Dejours, C. (2011). La psychodynamique du travail face à l'évaluation : De la critique à la proposition. *Travailler*, n° 25(1), 15-27.
- Dejours, C., & Gernet, I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 13(1), 75-91.
- Delavallée, E. (2016). *Transformer son organisation : Alignement stratégique et agilité organisationnelle: 6 principes opérationnels*. Maxima.
- Delaye, R., & Boudrandi, S. (2010). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : Le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout. *Management Avenir*, n° 32(2), 254-269.
- Depraz, N., Varela, F. J., & Vermersch, P. (2003). *On becoming aware : A pragmatics of experiencing* (p. viii, 281). Amsterdam, Netherlands: John Benjamins Publishing Company.
- Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, 205(6), 71-88. Cairn.info.
- Desmarais, C., & Françoise, D. (2017). *Chapitre 29 - Mindfulness / Pleine conscience : Un levier pour aider les cadres à mieux manager ?* EMS Editions.
- Desreumaux, A. (2015). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 139-172. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.139-172>
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution. *Revue française de gestion*, (5), 89-105.
- Dewey, J. (1938). The pattern of inquiry. *The Essential Dewey*, 2, 169-179.

- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Management Avenir*, (1), 196-206.
- Dillbeck, M. C., Cavanaugh, K. L., Glenn, T., Orme-Johnson, D. W., & Mittlefehldt, V. (1987). Consciousness as a field : The Transcendental Meditation and TM-Sidhi program and changes in social indicators. *The Journal of Mind and Behavior*, 67-103.
- Dillenbourg, P., Baker, M., Blaye, A., & O'Malley, C. (1996). L'évolution de la recherche sur l'apprentissage collaboratif. *Science*, 10, 151-177.
- Dilthey W. (1942). *Introduction à l'étude des sciences humaines*, Paris, PUF, 1942. Paris: PUF.
- Dilthey W. (1895). (1895). *Le monde de l'esprit*, (1942<sup>e</sup> éd., Vol. 1–2 vol). Aubier.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (1999). Validité et fiabilité de la recherche. *RA Thiétart, Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 257-287.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard business review*, 79(3), 80-91.
- Dumas, P., & Riqueau, C. (2003). De la formation à distance à l'e-education : Recherches et applications». *ISDM*, (10).
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative?. *Le Libellio d'Aegis*, 7((4)), 47-58.
- Dumez (H.),. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative*,. Paris: Vuibert.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gerer et comprendre*, N° 112(2), 29-42.
- Dumez (H.),. (2010b). « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion », *Le Libellio d'Aegis*, 6((4)), 3-15,.
- Dumez H. (2012b). « Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative », *Le Libellio d'Aegis*, 8((4)), 29-33,.
- Dupuy, F. (2014). *Lost in Management. La vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle : La vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle*. Média Diffusion.
- Durand, C. (2011, décembre). L'art de faire émerger l'intelligence collective comme processus de changement émergent [Mémoire accepté].

- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS quarterly executive*, 15(2).
- Elster (J.). (1989). *The Cement of Society : A Study of Social Order*,. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eriksson, P & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research* (2nd Edition). London: Sage.
- Everaere. (1999). *Autonomie et collectifs de travail*, . ANACT,.
- Oeij, P. & European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Éds.). (2015). *Workplace innovation in European companies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound and Cedefop. (2020). *European Company Survey 2019 : Workplace practices unlocking employee potential*,. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Falcoz, C. (2003). *Bonjour les managers, adieu les cadres!* Éditions d'Organisation.
- Frick, D. M. (2004). *Robert K. Greenleaf: A life of servant leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Gentil, P., & Chédotel, F. (2018). Outils et pratiques pour une compétence collective en situation. *Revue française de gestion*, N° 270(1), 101-114.
- Getz, I. (2017). *L'entreprise libérée*. (Fayard). Fayard.
- Gherardi, S. (2006). *Organizations knowledge : A practice-based approach to learning in the workplace*. Oxford: Blackwell.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management learning & education*, 4(1), 75-91.
- Gibson, S. K., & Hanes, L. A. (2003). The contribution of phenomenology to HRD research. *Human Resource Development Review*, 2(2), 181-205.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society : Outline of the theory of structuration*. Univ of California Press.
- Gilbert, P., Teglberg, A. C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif?. I. n *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, p. No. 1, p. 38-49).

- Gillet, A. (2010). Les transformations socioprofessionnelles de l'encadrement de premier niveau : Une comparaison France-Québec. *Relations industrielles*, 65(1), 52. <https://doi.org/10.7202/039527ar>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research : Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*. Editions Ems.
- Giorgi, A. (1997a). « De la méthode phénoménologique utilisée comme mode de recherche qualitative en sciences humaines : Théorie, pratique et évaluation », in Poupart J. et alii., In *La recherche qualitative, enjeux épistémologiques et méthodologiques*, (p. p.341-363). Montréal: Gaétan Morin Editeur.
- Giorgi, A. (1997b). The Theory, Practice, and Evaluation of the Phenomenological Method as a Qualitative Research Procedure. *Journal of Phenomenological Psychology*, 28(2), 235-260. <https://doi.org/10.1163/156916297X00103>
- Girin, J. & In Martinet, AC. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : Éléments de théorie et de méthode. In *Épistémologies et Sciences de gestion*, (p. 141-182). Paris: Economica.
- Glaisner, J., & Masclef, O. (2018). Du management bienveillant à la communauté de travail : Le cas Yves Rocher. @ *GRH*, (2), 13-35.
- Gomez, P. (2013). Rendre le travail tangible dans ses trois dimensions. *L'Expansion Management Review*, p. 150;32-40.
- Gomez, P. Y. (2019). *Le travail invisible : Enquête sur une disparition*. (Desclée De Brouwer.).
- Gonçalves, R. D., & Hayashi, A. (2021). A Pattern Language for Social Field Shifts : Cultivating Embodied and Perceptual Capacities of Social Groups Through Aesthetics, and Social Field Archetypes. *Journal of Awareness-Based Systems Change*, 1(1), 35-57.
- Grandazzi, A. (2018). *Espaces, pratiques et transition dans l'organisation : Une ethnographie en gares* (PhD Thesis).
- Grenier, C., & Jean-Louis, D. (2017). Introduction-S'organiser pour innover : Espaces d'innovation et transformation des organisations et du champ de l'intervention

- publique. *Politiques et management public*, 34(3-4), 191.
- Gréselle-Zaïbet, O. (2019). Mobiliser l'intelligence collective des équipes au travail : Un levier d'innovation agile pour transformer durablement les organisations. *Innovations*, N° 58(1), 219-241.
- Gréselle-Zaïbet, O., Kleber, A., & Dejoux, C. (2018). Un Hackathon en contexte académique pour apprendre, se transformer et innover. *Entreprendre Innover*, (3), 32-41.
- Hallée, Y., Taskin, L., & Vincent, S. (2018). Pour une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines (GRH). *A Renewed Approach to Human Resource Management (HRM)*, 73(1), 3-10. <https://doi.org/10.7202/1044424ar>
- Hamilton, C. (2004). Come together : The mystery of collective intelligence What is Enlightenment. *Special Reprint*.
- Hautopp, H., & Ørngreen, R. (2018). A review of graphic facilitation in organizational and educational contexts. *Designs for Learning*, 10(1), 53-62.
- Hays, J. (2014). Theory U and team performance : Presence, participation, and productivity. In *Perspectives on Theory U: Insights from the field* (p. 138-160). IGI Global.
- Hedström P. & Swedberg R. . (1998). *Social Mechanisms. An Analytical Approach to Social Theory*,. Cambridge: Cambridge University Press,.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 36(6), 831-850.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
- Hume, L. (2002). *Ancestral Power : The Dreaming, Consciousness and Aboriginal Australians*. Melbourne: Melbourne University Press.
- Husserl, E. (2018). *Idées directrices pour une phénoménologie pure et une philosophie phénoménologique [Ideen zu einer reinen Phänomenologie und phänomenologischen Philosophie]*. Gallimard.
- Hutchins, E., & Klausen, T. (1996). *Distributed cognition in an airline cockpit. Cognition and communication at work*,. p. 15-34.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together : A pioneering approach to communicating in business and in life*. Broadway Business.
- Jonnaert, P. (2006). Action et compétence, situation et problématisation. *Situations de*

*formation et problématisation, 31-39.*

- Journé, B. (2005). Etudier le management de l'imprévu : Méthode dynamique d'observation in situ. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(4), 63-91.
- Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation : Contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, Vol. 11(1), 27-55.
- Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2012). La décision comme activité managériale située, Decision-making as a situated managerial activity : A pragmatist approach. *Revue française de gestion*, (225), 109-128.
- Kanter, R. M. (1990). *When giants learn to dance*. Simon and Schuster.
- Kaplan, J. T., & Iacoboni, M. (2006). Getting a grip on other minds : Mirror neurons, intention understanding, and cognitive empathy. *Social neuroscience*, 1(3-4), 175-183.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams : Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.
- Kohn, R. C. (2001). Les positions enchevêtrées du praticien-qui-devient-chercheur. *Praticien et chercheur-Parcours dans le champ social*.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1992). *Leading change*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. *Quality and Safety in Health Care online has an archive of content dating back to*.
- Küpers, W. M. (2013). Embodied inter-practices of leadership—Phenomenological perspectives on relational and responsive leading and following. *Leadership*, 9(3), 335-357.
- Lafaye, C., & Berger-Douce, S. (2013). Veille stratégique en petite entreprise : Proposition de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(2), 11-30.
- Lafaye, C., & Berger-Douce, S. (2014). Contribuer à l'émergence d'une intelligence collective entrepreneuriale dans un projet collaboratif interorganisationnel. *Gestion*, 39(1), 93. <https://doi.org/10.3917/riges.391.0093>
- Lallé, B. (2004). Production de la connaissance et de l'action en Sciences de gestion. *Revue française de gestion*, (1), 45-65.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations, Bruxelles, Nelson Parker*. (Nelson Parker). Bruxelles: Nelson Parker.

- Lecomte, J. (2016). *Les entreprises humanistes*. Les Arènes.
- Le Grand, J. L. (2000). *Implexité : Implication et complexité*. Consulté à l'adresse <http://www.barbier-rd.nom.fr/JLLeGrandImplexite.html>
- Le Goff Jean-Pierre. (2013). *Le mythe de l'entreprise : Critique de l'idéologie managériale*. La Découverte.
- Levillain, K., Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2014). Repenser les finalités de l'entreprise. *Revisiting the purpose of the firm: The contribution of management science to a post-Hegelian world.*, 40(245), 179-200. <https://doi.org/10.3166/RFG.245.179-200>
- Lévy, P. (2007a). Société du savoir et développement humain. *Le Canada et la société des savoirs*, 115-175.
- Lévy, P. (2013). *L'intelligence collective : Pour une anthropologie du cyberspace*. La Découverte.
- Lévy, P., & Bononno, R. (1997). *Collective intelligence : Mankind's emerging world in cyberspace*. Perseus books.
- Lewin, K. (1947). Lewin's Change Management Model : Understanding the Three Stages of Change. *Retrieved April, 23, 2011*.
- Leymarie, S., & Muller, R. (2011). L'être-sujet. *Revue internationale de psychosociologie*, 17(43), 213-225.
- Livre Blanc FNEGE : « La compétitivité de la France, présent et futur. La contribution des Ecoles de Management par l'innovation, l'entrepreneuriat et la culture. » (2015).
- Lorino, P. (2009). Concevoir l'activité collective conjointe : L'enquête dialogique. Étude de cas sur la sécurité dans l'industrie du bâtiment. *Activités*, 6(6-1).
- Lorino, P., & Nefussi, J. (2007). Tertiariation des filières et reconstruction du sens à travers des récits collectifs. *Revue française de gestion*, (1), 75-92.
- McDonald, S., Simpson, B., & Czarniawska, B. (2014). Why I think shadowing is the best field technique in management and organization studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*.
- McHugh, K. A., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Serban, A., Sayama, H., & Chatterjee, S. (2016). Collective decision making, leadership, and collective intelligence : Tests with agent-based simulations and a Field study. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 218-241.
- Mahy, I., & Carle, P. (2012a). *Théorie U : Changement émergent et innovation : modèles, applications et critique*. PUQ.



- Malone, T. W., Laubacher, R., & Dellarocas, C. (2010). The collective intelligence genome. *MIT Sloan management review*, 51(3), 21.
- Malone, T. W., & Klein, M. (2007). Harnessing collective intelligence to address global climate change. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 2(3), 15-26.
- Martinet, C., M. A. (1990). *Epistémologies et Sciences de gestion (Economica)*. Paris: Economica.
- Masclef, O. (s. d.). *L'ENTREPRISE DU TRAVAIL VIVANT : VERS UNE FORME ALTERNATIVE DE GRH FONDÉE SUR LA NOTION DE « VIE »*. 14.
- Mezirow, J. (2000). Learning to think like an adult. *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress*, 3-33.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis : A methods sourcebook*. (3rd éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job : Folklore and Fact,. *Harvard Business Review*, July August.
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding Companies as Communities. *Harvard Business Review*, 87(7/8), 140-143.
- Monnin, C., & Perret, F.-L. (2006). *Le facteur humain au coeur de l'intelligence collective*.
- Moral, M., & Lamy, F. (2019). *Les outils de l'intelligence collective-2e éd. : La comprendre, la favoriser, la stimuler*.
- Morin, E. (2015). *Introduction à la pensée complexe*. (Le Seuil.).
- Murphy, G. (1958). *Human potentialities*.
- Nemoto. (1987). *Total Quality Control for Management : Strategies and Techniques from Toyota and Toyoda Gosei* (1987<sup>e</sup> éd.). New York: Prentice Hall.
- Nishida, K. (1990). *An Inquiry into the Good. Translated by M. Abe and Ch. Ives*,. New Haven and London: Yale University Press.
- Nonaka, I., Hirose, A., & Takeda, Y. (2016). 'Meso'-Foundations of Dynamic Capabilities : Team-Level Synthesis and Distributed Leadership as the Source of Dynamic Creativity. *Global Strategy Journal*, 6(3), 168-182. bth.

- Nonaka, I & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba” : Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.  
<https://doi.org/10.2307/41165942>
- O’Connor, T. (1994). Emergent properties. *American Philosophical Quarterly*, 31(2), 91-104.
- Oiry, E., & Vignal, J. (2016). Peut-on manager un changement tout en le subissant ? Le cas des managers de proximité. *Question(s) de management*, n° 13(2), 61-72.
- O’reilly, T. (2005). *What is web 2.0*.
- Scharmer, O. C. (2001). Self-transcending knowledge : Sensing and organizing around emerging opportunities. *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 137-151.  
<https://doi.org/10.1108/13673270110393185>
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L’analyse qualitative en sciences humaines et sociales—4e éd.* Armand Colin.
- Paillé P, Mucchielli A. (2012). « Chapitre 7—L’examen et l’analyse phénoménologiques des données d’entretien », In *L’analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. (Armand Colin, « U », p. 139-156). Paris.
- Parjanen, S. (2012). Experiencing creativity in the organization : From individual creativity to collective creativity. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 7.
- Payette, A., & Champagne, C. (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. PUQ.
- Payre, S., & Scouarnec, A. (2015). Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétrospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 97(3), 3-16.
- Penalva, J.-M. (2006). *Intelligence collective : Actes des rencontres 2006 tenues à Nîmes, 22-24 mai 2006*. Presses des MINES.
- Penalva, J. M., & Commandré, M. (2004). Typologie du travail collaboratif : Variations autour des collectifs en action. *Journées Intelligence collective: partage et redistribution des savoirs*, 29-30.
- Perret, V., & Taskin, L. (2019). *Remèdes à la mélancolie du chercheur critique en management : L’engagement comme ethos de la recherche*.
- Peter M. Senge. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization* Peter M. Senge Doubleday/Currency,. Doubleday/Currency,.

- Petitmengin, C. (2006). Describing one's subjective experience in the second person : An interview method for the science of consciousness. *Phenomenology and the Cognitive sciences*, 5(3), 229-269.
- Petitmengin, C. (2016). *Towards the Source of Thoughts*. 29.
- Petitmengin, C., Remillieux, A., & Valenzuela-Moguillansky, C. (2019). Discovering the structures of lived experience : Towards a micro-phenomenological analysis method. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 18(4), 691-730.  
<https://doi.org/10.1007/s11097-018-9597-4>
- Plane, J.-M. (2015). *Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains*. Dunod.
- Pomeroy, E. & Bernardi, N. F. (2021). *Tending the Social Field in Higher Education In O. Gunnlaugson & W. Brendel (Eds.)*. Trifoss Business Press,.
- Pomeroy, E., & Oliver, K. (2018). Pushing the boundaries of self-directed learning : Research findings from a study of u. lab participants in Scotland. *International Journal of Lifelong Education*, 37(6), 719-733.
- Pomeroy, E., & Oliver, K. (2021). Action confidence as an indicator of transformative change. *Journal of Transformative Education*, 19(1), 68-86.
- Pomeroy, E., Herrmann, L., Jung, S., Laenens, E., Pastorini, L., & Ruiter, A. (2021). Exploring Action Research from a Social Field Perspective. *Journal of Awareness-Based Systems Change*, 1(1), 105-117.
- Putnam, R., & Torbert, W. R. (1993). The Power of Balance : Transforming Self, Society, and Scientific Inquiry. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 146.  
<https://doi.org/10.2307/2393263>
- Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices : A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.  
<https://doi.org/10.1177/13684310222225432>
- Reilly, R. R., & McGourty, J. (1998). Performance appraisal in team settings. *Performance appraisal: State of the art in practice*, 244-277.
- Retour, D. & Krohmer, C. C. (2006). «La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences» in C. Defélix, A. Klarsfeld, & E. Oiry. 139, 173. In *Nouveaux regards sur la gestion des compétences, AGRH, GRACCO, CNRS*. (p. 149-183). Vuibert.
- Ribau, C., Lasry, J.-C., Bouchard, L., Moutel, G., Hervé, C., & Marc-Vergnes, J.-P. (2005). La phénoménologie : Une approche scientifique des expériences vécues. *Recherche en soins infirmiers*, N° 81(2), 21-27.

- Ribot, J.-C. (2006). *Football l'intelligence collective : FC Lorient, une montée en ligue 1*. Mosaique films/Pois chiche films.  
<https://www.youtube.com/watch?v=k9zMhqTwQjI>, consulté le 02-09-2020
- Rizzolatti, G. (2005). The mirror neuron system and its function in humans. *Anatomy and embryology*, 210(5-6), 419-421.
- Robert-Demontrond, P. (2006). *L'interprétation du discours*. (Editions Apogée.). Rennes.
- Rogers, C. R. (1967). The facilitation of significant learning. *Instructions: Some Contemporary Viewpoints*. San Francisco, CA: Chandler, 37-54.
- Romelaer, P., & Mintzberg, H. (1982). *Structure & dynamique des organisations*. Les Éditions d'organisation. Les Editions d'organisation.
- Rosch E. (1999, août). *When the Knowing of the Field Turns to Action*. Conversation with Professor Eleanor Rosch, University of California, Berkeley, Dept. Of Psychology, October 15, 1999, in : C.O. Scharmer et al. (Eds), *Entering the Meditative Space of Leadership 25 Dialogue-Interviews on the foundations of knowledge, awareness and leadership*. Unpublished Project Report, Vol. III,. Cambridge, MA: 371-404.
- Rosch, E., Varela, F., & Thompson, E. (1991). The embodied mind. *Cognitive science and human experience*.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving : How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day\*. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>
- Rouleau, L., Allard-poesi, F., Warnier, V., & Florence, A.-P., Vanessa Warnier, Linda Rouleau. (2007). Le management stratégique en pratiques. *Revue française de gestion*, (5), 15.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 953.
- Salminen, J. (2012). Collective intelligence in humans : A literature review. *arXiv preprint arXiv:1204.3401*. Consulté à l'adresse <http://arxiv.org/abs/1204.3401>
- Senge, P., M., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2004). *Presence : Human purpose and the field of the future* (Vol. 20081). SoL Cambridge, MA.
- Scharmer, C. (2000, janvier 1). *Presencing : Learning From the Future As It Emerges: On the Tacit Dimension of Leading Revolutionary Change*.
- Scharmer, C. O. (2001). Self-transcending knowledge : Sensing and organizing around emerging opportunities. *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 137-151.

- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U : Learning from the Future as It Emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Scharmer, O. (2010). Seven acupuncture points for shifting capitalism to create a regenerative ecosystem economy. *Oxford Leadership Journal*, 1(3), 1-21.
- Scharmer, O. (2012). "Théorie U – diriger à partir du futur émergent". Pearson.
- Scharmer, C. O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future : From ego-system to eco-system economies*. Berrett-Koehler Publishers.
- Scharmer, O., & Yukelson, A. (2015). Theory U : From ego-system to eco-system economies. *Journal of Corporate Citizenship*, (58), 35-39.
- Scharmer, O. (2018). *The essentials of theory U : Core principles and applications*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schein E.E. (2016). *Organizational Culture and Leadership*, (4th ed.). Wiley&Sons.
- Schmitt, C. (2017). Les situations de gestion : Entre intentionnalité et problématisation. *Projectics/Proyética/Projectique*, (2), 9-24.
- Schön, D. A. (1994). Le praticien réflexif : À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel, traduit et adapté par J. Heynemand et D. Gagnon. Montréal: Les Éditions Logiques (publié originellement en langue anglaise par Basic Books Inc., 1983, sous le titre *The reflexive practitioner: How Professionals Think in Action*).
- Schut, M. C. (2010). On model design for simulation of collective intelligence. *Information Sciences*, 180(1), 132-155.
- Schütz,A. (1998). *Éléments de sociologie phénoménologique*. Editions L'Harmattan.
- Senge, Peter, M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization* Peter M. Senge Doubleday/Currency,. Doubleday/Currency,.
- Senge, P., M., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2004). *Presence : Human purpose and the field of the future* (Vol. 20081). SoL Cambridge, MA.
- Serrault, D. (2015). Design, agilité et intelligence collective : Motifs et conséquences d'une mutation des pratiques. *Sciences du design*, (2), 40-47.
- Sevrin, B., Taskin, L., & Lejeune, C. (2019). " Quel processus d'évaluation de la performance dans une logique de management humain? Etude de cas chez Décathlon Belgique. *Mémoire de Master 2 en Sciences de gestion*.

- Shotter, J. (2008). Dialogism and polyphony in organizing theorizing in organization studies : Action guiding anticipations and the continuous creation of novelty. *Organization Studies*, 29(4), 501-524.
- Simmel, G. (1995). *Le conflit* (Ed.Circé).
- Szoniecky, S., & Bouhaï, N. (2017). *Intelligence collective et archives numériques : Vers des écosystèmes de connaissances* (Vol. 2). ISTE Group.
- Sperati, V., Trianni, V., & Nolfi, S. (2011). Self-organised path formation in a swarm of robots. *Swarm Intelligence*, 5(2), 97-119.
- Suchman, L., Blomberg, J., Orr, J. E., & Trigg, R. (1999). Reconstructing technologies as social practice. *American behavioral scientist*, 43(3), 392-408.
- Suchman, L.A. (1987). *Plans and situated actions : The problem of human-machine communication*.
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation : Enjeu de gestion. *The challenge of despatialization for management.*, (202), 61-76. <https://doi.org/10.3166/RFG.202.61-76>
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management Humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck supérieur.
- Taskin, L., & Ndayambaje, J. (2018). Revealing the dominant anthropological consideration of humankind in the teaching of Human Resource Management : A critique of individual performance evaluation. *Ephemera*, 18(2), 277-301.
- Teece, D.J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management : Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press on Demand. (Oxford University Press on Demand).
- Thévenet, M, M., & Bourion, Christophe, C. (2006). Le management de proximité, une question d'apprentissage émotionnel. *Revue internationale de psychosociologie*, 12(28).
- Trianni, V., & Nolfi, S. (2011). Engineering the evolution of self-organizing behaviors in swarm robotics : A case study. *Artificial life*, 17(3), 183-202.
- Tsoukas, H. (2005). *Complex knowledge : Studies in organizational epistemology*. Oxford University Press.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming : Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution : A metamorphosis model

- of convergence and reorientation. *Research in organizational behavior*.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1989). Methods for studying innovation processes. *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*, 31-54.
- Van Maanen, J. (1979). Qualitative methodology. *Administrative Science Quarterly Ithaca, NY*, 24(4), 519-671.
- Varela, F. J., & Shear, J. (1999). First-person methodologies : What, why, how. *Journal of Consciousness studies*, 6(2-3), 1-14.
- Vásquez, C., Brummans, B. H., & Groleau, C. (2012). Notes from the field on organizational shadowing as framing. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*.
- Vermersch, P. (1990). Questionner l'action : L'entretien d'explicitation. *Psychologie française*, 35(3), 227-235.
- Vermersch, P. (2000). Conscience directe, conscience réfléchie. *Intellectica*, 31(2), 269-311. <https://doi.org/10.3406/intel.2000.1609>
- Vermersch, P. (2012). *Explicitation et phénoménologie : Vers une psychophénoménologie*. Presses universitaires de France.
- Vermersch, P. (2019). *L'entretien d'explicitation*. ESF Sciences Humaines.
- Verrier, G., & Bourgeois, N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise? : Confiance, responsabilité et autonomie au travail*. - (Dunod).
- Vidal-Gomel, C., & Rogalski, J. (2009). Analyser l'activité des formateurs en conduite automobile : Une étude exploratoire des aspects collectifs du travail. *Savoirs*, (2), 85-118.
- Vidgen, R., & Wang, X. (2009). Coevolving systems and the organization of agile software development. *Information Systems Research*, 20(3), 355-376.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*.
- Weber, M. (1965). « Essai sur l'objectivité scientifique dans les sciences et la politique sociales », in Weber M. (dir.),. In *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon, 1965. Paris: Plon.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.

- Weick K., Roberts, K. (1993). « Collective Mind in Organizations :Heedfull Interrelating on Flight Desk ». *Administrative Science Quarterly.*, (38), pp.357-381.
- Weil, T., & Dubey, Anne, A.-S. (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée*. Presses des Mines.
- Welch, M., & Sheridan, S. M. (1995). *Educational partnerships : Serving students at risk*. Wadsworth Publishing Company.
- Wheatley, M. J. (2005). We can be wise only together. *The world café*.
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice : Learning, meaning, and identity*. Cambridge university press.
- Woolley, A., Malone, T., & others. (2011). What makes a team smarter? More women. *Harvard business review*, 89(6), 32-33.
- Woolley, A. W., Aggarwal, I., & Malone, T. W. (2015). Collective Intelligence and Group Performance. *Current Directions in Psychological Science*, 24(6), 420-424. <https://doi.org/10.1177/0963721415599543>
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. *Science*, 330(6004), 686-688. <https://doi.org/10.1126/science.1193147>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications : Design and methods*. Sage publications.
- Zaïbet, G. O. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : Une étude de cas. *Management Avenir*, n° 14(4), 41-59.
- Zaïbet-Greselle, O. (2008). Filemanagement de l'intelligence collective chez TEMEX: Quatre études de cas. *Actes de l'AIMS, Nice*.
- Zellmer-Bruhn, M. E. (2003). Interruptive events and team knowledge acquisition. *Management science*, 49(4), 514-528.



# Annexes

## Annexe 1 - Guide d'entretien

### *1.1. Guide d'entretien*

**Titre**

**Entreprise :**

**Version**

**Cible :**

#### **1. question sur profil**

1 sexe, âge, fonction, ancienneté, équipe encadrée, effectif, reporting à ?? nombre échelons hiérarchiques.

2. Quel manager êtes-vous : rôle... ?

3. Quel est votre parcours ? quelles sont les particularités de votre entreprise ? en termes de collaboration ?

#### **2. Intelligence collective.**

4. Nous allons évoquer des situations vécues d'intelligence collective.

Fermez les yeux, qu'est-ce que vous avez pensé, visualisé ou ressenti quand j'ai dit « nous allons évoquer des situations vécues en intelligence collective » ?

5. Est-ce que cela se rapportait à une expérience en particulier ? si oui peut-on s'attarder dessus – sinon, pouvez-vous vous focaliser sur une situation et une seule ? Fermez les yeux, quelles pensées, émotions, images, sensations vous viennent ?

6. Maintenant, pouvez-vous me raconter cette expérience vécue d'intelligence collective ? c'était comment ? où ? qu'est-ce qui se passait, quel était votre ressenti, celui des gens, que faisiez-vous ? avec quels outils ? pourquoi c'était de l'IC ?

7. Quelle a été votre contribution et à quel titre ?

8. Quelles ont été les conséquences ? est-ce que cela a modifié vos pratiques collaboratives ? comment ?

#### **3. Pourquoi l'intelligence collective ?**

9. Pourquoi l'intelligence collective ? au départ, facteurs et freins ? Qu'est-ce que cela peut apporter à un manager ? et à une équipe ?

10. Racontez-moi comment ça a démarré pour vous le collaboratif (ou l'intelligence collective, ou les pratiques collaboratives) ?

11 Et ensuite, comment cela s'est poursuivi ?

12 Y a -t- il eu des moments plus particulièrement importants ou mémorables dans ce parcours ? En quoi ? pouvez-vous me raconter ce qui s'est passé?

Relances possibles

13 Durant ces moments (formation ou communauté ou autre) avez-vous eu le sentiment de vivre une expérience en intelligence collective ?

14 En quoi ? (ressentis ? modalités ? effets ? résultats ?)

15 Pendant la formation, pouvez- vous me raconter ce qui s'est passé :

16 pour vous personnellement ?

17 pour vous avec votre équipe (en termes de management et d'intelligence collective )?

18 Qu'est-ce qui vous a aidé ?

19 Est-ce que ça a été facile/difficile ?

20 Et pour l'équipe ? ça a commencé comment ?

21 qu'est ce qui a bien marché, pas bien marché ?

22 Est-ce que ça évolué, changé? en quoi ? facile ou difficile ? pourquoi ?

23 Y a -t -il des situations, des moments propices pour apprendre le collaboratif ?

24 Que faites - vous, vous personnellement, pour qu'ils apprennent ?

25 Où se situe l'équipe aujourd'hui dans son apprentissage ? Quand et comment continue - t- elle d'apprendre ?

26 Est-ce que c'est courant ? Est-ce toujours pertinent ? Qu'est ce qui se passe quand vous n'êtes pas là ?

#### **4. Pratiques collaboratives en situation**

27 Racontez-moi ce que vous et l'équipe faites au quotidien ? votre activité, c'est quoi ?

28 Quelles situations rencontrez-vous le plus fréquemment ? comment les gérez-vous ?  
Exemples de situation types : évaluation, recrutement, gestion de conflit, fixation d'objectifs, répartition de tâches, gestion de plannings, prise de décision opérationnelle, information et communication, gestion d'aléas et imprévus, changements de programmes, résolution de problèmes, implantation de changements...)

29 Racontez-moi une situation gérée dans les semaines écoulées en collaboratif ? que se passait-il, qu'avez-vous fait vous et l'équipe, quel résultats ?

30 Y a-t-il d'autres situations que vous managez ainsi en mode collaboratif ?

31 Pouvez-vous me raconter comment vous faites?

32 Par exemple, avez-vous des rituels ? Lesquels ?

33 Quelles pratiques collaboratives connaissez-vous ? lesquelles utilisez- vous et pratiquez- vous avec votre équipe ? pourquoi celles-là ?

34 Où quand et comment les avez-vous apprises ?

35 si par exemple je dis jeu, introspection, dialogue, expression artistique...lesquelles pratiquez-vous le plus dans l'équipe ? pour quelles situations de management ?

## 5. Bilan

- 36 Au final, est-ce que cela vous change ? change votre rapport avec l'équipe ? pourquoi ? comment ?
- 37 Le degré de mobilisation de l'intelligence collective est-il suffisant pour vous dans votre équipe ? pourquoi ?
- 38 si insuffisant, à quel degré voudriez-vous passer ? avez-vous mis en place des choses ? envisagez-vous de le faire ? qu'est ce qui freine ou facilite ?
- 39 si suffisant, pourquoi ?
- 40 Est-ce habituel dans l'entreprise ? pourquoi ? comment ? conséquences pour vous ? Ce qui facilite ? freine ?

### *Conclusion*

Merci

Questions ?

Documents ? possibilités d'observation ?

## Annexe 2 - Exemple d'échange durant un entretien micro phénoménologique

### 1.2. La technique micro phénoménologique - extrait d'échange retranscrit

(Entretien de R. Chef de secteur Bricoroi).

-(Q1) Voilà et donc, à l'instant, je viens d'évoquer, de te dire : "On va évoquer des situations vécues d'intelligence collective" et, en fait, ce qui m'intéresserait, c'est que les yeux fermés là, si tu peux le tenir, c'est, qu'est-ce que ça t'évoque en fait ? Qu'est-ce qui vient quand je te dis ça ? Donc tu peux prendre un peu le temps de, voilà, voir qu'est-ce qui arrive, soit comme son, soit comme image, comme sensation comme pensées. Et quand t'es prêt, bah tu me racontes, mais toujours en gardant les yeux fermés.

-(R1) Est-ce que ça peut évoquer un cas concret, cycle de responsable rayon chez Leroy Merlin, cycle de formation ?

-(Q1) pour l'instant, ce que je te demande, ce n'est pas forcément de me raconter ce qui s'est passé, mais de te connecter à des sensations qui te viennent quand t'évoques cette situation-là.

-(R1) La sensation intelligence collective, je sais pas pourquoi, je pense à, c'est Saturne la planète avec le cercle autour là ?

-(Q1) Peut-être bien oui.

-(R1) Bah, c'est cette planète-là qui me vient en tête. C'est plutôt une couleur bleue, je sais pas pourquoi.

-(Q1) D'accord.

-(R1) Et c'est ces 2 choses qui peuvent me venir en tête.

-(Q1) D'accord, donc plutôt une forme, une planète, du bleu et une situation concrète.

-(R1) Et une situation concrète oui.

-(Q1) D'accord. Donc, sur les sensations, c'est tout ? autre chose ?

-(R1) Le fait de souffler, ça peut m'évoquer l'intelligence collective.

-(Q1) Souffler...

-(R1) Oui, souffler au sens respiration, au sens partager les responsabilités.

-(Q1) D'accord. Quoi d'autre ?

-(R1) J'ai un truc que j'associe, je pense à ça depuis tout à l'heure, mais matière grise, enfin, ça c'est quelque chose à laquelle...C'est une pensée... Ça me fait penser à un groupe, l'intelligence collective.

## Annexe 3 - Grille d'autoévaluation de l'intelligence collective

<b>INTENTION</b>	Répondants
Je suis clair.e sur mon intention sur la séquence et en phase avec les membres du groupe :	Le groupe est aligné sur une intention claire.
<b>OUVERTURE</b>	répondants
Je suis disponible, réellement curieux.se de l'autre et de ce qui vient. Je suspends jugements et inquiétudes.	Je m'ouvre aux autres y compris en montrant mes doutes et vulnérabilités.s.
J'accueille les points de vue différents avec authenticité.	Le groupe veille au respect du cadre de confiance.
<b>DIALOGUE</b>	répondants
J'ose dire ce que je pense authentiquement.	J'ose dire ce que je ressens.
Je veille à laisser du temps de parole pour les autres.	Les échanges du groupe sont inspirants et contributifs, sans débat contradictoire.
Le groupe accueille l'expression des ressentis et des émotions	Le groupe veille à l'égalité des temps de parole.
<b>PRESENCE</b>	répondants
Je suis attentif.ve, concentré.e, présent.e à moi et aux autres.	Je perçois des possibilités nouvelles et cette perception s'intensifie.
Le groupe est attentif et concentré	Le groupe est en énergie haute et ses perceptions s'intensifient.
<b>RELIANCE</b>	répondants
Je me sens en lien profond et authentique avec les autres	Les liens dans le groupe sont profonds et authentiques ;
<b>ENERGIE</b>	répondants
Je ressens une énergie particulière en moi.	Je ressens de la fluidité dans les échanges
Le groupe est inspiré plein d'énergie	
<b>COLLABORATION</b>	répondants
Le groupe s'est aligné sur une ou des intentions	Le groupe a une compréhension plus large et partagée des problèmes ou situations.
Des possibilités et perceptions nouvelles ont émergé de la réflexion commune	Le groupe a imaginé (ou prototypé) des solutions nouvelles
le groupe a pris des décisions collectivement	
<b>Quel est votre état affectif à cet</b>	répondants

<b>instant ? choisissez 3 mots dans la liste</b>	
Envie	Satisfait.e
Enthousiaste	Confiant.e
Serein.e	Déterminé.e
Frustré.e	Confus.e
Unifié.e (sensation de convergence, de sens et de paix)	Dispersé.e (sensation de divergence, de non-sens et de conflit intérieur)
Fatigué.e	Tendu.e

## **Annexe 4 - Exemple d'usage de la méthode dynamique d'observation.**

### **Proxibrico Semaine 1 : (extrait du journal de bord)**

**Stratégie 1 – présence simple - entrée sur le terrain** – accueillie par le directeur du magasin, celui-ci me conduit directement dans une salle à l'étage, au-dessus du magasin, située au bout d'un couloir desservant les espaces de travail des chefs de secteur et personnel administratif. Je démarre par une observation de la réunion de direction située dans une grande salle, aménagée en mode « bricolage » plus propre aux associations sportives qu'à une entreprise. J'apprendrai que cette salle polyvalente est utilisée par tous les collaborateurs. Dans cette salle, se succéderont les allées et venues et les réunions des différentes équipes au cours de la semaine. Elle sert aussi de lieu de pause et déjeuner pour les managers de proximité. Je serai donc postée dans cette salle tous les jours. Également, je m'installerais dans la circulation menant à l'étage où se situe la salle de pause avec les machines à café et des mange debout, et sur le palier en haut de l'escalier, des tables basses et des fauteuils pour les visiteurs . A cet endroit, sont affichés les organigrammes, les procédures, les présentations de l'entreprise, les mots de remerciement des clients adressés chaque mois et agencés comme une frise. Enfin, je me tiendrais aussi dans l'entrée du magasin près de la caisse d'accueil à certains moments. Dans l'entrée, sont affichés les valeurs du magasin, vont et viennent les vendeurs, logisticiens et caissières et bien sûr les clients.

**Stratégie 2 –séquences planifiées** - la 1ere semaine, plusieurs réunions m'avaient été signalées à l'avance par le directeur de magasin : réunion de direction, réunion de préparation de la visite du Directeur Régional. Les autres réunions seront pointées par les managers de proximité au cours de la semaine et correspondent à leur activité routinière : réunions d'équipe, de motivation commerciale, de projets transverses.

### **Semaine 2 et 3**

**Stratégie 3 – Shaoxing** en accord avec les managers ayant donné leur accord, suite à la proposition de leur directeur, je réaliserais les journées de Shaoxing au cours des semaines 2 et 3 de l'immersion. Au cours de ces journées, les managers ont joué le jeu : j'ai pu assister aux événements comme ils viennent et partager tous les temps solos et collectifs des managers, à l'exception d'un entretien annuel.

### **Entre semaine 1 et 2 et durant la semaine**

**Stratégie 4 : Observation non planifiée.** Djibril, un des managers suivis m'appelle quelques jours avant ma 2<sup>nd</sup>e visite sur le site, pour me dire qu'il pense organiser un atelier collaboratif et aimerait bien que je sois présente en observation. Nous avons conscience du biais potentiel lié à ma présence, qui oriente l'activité du manager. Son intention et sa demande émanent peut-être d'un désir de plaire, ou se conformer à ce qui semble être valorisé par son directeur. Pourtant, nous acceptons car cela ouvrira une opportunité de discussion avec ce manager sur sa pratique et une opportunité de l'observer avec son équipe et de recueillir le point de vue de celle-ci puisque nous pourrons leur adresser un questionnaire d'auto diagnostic de leur capacité collaborative au cours de cette séquence.

**Stratégie 4 : Observation non planifiée** Da, le 2eme manager suivi, semble peu à l'aise pour l'exercice de shadowing. Nous sommes à la veille de notre journée planifiée et il vient de réaliser qu'il doit se rendre demain matin à un atelier de formation au digital organisé par la direction de l'innovation. La formation se tiendra à 80 km du magasin, dans un tiers lieu aménagé par le groupe, pour l'innovation et la formation des équipes. Je « saute » sur l'occasion et lui propose de l'accompagner. Je le rejoins le lendemain matin sur le site de formation après un court voyage en train. Nous avons convenu de rentrer ensemble au magasin après la formation, avec son véhicule. Cet épisode me permet de nouer une relation de proximité avec Damien. Le temps du retour en voiture s'est avéré précieux pour le faire s'exprimer sur le collaboratif et préparer ainsi le temps de l'entretien proprement dit.

## Annexe 5 - Exemples de prises de notes micro phénoménologiques

Extrait de journal de bord : prise de note sur  
téléphone.

*Café avec J, S Da et Dj, les 4 chefs de secteurs. Da raconte ses journées de la formation « parcours manager ». Comment il a découvert ses dialogues intérieurs négatifs et appris à faire le vide. Il raconte qu'au retour hier tout le monde lui tombait dessus et qu'il a pris le temps d'aller se reposer 4 min. Ensuite la conversation vient sur le 360 de leur directeur. Mail de X le directeur du magasin avec la trame. C'est X qui veut se faire évaluer par ses N-1. Dj ne sent pas l'intention. Est sincère ou pour se vendre ? S dit que les objectifs sont en JE...Iere.reaction : c pas à moi de faire ça...elle suggère qu'ils fassent en collectif comme leur patron qui fait à deux avec son adjoint pour les évaluer... G lui dit : c'est un peu pour pas t'engager tout seul hein? Da, dit...on en reparle.... Dj veut me voir...me confie son malaise par rapport à une intention qu'il ne sent pas. Ce sujet, ça le crève. Ça ne l'intéresse pas. C'est pour servir qui quoi ?...*

Exemple de pense-bête :

Espace : disposition, vocation symbolique

Temporalité : durée, gestion du temps, rythme

Participants : combien, postures, place, engagement du corps, de la voix

Manager : posture, place, engagement du corps, voix

Interactions : schéma, sens et fréquence, formalisme

Ambiance : expression d'émotions, formalisme ou pas,

Contenu des interactions : échange d'infos, évaluation d'idées nouvelles, résolution de problèmes, prise de décision, gestion de ressources et priorités...

Forme des interactions : grille de repérage de l'intelligence collective. (écoute, ouverture, rebonds, temps de parole, etc.)

Exemple : grille de prise de note de Paillé et Mucchielli (2012)

<i>SCÈNE</i>	<i>VÉCU</i>	<i>CONTEXTE</i>	<i>RÉFLEXION</i>	<i>CONSTAT.</i>
<p>Nous progressons jusqu'à une salle de réunion très lumineuse ne salle formant un grand rectangle de 15 m2 environ ; d'un côté un grand tableau blanc en verre, au pied duquel sont disposés trois canapés « start up style » et un tapis. A l'autre extrémité, une table haute blanche, carrée, angles arrondis disposée face à un écran mural connecté. Six chaises hautes sont disposées autour de cette table.</p> <p>Face à l'entrée et entre les deux baies vitrées, deux postes de travail sont équipés de 2 PC.</p> <p>Aux murs, sont suspendus des cadres achetés dans le commerce, enfermant des maximes et citations, délibérément positives, ludiques, en anglais : « Play Hard, have fun » « Good Vibes only » « Life is a beautiful journey » « Don't forget to be amazing every day » « Think happy »...</p>	<p>Je ressens un sentiment double, de familiarité et de malaise. Cette salle ressemble aux lieux de co-working et collaboratifs de G. et I. et en même temps elle est froide, impersonnelle, pleine d'injonctions à être heureux et performant...</p>	<p>« c'est une salle dédiée à la créativité », m'explique Fabien.</p>	<p>Ces maximes et phrases « positive » sont bien présentes aussi dans d'autres entreprises visitées mais elles sont plus « fait maison » et font référence à l'équipe, la mission de l'entreprise, l'entraide, le partage (chez Bricoroi et Proxibrico ou Spacebuzz DSI par exemple).</p> <p>Question : comment a été mise en place cette salle ? par qui ?</p>	<p>Le récit «performance et résultat » des années 80, recyclé en récit « plaisir et réalisation de soi ».</p> <p>L'injonction au positif et au ludique plutôt que son incarnation.</p>

## Annexe 6 – Exemple de boucle d’abduction

Voici les étapes de la boucle d’abduction sur **la pratique collaborative**, qui est l’un des thèmes clés initiaux de la thèse :

**Novembre 2016 à Mai 2017** : enquête exploratoire auprès de 2 collectifs réputés intelligents – formateurs et consultants en facilitation. Cette enquête avait confirmé la place des conversations, identifiée dans la littérature, des émotions et du jeu dans les pratiques collaboratives. Il s’agirait donc pour observer l’intelligence collective en situation de repérer les états d’esprit au travers de comportements observables favorisant le dialogue. Nous avons donc construit une grille de repérage des capacités collaboratives d’une équipe, que nous proposerions de remplir aux équipes durant les immersions pour capturer leur vécu de l’intelligence collective dans la situation observée.

**Mai juin 2018 - Immersion 1- Resolog**, au départ dans l’idée de poursuivre par une recherche intervention – l’annonce de la fusion annule le projet après 3 mois d’observation. Ces observations ont été menées avec un focus sur le manager et les interactions langagières (le dialogue). **Faits surprenants** : je constate des écarts entre l’intention de pratiquer le collaboratif et la pratique en situation (durée et modalités des réunions), je remarque l’implication du corps du manager dans la pratique conversationnelle. J’ai du mal à appliquer la grille d’observation centrée sur le dialogue et le manager. **Boucle abductive 1- Retour vers la littérature** pour affiner ma méthodologie de collecte. Je découvre la situation de gestion

(Journé & Raulet-Croset, 2008), l’entretien d’explicitation la psycho phénoménologie (Vermersch, 2012) et la micro phénoménologie (Petitmengin, 2016; Paillé & Mucchielli, 2012, p. 7) Je décide de réaliser une étude multi sites, je choisis la situation de gestion comme unité d’analyse, j’élargis la grille d’observation à l’ensemble de la pratique, et pas seulement au dialogue. Je revois le guide d’entretien pour permettre une écoute phénoménologique du sujet et le guider vers une expression phénoménale de son expérience. Les immersions suivantes ont un focus sur la situation de gestion, en appliquant une approche phénoménologique par la pratique

**Sept- octobre 2018 - Immersion 2 – Proxibrico et Bricoroi - fait saillant** - la lenteur et le mouvement, repérage d’aspect lié au temps et à la cadence (octobre Bricoroi : lenteur), l’absence d’usage de pratiques collaboratives propres aux séquences de facilitation en intelligence collective. **Boucle Abductive 2** : je confronte les descriptions et constats de mes visites à la théorie U notamment aux 3 mouvements de la conscience et du U (observer, se retirer, agir en un instant) et aux descriptions de moments d’intelligence collective dans la littérature. J’identifie les catégories de fluidité et de mouvement, de lenteur et d’immobilité dans mon matériau empirique. Je cherche à les repérer dans les immersions suivantes.

**Immersion 3 – Spacebuzz et Microelec - fait surprenant** = repérage d’aspects lié à la configuration spatiale ( février/mars/ juin : Spacebuzz) qui semblent significatifs pour les acteurs et diviser l’espace et les pratiques en deux « mondes » séparé, l’un visible de tous et l’autre caché. Pas d’observation de fluidité et de lenteur mais de séparation et de précipitation.

**Boucle abductive 3** : Lecture sur la socio matérialité, découverte des notions d'espaces frontières, de la dimension corporelle de la pratique (Dale, 2005; Reckwitz, 2002) au travers de la lecture de thèses Grandazzi (Grandazzi, 2018). Ces lectures nous permettent de penser l'articulation entre le niveau des pratiques et de la présence et d'analyser cette opposition entre espaces dans nos observations.

**Immersion 4** : les observations confirment celles des immersions précédentes, nous atteignons la saturation mais nous ajoutons quelques observations de réunions pour creuser nos intuitions sur le rôle du mouvement et des gestes dans l'accès à la présence. Nous le faisons après notre participation à une école de recherche du Presencing Institute qui nous dote de nouvelles vues théoriques et pratiques pour le faire. **Boucle Abductive Été 2019** : participation à l'école de recherche du Presencing Institute. Expérimentations de pratiques corporelles et esthétiques. Présentation de l'analyse micro phénoménologique et du projet d' « Awareness Based Action Research » (Scharmer, Pomeroy & Kaufer, 2021): l'étude du champ social par le langage du corps et des formes permet de remonter à la source de nos actions et de sentir les systèmes sociaux de l'intérieur **Fait surprenant** : l'observation effectuée à la suite du séminaire est axée sur les mouvements du corps et les formes qu'elles dessinent. Il apparaît que les gestes de quelques-uns entraînent des changements dans les positions des corps des participants dans l'espace. Ces modifications s'accompagnent d'une modification de l'état d'esprit et de la qualité de présence des participants dans la séquence observée.

**Autre Fait nouveau** : des pratiques organisationnelles favorisant la communauté transversale sont observées lors de ces immersions, pouvant faire penser à une diffusion de l'intelligence collective à partir du niveau intermédiaire de l'organisation. **Boucle Abductive 4** : nous revenons lire sur les communautés de pratique (Wenger, 1999) et la notion de Ba (Ikujiro Nonaka & Noboru Konno, 1998) et d'émergence de l'intelligence collective (Salminen, 2012b) pour faire sens des émergences de communautés observées dans nos terrains.

## Annexe 7 – Exemple d’analyse en mode écrite

Voici un exemple d’analyse en mode écrite, avec : une grille phénoménologique de prises de note, un récit phénoménologique, et une note analytique.

### La grille phénoménologique (extrait)

Scène	Vécu	Contexte	Réflexion
<p>Nous progressons jusqu’à une salle de réunion très lumineuse ne salle formant un grand rectangle de 15 m2 environ ; d’un côté un grand tableau blanc en verre, au pied duquel sont disposés trois canapés « start up style » et un tapis. A l’autre extrémité, une table haute blanche, carrée, angles arrondis disposée face à un écran mural connecté. Six chaises hautes sont disposées autour de cette table.</p> <p>Face à l’entrée et entre les deux baies vitrées, deux postes de travail sont équipés de 2 PC. Aux murs, sont suspendus des cadres enfermant des maximes et citations, délibérément positives, ludiques, en anglais : « Play Hard, have fun » « Good Vibes only » « Life is a beautiful journey » « Don’t forget to be amazing every day » « Think happy »...</p>	<p>Je ressens un sentiment double, de familiarité et de malaise. Cette salle ressemble aux lieux de co- working et collaboratifs de GERME et IMFUSIO et en même temps elle est froide, impersonnelle, pleine d’injonctions à être heureux et performant...</p> <p>Ces maximes et phrases « positive » sont bien présentes aussi dans d’autres entreprises visitées mais elles sont plus « fait maison » et font référence à l’équipe, la mission de l’entreprise, l’entraide, le partage (chez Proxibrico ou Bricoroi par exemple).</p>	<p>« c’est une salle dédiée à la créativité », m’explique F.</p>	<p>Le récit « performance et résultat » des années 80, recyclé en récit « plaisir et réalisation de soi ». L’injonction au positif et au ludique plutôt que son incarnation.</p> <p>Question : comment a été mise en place cette salle ? par qui ?</p>

## Le récit (extrait). Situation : réunion transversale des directeurs de projet

Nous progressons à travers les couloirs, bordés de mini open space cloisonnés, jusqu'à une salle de réunion très lumineuse, formant un grand rectangle de 15 m<sup>2</sup> environ ; d'un côté un grand tableau blanc en verre, au pied duquel sont disposés trois canapés « start up style » et un tapis. A l'autre extrémité, une table haute blanche, carrée, angles arrondis disposée face à un écran mural connecté. Six chaises hautes sont disposées autour de cette table. Des injonctions au positif et au ludique sont affichées dans des cadres et me laissent une sensation de malaise : ces phrases sont impersonnelles et impératives. « C'est une salle dédiée à la créativité », me confie le manager....

### La Note analytique

Source : Le contexte et l'intention de la réunion restent encore à établir. On sent du flottement dans l'implication des personnes. La réunion mobilise faiblement l'intelligence collective. Le manager cherche à engager sans y parvenir vraiment.

Gestes : Le manager adopte une posture directive/consultative pour l'ordre des débats et la décision de clôture du débat. Il est en retrait et en écoute le reste du temps. Les autres participants débattent sans s'impliquer. Peu d'idées ou d'actions d'amélioration ou création seront proposées. Le manager m'a dit en préambule « parfois il y a des idées sublimes qui émergent, parfois pas ».

Dialogue : L'écoute et la gestion du temps sont des acquis. L'engagement et la coresponsabilité semblent assez faibles.

Hypothèse : L'empêchement vient de la nature de la réunion, de l'animation de la réunion, de l'intention à préciser, et peut être aussi de culture et postures dans l'entreprise sur les procédures et règles ? Cela reste à valider par un échange avec le manager.

## Annexe 8 – Exemple d’analyse pas à pas – la constitution d’un répertoire de situations

Lors de l’analyse de données, nous avons regroupé l’ensemble des situations collectées (par entretien ou par observation) dans un répertoire unique. Sous un tableau Excel, nous avons d’abord listé les situations puis en colonne, nous avons décomposé les pratiques observées et les avons décomposées selon les 6 catégories émergeant des analyses de 1er niveau.

### EXTRAIT DU TABLEUR EXCEL DE CLASSEMENT DES SITUATIONS

entreprise	situation	énoncé	rythme, mouvement	le lieu	le corps- l'espace	le dialogue	la posture	la pratique
BRICOROI ST ETIENNE	tour du magasin LM	une opération commerciale est en cours d'installation. Le manager visite un à un les secteurs. Il va lentement, salue et est salué. Regarde immobile, ne donne aucune instruction.	mouvement et lenteur - 1heure	les allées de cheminement dans le magasin d'un rayon à l'autre, qui n'est autre que le parcours client.	observer les actions en cours - voir le mouvement entraîné de se faire	échanger, répondre à des questions, partager des impressions et des informations.	s'immobiliser, sentir, percevoir - faire confiance -	observer - sentir

Puis nous avons alors décidé d’intégrer dans notre répertoire des situations observées, les situations qui nous avaient été racontées en entretien. Nous avons codé ces situations dans Nvivo dans une rubrique SITUATION à l’intérieur de laquelle nous avons classé les verbatim selon les thèmes « qui , quoi, où , comment, quand, combien » afin de capturer la pratique « ce que font les gens et comment ils le font »(Suchman, L.A, 1987)

### EXTRAIT DE LA TABLE DE CODAGE NVIVO

NAME	DESCRIPTION
USAGE EN SITUATION	Situations concrètes d'usage de l'intelligence collective,
SITUA - autres	Autres situations
SITUA - avec qui	le manager précise avec qui (équipe, pair, N=1, client ...) il travaille en intelligence collective et dans quelle situation
SITUA – mouvements	Le manager parle de son usage des déplacements, de la mobilité, liberté de mouvement, de la place qu' il prend et qu'il laisse.
SITUA – non-usage	le manager parle des Situations où il n'utilise pas l'intelligence collective.
SITUA – où usage des lieux	Le manager parle de l'usage de lieux en intelligence collective. (bureaux, salle aménagée, machine à café, aménagements...)
SITUA - quand, usage du temps	Le manager parle de l'importance de l'usage du temps dans l'intelligence collective : choix du moment, régularités et imprévu, rareté et fréquence, rythme lent/rapide , articulation dans le processus de production

SITUA - quoi, type de situation de recours	le manager décrit les types de situations où l'équipe ou lui-même ont recours à l'intelligence collective
--	---

Cette opération a ajouté 25 situations à notre répertoire.

Nous avons aussi réalisé des résumés chronologiques des journées des managers observés de manière et nous avons lu les rapports réflexifs des managers en formation Émergence. Cette phase de notre travail nous a permis de nous imprégner du sens qu'ils donnaient à leur expérience, puis de retourner aux 6 catégories émergentes et tenter de les catégoriser. Nous montrons ci-dessous un extrait des différents essais de classifications que nous avons opérés.

ESSAIS DE CATEGORISATION DES SITUATIONS.

<b>classification de situation par objectif de la situation</b>	<b>sous classification</b>
O1	information générale
O2	coordination, répartition rôle et tâches
O3	resolution de problemes
O4	création d'amélioration ou d'innovation
O5	gestion d' imprévu
O6	partage de pratique
O7	célébration
O8	construction cohésion,valeurs,sens
O9	manque temps solo
<b>pa type de collectif</b>	
<b>GE</b>	<b>situations avec l'équipe</b>
<b>GP</b>	<b>Situation avec pairs</b>
<b>GD</b>	<b>situation a 2 avec subordonné</b>
GDS1	rencontre informelle
GDS2	entretiens d'appréciation
GDS3	entretien reporting avancement
	<b>situation à 2 avec N+1</b>
GDN4	entretien de partage
GDN5	binômie
	<b>situation à 2 avec pair</b>
GDP6	binômie
GS	temps solo
GT	groupe transverse inter service et ou
<b>par thème</b>	
T1	1. organisation du travail : planning, role, taches,
T2	2. gestion RH , compétences, talents
T3	3. objectifs d'équipe
T4	4. relations clients
T5	5. vision, sens, cohésion, appartenance
T6	6. décision
T7	7. problemes fonctionnement produit, outils,
T8	8. investissement - innovation
T9	9. qualité
<b>par modalité</b>	
<b>M1</b>	reunion descendante
<b>M2</b>	reunion participative
<b>M3</b>	atelier collaboratif
<b>M3 bis</b>	réunion collaborative
<b>M4</b>	discussion informelle
<b>M5</b>	entretien face à face
<b>M6</b>	échanges par outils collaboratifs virtuels
<b>M7</b>	visite du lieu de travail
<b>M8</b>	visite d'autres lieux de travail
<b>M9</b>	tableau management visuel outil digital
<b>par lieux</b>	
<b>L1</b>	sur poste de travail du salarié
<b>L2</b>	bureau du manager
<b>L2</b>	salle de réunion
<b>L4</b>	salle détente, café, vestiaires
<b>L5</b>	circulations, couloirs
<b>L5</b>	extérieur
<b>L6</b>	salle aménagée pour collaborer
<b>L7</b>	hors temps de travail

<b>par flux temporel</b>	
<b>F1</b>	dans le flux, courte durée
<b>F2</b>	dans le flux, longue durée
<b>F3</b>	hors flux durée définie
<b>F4</b>	hors flux sans durée définie
<b>par finalité ou mission</b>	
<b>MISS1</b>	produire : gérer le présent
<b>MISS2</b>	préparer le futur
<b>MISS3</b>	produire à partir du futur émergent
<b>préoccupation du manager</b>	
<b>PR1</b>	je ne sais pas faire seul (compétence)
<b>PR2</b>	je n'ai pas la réponse seul.e (complexité)
<b>PR3</b>	je veux leur laisser la décision (participation)
<b>PR4</b>	je veux leur laisser la décision
<b>PR5</b>	je veux leur laisser la décision
<b>PR6</b>	je veux partager la décision
<b>PR7</b>	je veux partager la décision
<b>PR8</b>	je veux construire un sentiment d'appartenance
<b>PR9</b>	je veux associer, soutenir des personnes de
<b>PR10</b>	je veux préparer un événement
<b>PR11</b>	je veux préparer l'avenir et les embarquer

## Annexe 9 - Table de codage thématique des entretiens sous Nvivo

Codage Entretiens Pascale Version 4 du 2508 2019

L'arbre thématique Version 2 du 29 mars a évolué en deux temps : Version 3 après le codage test de 2 entretiens le 18 avril, puis Version 4 qui a évolué par codage émergent au fur et à mesure du codage des entretiens entre mai et juin.

Légende : **Codes ou contenu reformulés /Codes supprimés/Codes ajoutés**

CODE	CONTENU	Sources	References
<b>META CODES</b>			
<b>! INT</b>	Résultat particulièrement important	10	20
<b>! PATT</b>	Pattern : lien de cause à effet entre deux concepts clés ou de récursivité	8	10
<b>! SURPRISE</b>	Point à creuser, résultat surprenant	8	11
<b>REONDANTS</b>	<b>Profil du répondant</b>	0	0
<b>RE - entreprise</b>	Caractéristiques de l'entreprise – mode de collaboration	11	30
<b>RE - fonction</b>	Poste occupé	7	13
<b>RE - parcours</b>	Parcours et profil	12	24
<b>RE-Age</b>		8	9
<b>RE-Formation</b>		8	9
<b>RE-Sexe</b>		0	0
<b>INTELLIGENCE COLLECTIVE</b>	<b>Processus émergent d'élévation du niveau de conscience du groupe au travers d'état d'esprit débouchant sur une faculté mentale à opérer à ce niveau de conscience élargi</b>	1	1

<b>IC - 7 états d'esprit</b>	<b>Etat d'esprit se traduisant dans les intentions et les comportements des membres du groupe et du manager</b>	2	2
IC - collaboration	le groupe réfléchit et agit ensemble, sans rapport hiérarchique ou de métier, juste en s'alignant sur une intention commune.	4	4
IC - dialogue	Écoute, expression en JE, rebonds plutôt que contradiction	6	7
IC - énergie	Ressenti d'énergie intense (flux, haute énergie, ou fatigue intense...)	2	3
IC - ouverture	Curiosité, suspension de la voix de la peur, du jugement, du cynisme.	7	7
IC - présence	Connexion à soi, aux autres, à l'intention – concentration et attention- centre sur le sujet et le moment.	2	4
IC – reliance	Authenticité et profondeur des liens	2	2
IC- intention	Construction de l'alignement du groupe sur une intention commune. Le manager pose une intention ou la fait émerger.	5	9
<b>IC - Sensations ressenties</b>	Expérience sensible de l'intelligence collective (5 sens)	9	19
<b>IC- perception et attitudes négative</b>	le manager parle de personnes qui refusent de participer ou ont une perception négative de 'IC pouvant aller jusqu'à à des comportements de rejet, de refus ou de raillerie.	7	19
<b>IC-prise de décision</b>	La manière dont est la décision est prise : partage, collective ou unilatérale	4	11
<b>IC-récit d'un souvenir d'intelligence</b>	le récit d'un souvenir rapporté par le manager	7	10

<b>Collective</b>			
<b>IC-Représentation du phénomène</b>	description donnée de l'intelligence collective par les répondants	13	36
<b>PRATIK</b>	<b>Pratiques collaboratives</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PRA - autres</b>	Autres pratiques collaboratives	11	28
PRA-binôme	deux managers co- dirigent: réflexion commune et partage de leur prise de décision. pas de partage de la responsabilité vis à vis de l'entreprise ou de la loi.	3	6
<b>PRA - cadre organisationnel</b>	les pratiques organisationnelles, managériales de l'entreprise	9	27
PRA- processus et méthodes de prise de décision	le répondant décrit un processus ou pratique d'entreprise: décision par consentement, comité de décision....ou l'évolution de la pratique	3	6
<b>PRA - dialogue</b>	Pratique d'écoute - Pratique pour mettre les groupes en dialogue, en échange, en discussion ou en conversation	6	10
<b>PRA - jeu</b>	Pratiques ludiques - affichages humoristiques, ambiance des lieux de travail, usage de mots "rigolos" ou de jeux dans les ateliers.	2	3
<b>PRA - reflexivity, feedback, feedforward</b>	Pratiques liées à la réflexivité et à l'introspection pour le manager ou pour les membres de l'équipe (journaling, silence, rétrospective, Motorola, feedback	8	9

<b>PRA - visuel</b>	Pratiques liées à la visualisation par tous du travail en cours : affichages, facilitation graphique, post it, images	6	10
<b>PRATIK- ateliers intelligence collective</b>	des séquences de travail en réunion dont le processus est facilité par un tiers (ou par l'équipe) selon des pratiques d'intelligence collective. Souvent elles se passent dans un lieu aménagé pour cela et sur des durées de 2H minimum. On sort du flux du travail.	5	10
<b>PRATIK au fil de l'eau</b>	Les échanges informels, les réunions impromptues à quelques-uns fondées sur des pratiques d'écoute active, d'échange et de dialogue, toute la collecte informelle de l'information ,	9	15
<b>PRATIK- gestion du processus de travail</b>	Obeya, tableau visuel d'avancement de projet, stand up meeting. Toute pratique favorisant le partage d'information sur les activités en cours et la répartition des tâches l'organisation du travail..	6	10
<b>PRATIK-partager s'inspirer</b>	les échanges entre pairs, les visites d'entreprises, les learning expéditions, les vis ma vie, ....	5	11
<b>MANAGER</b>	<b>Management de proximité</b>	0	0
<b>MAN - action</b>	le manager décrit ses actions : ce qu'il fait en situation de management	11	40
<b>MAN - contribution à l'IC</b>	Sa contribution à l'IC en tant que manager.	11	50
<b>MAN - stimuler et questionner</b>	le manager dit qu'il stimule, invite les collaborateurs. Il leur pose des questions,	2	5

	il ne leur donne pas d'instructions ou de conseil.		
MAN- gérer divergence et émotions		2	4
MAN regulation rythme	le manager intervient sur le rythme de production, ménage des temps de prise de recul, stimule, accélère ou ralentit.	3	8
MAN-informer, faire un récit et donner du sens	le manager donne de l'information au fil des événements, construit dans le quotidien un récit et donne du sens	3	5
MAN-Variation des formes et les lieux	le manager dit qu'il ne fait pas toujours la même chose, qu'il change de format ou de lieux.	2	3
<b>MAN - posture intérieure</b>	Le manager parle de l'état d'esprit et attitude intérieure qu'il adopte pour travailler en intelligence collective	14	38
POSTURE -lâcher prise	le manager dit qu'il lâche prise, qu'il essaie de faire confiance au processus et de ne pas aller directement à la décision.	3	4
POSTURE-Curiosité ouverture	le manager dit qu'il aime découvrir, apprendre, et trouver de nouvelles manières de faire	1	2
<b>MAN - rôle du manager dans l'entreprise</b>	Le manager décrit le rôle du manager dans l'organisation: ce que l'organisation lui demande, son rôle vis à vis de l'équipe et vis à vis des autres acteurs de l'entreprise.	13	42
<b>MAN- Ambidextrie</b>	le manager alterne posture, pratiques et actes de management collaboratifs avec posture pratiques et actes de management hiérarchiques classiques selon qu'il est avec son équipe ou avec le reste de l'entreprise.	3	11

<b>MAN- Caractéristiques personnelles</b>	le manager parle de ses traits de personnalité, de ce qui le motive, l'intéresse ou le passionne, de ses limitations, de sa construction personnelle.	12	40
<b>MAN-devenir manager, un challenge positif</b>	le poste de manager de proximité est perçu comme une opportunité en termes de promotion sociale, carrière OU en termes de challenge, de pouvoir d'agir, d'épanouissement personnel.	6	8
motivation =apprendre		1	1
<b>IMPACT</b>	<b>Effets de l'IC sur le manager OU le groupe OU l'organisation...</b>	1	2
<b>IMPACT - autonome et responsable</b>	les collaborateurs prennent des initiatives, se sentent responsables et s'engagent.	8	13
<b>IMPACT - autres</b>	Autres effets	7	12
<b>IMPACT – decision</b>	Meilleures décisions OU mise en place de processus de décision partagée	3	6
<b>IMPACT – état d esprit</b>	Effets sur l'état d'esprit du manager ET OU de l'équipe : humeur, manière d'appréhender les problèmes et les situations et d'y répondre.	7	8
<b>IMPACT - sérénité et bien être</b>	le manager gagne en sérénité, en confort (temps, moins d'énergie dépensée, moins seul pour décider,) OU les membres de l'équipe sont plus détendus et à l'aise.	9	16
<b>IMPACT – solution</b>	<b>Effets en termes de résolution de problèmes et d'innovation.</b>	4	5
<b>IMPACT- sens, clarté sur la vision l'objectif</b>	les collaborateurs et le manager ont de la clarté et un alignement sur leur objectif, leur mission, leur raison d'être.	3	3

<b>IMPACT SUR MANAGER</b>		8	12
<b>IMPACT-connexion client</b>		1	1
<b>IMPACT-oser- auto efficacité</b>	le manager dit qu'il ose davantage, qu'il renforce sa confiance en lui, qu'il se sent plus capable.	4	5
<b>IMPACT-performance</b>	les solutions mises en œuvre sont des succès (qualité, couts, ventes...) Ce sont des succès durables. Le processus de travail est plus efficace	6	8
<b>TRANSFO-APPRENTISSAGE</b>	processus <b>d'apprentissage (au lieu de transformation)</b> par le manager et processus de transformation des pratiques vers l'IC et les pratiques collaboratives	1	1
<b>FREINS TRANSFO</b>	le manager décrit ses difficultés d'apprentissage et les éléments qui freinent l'usage des pratiques collaboratives	12	97
<b>LEVIER TRANSFO</b>	le manager parle de choses qui facilitent leur apprentissage et la mise en œuvre de pratiques collaboratives OU celui des équipes.	5	7
<b>LEVIER TRANSFO-découverte</b>	Le manager parle de découverte des pratiques et de la philosophie d'intelligence collective à partir de sa	10	20

	curiosité propre ou de l'influence d'un tiers.		
LEVIER TRANSFO- envie, plaisir, intérêt, volontaire	le manager parle de sa motivation intrinsèque à essayer le collaboratif. OU de celle du groupe.	8	10
LEVIER TRANSFO – Formation	Le manager parle de formations reçues ou données sur le thème de l'intelligence collective et du management.	11	23
LEVIER TRANSFO- accompagnateurs-tiers	le manager dit qu'il fait appel à des facilitateurs formés en interne ou des consultants pour animer les séquences de travail en intelligence collective	6	12
LEVIER TRANSFO- expérimenter	le manager fait des essais de nouvelles pratiques. . Le manager "hacke" les procédures et pratiques existantes.	7	14
LEVIER TRANSFO- questionnement	le manager se pose des questions sur les manières d'utiliser l'intelligence collective et d'embarquer l'équipe dans la démarche	4	5
LEVIER TRANSFO- sentiment d'auto efficacité	le manager se sent (ou pas ) capable d'utiliser les pratiques d'intelligence collective et d'être dans la posture adéquate	3	7
LEVIERS TRANSFO- SPONSORING SOUTIEN	le soutien du N+1 iou de l'entreprise est jugé nécessaire, aidant par le manager.	11	23
<b>MODALITES DE TRANSFO U</b>	<b>les managers parlent de moments et de pratiques correspondant aux 5 étapes de transformation du modèle de la théorie U</b>	0	0

MODALITÉS DE TRANSFO U-prototyper	DE U-	le manager décrit comment il fait des essais et des 'expérimentation. Il décrit aussi comment il s'entraîne et persévère.	7	13
MODALITÉS DE TRANSFO U – déployer	DE U –	Le manager parle de modalités de diffusion de pratiques et d'état d'esprit en son absence et au-delà de l'équipe dans l'organisation ou avec les clients.	6	13
MODALITÉS DE TRANSFO U – présence	DE U –	Le manager parle d'instant où il a lâché prise, laisser émerger des nouvelles façons de faire ou voir. <b>OU d'instant où il a ralenti, pris du recul.</b>	5	7
MODALITÉS DE TRANSFO U –initier	DE U –	le manager parle d'événement déclencheur, de prise de conscience, de découverte enclenchant une transformation personnelle OU enclenchant un processus pour les équipes	7	12
MODALITÉS DE TRANSFO U – co-percevoir	DE U –	Écouter de manière empathique, emmener voir d'autre choses, organiser partage de points de vue, de pratiques	5	8
<b>TRANSFO - autres</b>		Autres éléments émergents	14	24
<b>TRANSFO- personnelles</b>	<b>étapes</b>	le manager parle de l'évolution dans le temps de son état d'esprit et de ses comportements en termes d'intelligence collective	13	54
<b>USAGE SITUATION</b>	<b>EN</b>	<b>Situations concrètes d'usage ou de non usage de l'intelligence collective,</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>SITUA – autres</b>	Autres situations	2	2
<b>SITUA - avec qui</b>	le manager précise avec qui (équipe, pair, N=1, client ...) il travaille en intelligence collective	6	8
<b>SITUA – mouvements</b>	Le manager parle de son usage des déplacements, de la mobilité, liberté de mouvement, de la place qu' il prend et qu'il laisse.	2	2
<b>SITUA – non usage</b>	le manager parle des Situations où il n'utilise pas l'intelligence collective.	6	17
<b>SITUA – où usage des lieux</b>	Le manager parle des lieux et de leur usage pour faire émerger l' intelligence collective. (bureaux, salle aménagée, machine à café, aménagements...)	5	7
<b>SITUA - quand, usage du temps</b>	Le manager parle de l'importance de l'usage du temps dans l'intelligence collective: rituels, rareté et fréquence, rythme lent/rapide, articulation dans le processus de production (moment hors du flux ou dans le flux)	8	15
<b>SITUA - quoi, type de situation de recours</b>	le manager décrit les types de situations où l'équipe ou lui-même ont recours à l'intelligence collective	9	35

## Annexe 10 - Codage émergent des rapports réflexifs Émergence

Le codage a été effectué à partir de notre cadre théorique du U (ouverture du cœur, de l'esprit et de la volonté, agir en un instant) et par abduction entre aller-retour avec la théorie (action apprenante, apprentissage transformationnel, confiance, humanisation et travail vivant). Certains thèmes ont émergé et fait écho aux situations observés sur la surcharge temporelle, l'expérimentation en situations notamment.

### Table de codage des rapports réflexifs Émergence

Nom	Description	Fichiers	Références
ACTION APPRENANTE	le manager dit qu'il utilise l'action, et les situations pour apprendre : chaque action peut remettre en question les pratiques	10	13
Droit à l'erreur	Le manager dit que l'entreprise donne ce droit à l'erreur	4	4
Expérience transformatrice	Le manager dit que quelque chose a change en lui	10	10
Cheminement progressif	Le manager parle de progression, de chemin,	9	12
Libération d'énergie	Le manager dit qu'il ressent de l'énergie en lui et ou dans le groupe	3	3
Performance	Le manager parle d'efficacité, de résultats, de productivité, d'objectif	5	5
Prise de recul	Le manager dit qui l prend du recul	4	4
AGIR EN UN INSTANT	Le manager dit qu'il se lance à partir d'une intuition ou d'une envie	2	2
Demander de l'aide	Le fait de pouvoir demander de l'aide ou de le faire.	2	2
Essayer Expérimenter	Le manager parle d'essais, d'expériences	8	11
Pratique du questionnement	Le manager dit qu'il pose des questions ouvertes ou qui engagent les personnes	2	2
Utiliser outils et pratique - créer le cadre	Le manager dit qu'il donne un cadre ou qu'il utiliser des outils et pratiques collaboratives	4	4
ANCRER	le manager dit que le changement de façon de travailler n'est pas réversible, qu'il est serein, que c'est devenu naturel	9	10
binôme		1	1

Nom	Description	Fichiers	Références
Binôme	Le manager parle de travail et partage à deux	1	3
co- évolution	Le manager dit que l'entreprise et lui ont évolué dans le temps	11	23
communauté de pairs	Le manager parle de rencontres avec des managers comme lui	8	8
dialogue génératif	Le manager décrit des échanges avec des rebonds, des silences, et de l'énergie qui porduit un résultat de qualité	2	6
règles organisationnelles	Le manager parles des règles, procedures et rituels de l'entreprise	1	1
soutien sponsoring de la hiérarchie	Le manager évoque le soutien de la hiérarchie	5	9
tiers facilitateur	Le manager parle de personnes extérieures ou internes formées à la facilitation et qui viennent animer ou aider à animer	2	4
ATTITUDE DE DEPART	le manager évoque son attitude envers les pratiques collaboratives au départ de la démarche de transformation	5	5
Élan du cœur	Le manager dit qu'il a eude l'empathie et s est lancé	1	1
Envie	le manager dit qu'il est attiré par le collaboratif	5	9
Indifférence	le manager ne perçoit pas l'intérêt des pratiques collaboratives au départ de la démarche de transformation	2	2
CAPACITE D AGIR CONSCIENTE	Le manager parle de lacher prise, de laisser venir, de se mettre en retrait	3	3
avoir confiance	Le manager declare avoir confiance dans l'action	9	13
décompression lâcher prise	Le manager parle de lacher prise, rela^cher la pression	2	2
EMERGENCE VOLONTE	le manager parle d'élan d'envie de résonance d'intuition d'intention	4	4
COURAGE	Le manager parle de courage managérial	2	4
Faire confiance	Le manager dit qu'il fait confiance aux équipes	4	4
Oser	Le manager dit qu'il ose (être lui même, experimenter)	8	9
Résonance	Le manager parle de moments d'écho , presence etd'alignement	0	0

Nom	Description	Fichiers	Références
Sortir de zone de confort	Le manager parle de passer à l'action même si c'est difficile et de se dépasser	8	11
Vulnérabilité	Le manager dit qu'il peut ou pas faire part de ses questions, doutes, fragilités	1	2
MANQUE DE CONFIANCE		3	3
Doute sur sa capacité	Le manager dit qu'il ne se sent pas capable	4	8
La forme	Le manager parle d'un cadre, de manière de faire	1	2
Peur des réactions d'autrui	Le manager dit qu'il se méfie des réactions d'autrui	2	3
Risque à prendre	Le manager parle de prise de risque	5	8
SE LANCER DÉCIDER	Le manager parle de passage à l'action, de déclic	13	13
inspiration partage de pratique	Le manager parle des partages de pratiques qui l'inspirent	1	1
LA CLAQUE	le manager décrit les sentiments et émotions ressenties lors de la première exposition à des pratiques collaboratives : surprise, déstabilisation, frustration, peur, prise de conscience	7	11
prise de conscience	Le manager parle de ses prises de conscience	7	9
NOUVELLE COMPREHENSION	le manager dit qu'il reconsidère son rôle la situation	8	11
catalyse	Le manager parle d'événements ou rencontre ou faisceaux d'événement déclencheurs	1	1
connexion à soi	Le manager dit qu'il se sent aligné, qu'il se reconnecte à ses valeurs	5	7
OUVERTURE DE L'ESPRIT	Le manager dit qu'il suspend son jugement et est curieux	7	8
OUVERTURE DU COEUR	Le manager parle d'empathie, de ses envies de partage et de cohésion, de compréhension	10	10
Risque BO du collaboratif	Le manager parle de surmenage, pression, charge émotionnelle	2	3
RÉCITS DE PASSAGE A L'ACTION	Le manager raconte un déclic et une situation ou il passe à l'action	15	20
Sans nom		0	0
socio materiality	Le manager parle des aménagements de l'espace ; des rituels et des outils	4	4

Nom	Description	Fichiers	Références
SURCHARGE MANAGER		6	8
pression temps et intervalles	Le manager parle de la pression du temps et de la Vitesse d'action	6	11
VIVANT ET HUMAN	Le manager parle d'environnement de travail vivant et de relations humaines	8	8

## Annexe 11 – Document d'entrée sur le terrain.

**Projet de recherche sur l'intelligence collective des équipes et le rôle du manager de proximité. Observation des pratiques collaboratives d'équipes de travail en situation.**

### I - Projet d'étude.

**Je suis doctorante en Sciences de gestion, au sein de l'université Rennes 1, rattachée au laboratoire de recherche du CREM.**

**Mon objectif** est de comprendre comment émerge l'intelligence collective dans un groupe et plus particulièrement comment les managers de proximité peuvent contribuer à cette émergence puis à sa diffusion dans l'organisation.

**Dans ce cadre, je souhaite observer des séquences de travail d'équipes pour comprendre en profondeur ce qu'est l'intelligence collective dans un groupe, comment elle émerge et ce qui peut faciliter son utilisation par les équipes et leur manager.**

### II – Collecte des données et engagement éthique

Les données sont collectées par prise de note, photos ou vidéos sont destinées à être analysées pour ma recherche. Elles sont anonymes. Je m'engage à respecter la confidentialité des données et informations mises à ma disposition.

Aucune personne ne pourra être contrainte à participer

Aucune photographie des produits ne sera faite.

Dans le cadre d'articles de recherche ou de communications dans des colloques, des photos ou citations préalablement anonymées peuvent être utilisées.

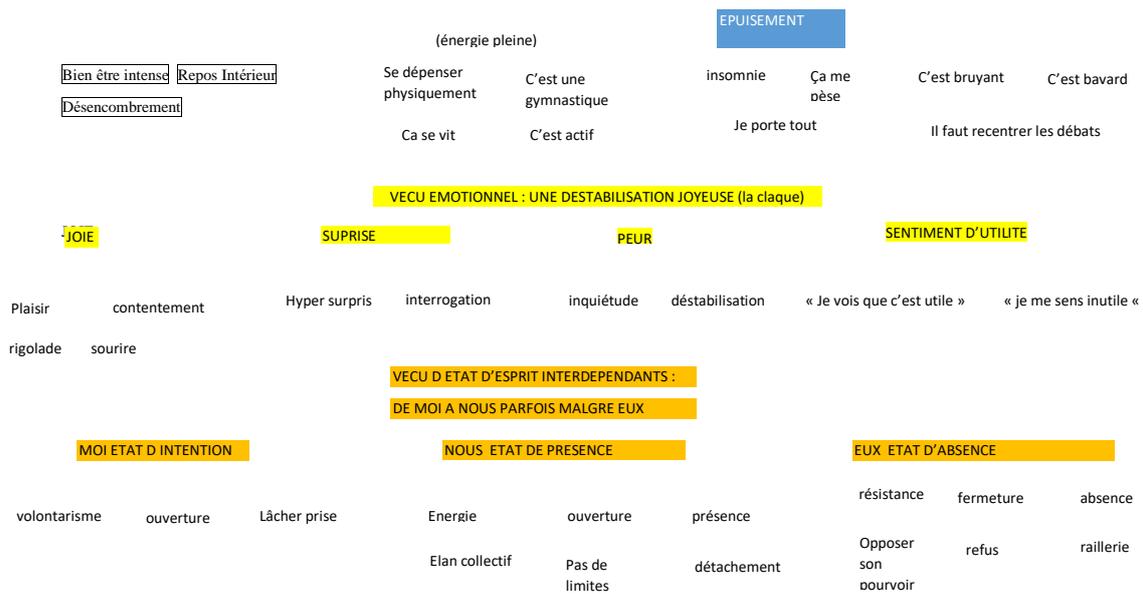
Aucune divulgation ou diffusion de ces informations ne sera faite à quelque titre que ce soit.

Pascale GENTIL  
 Doctorante en Sciences de gestion  
 Université de Rennes 1

# Annexe 12 - Catégorisation des descripthèmes

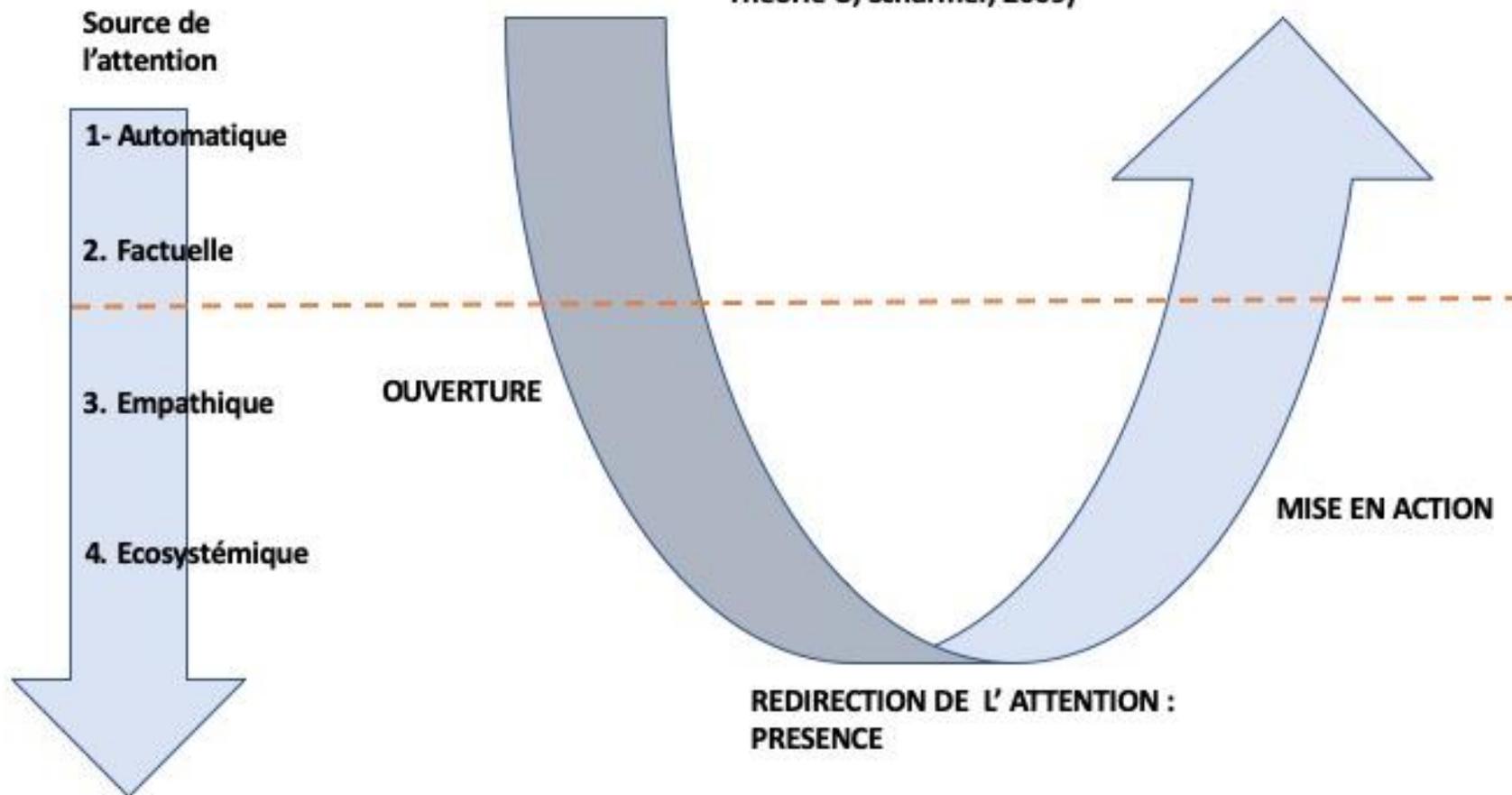
Phénomène : l'intelligence collective vécue des managers de proximité et managers intermédiaires

## Elements Synchroniques

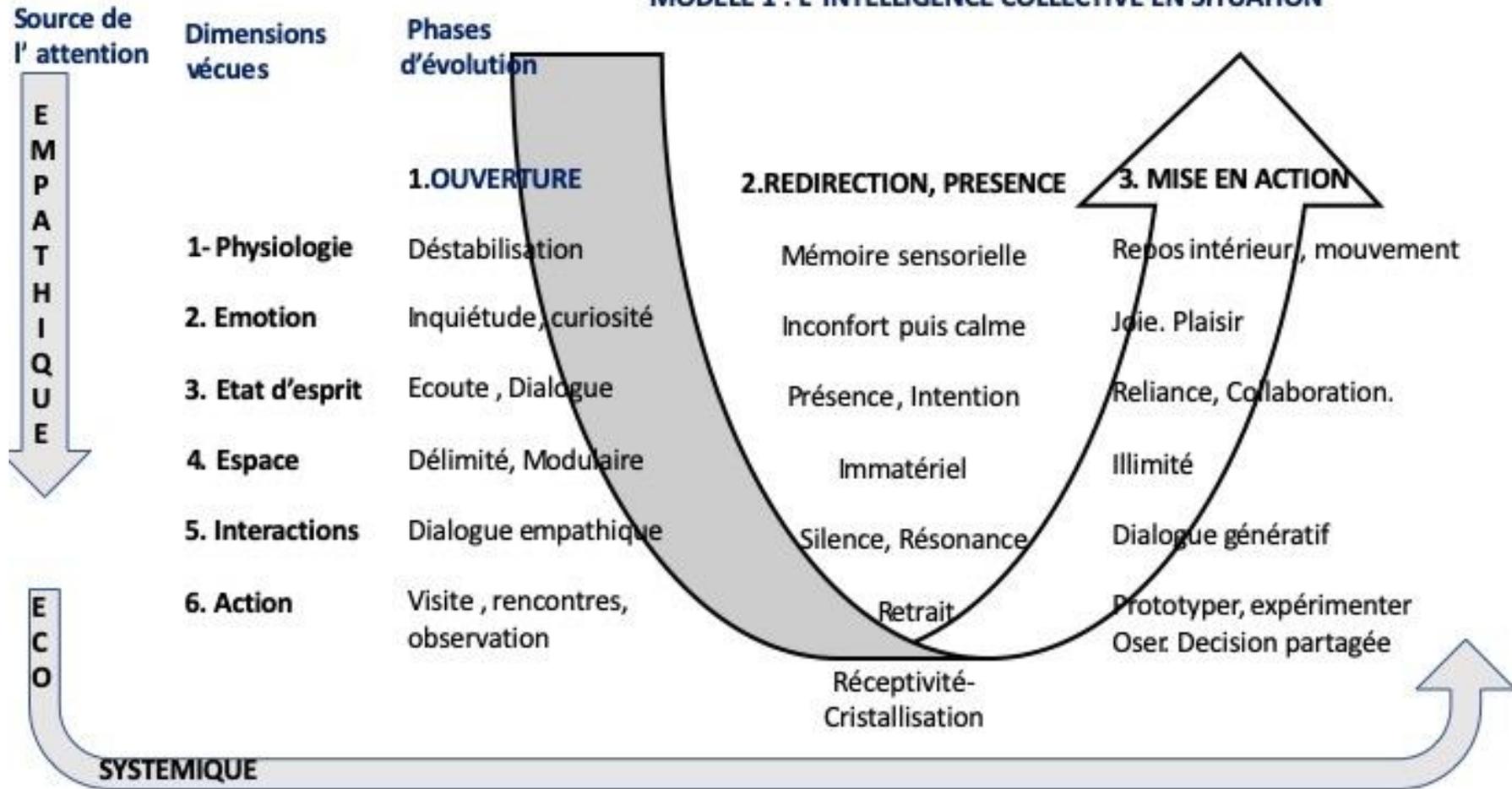


## **ANNEXE 13 - Nos Modèles et schémas en format visuel pour guider l'action des managers**

**Schéma 1: L' intelligence collective ( adapté de la  
Théorie U, Scharmer, 2009)**



## MODELE 1 : L' INTELLIGENCE COLLECTIVE EN SITUATION



**SCHEMA 1 : Les stratégies de gestion des situations.**

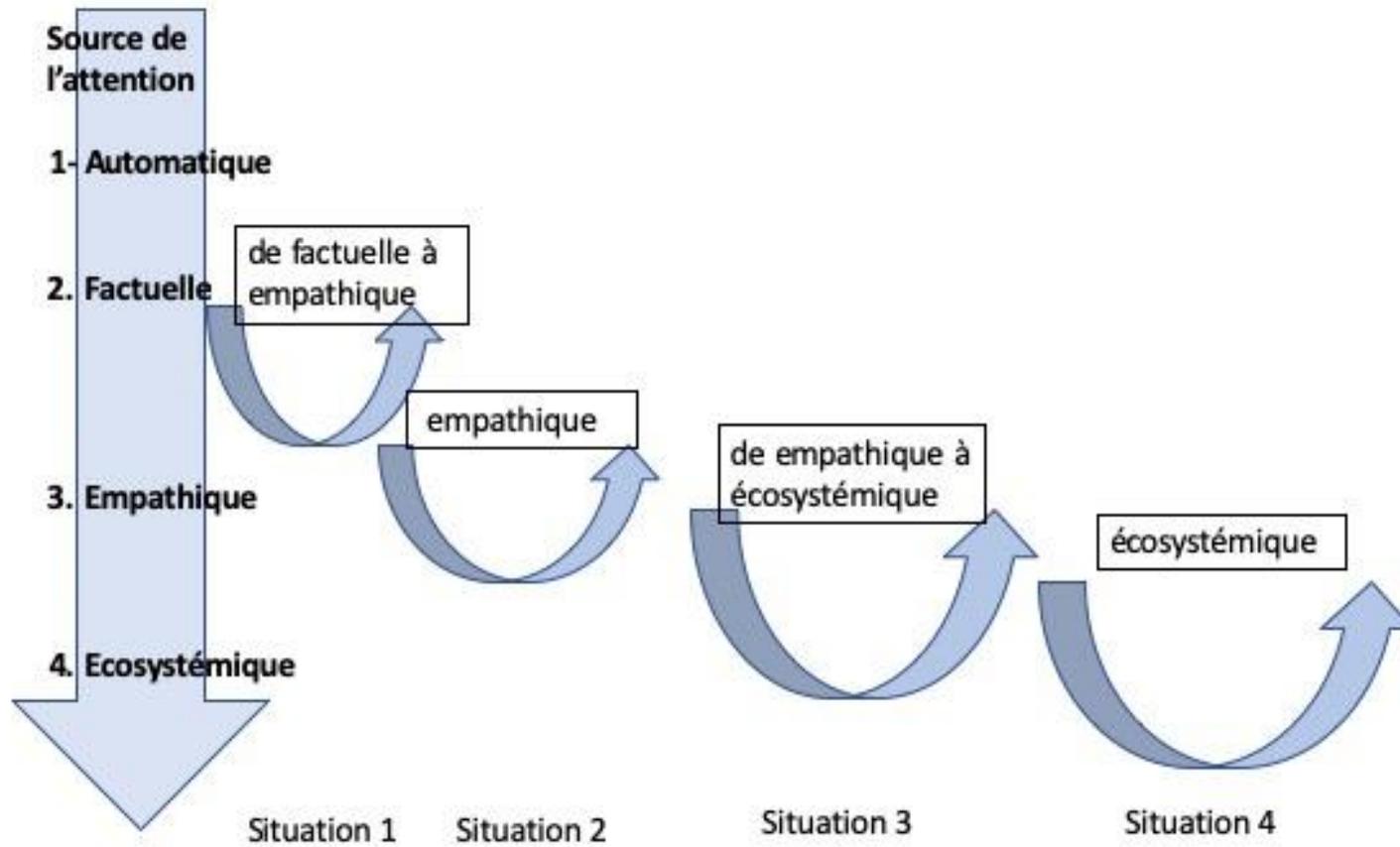
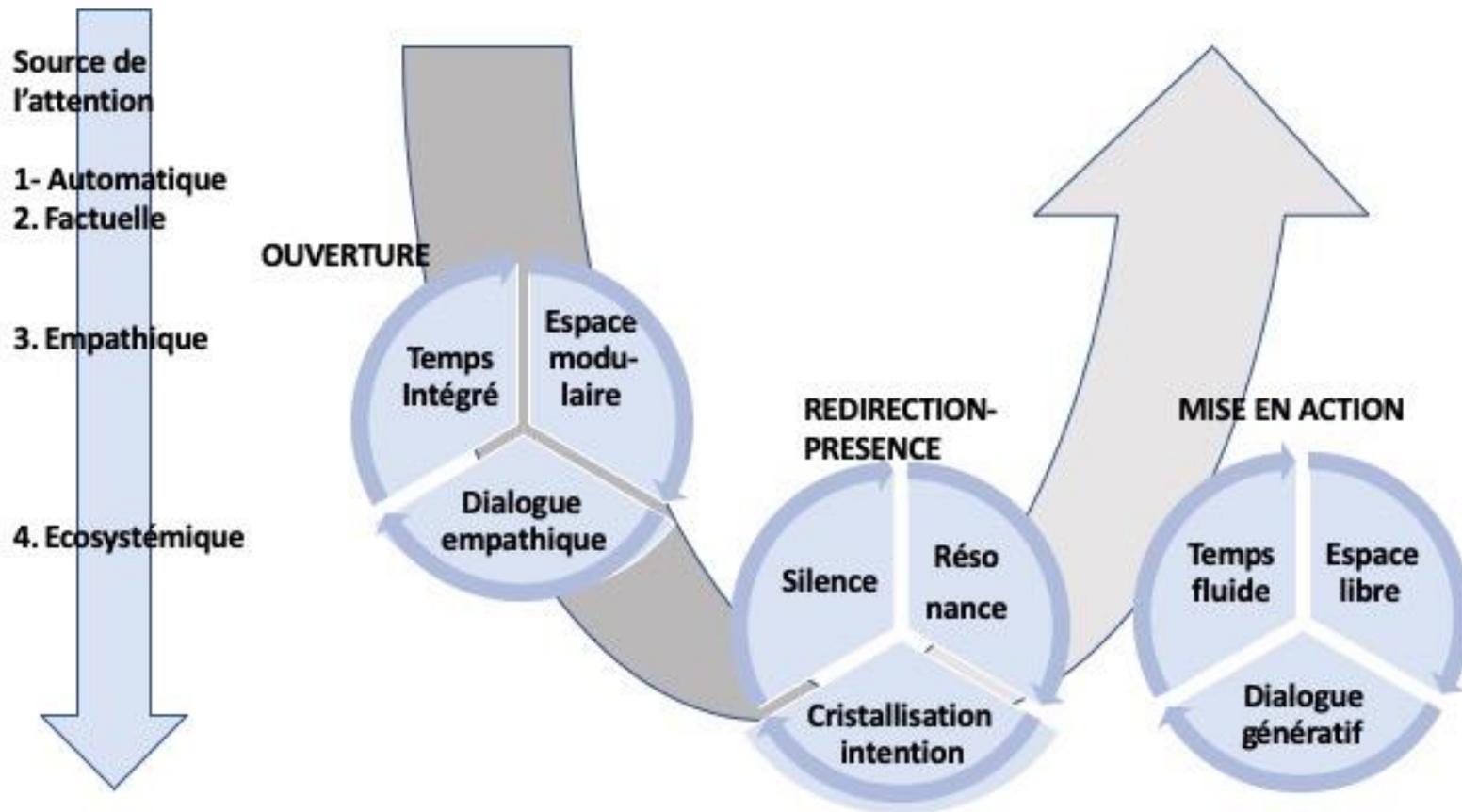
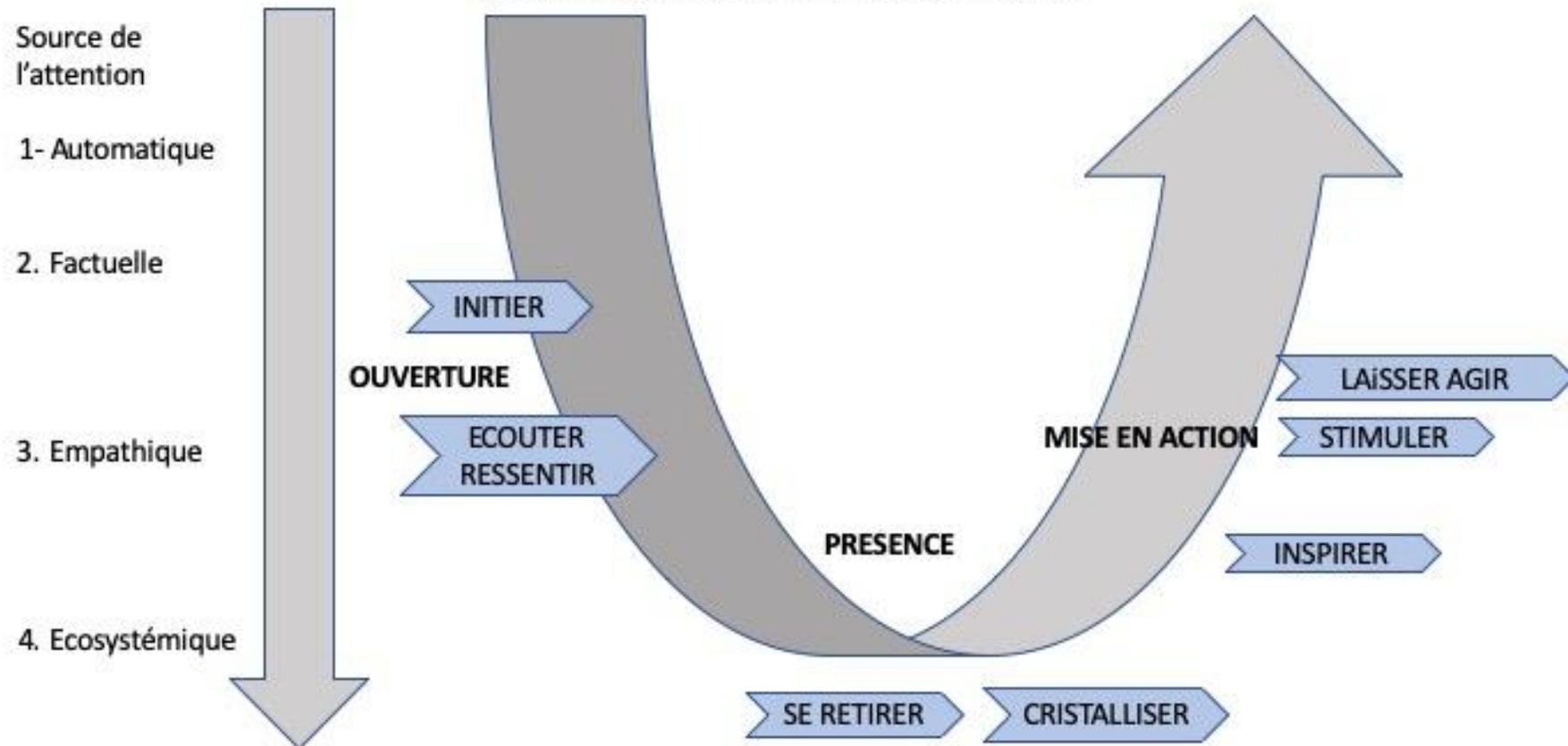


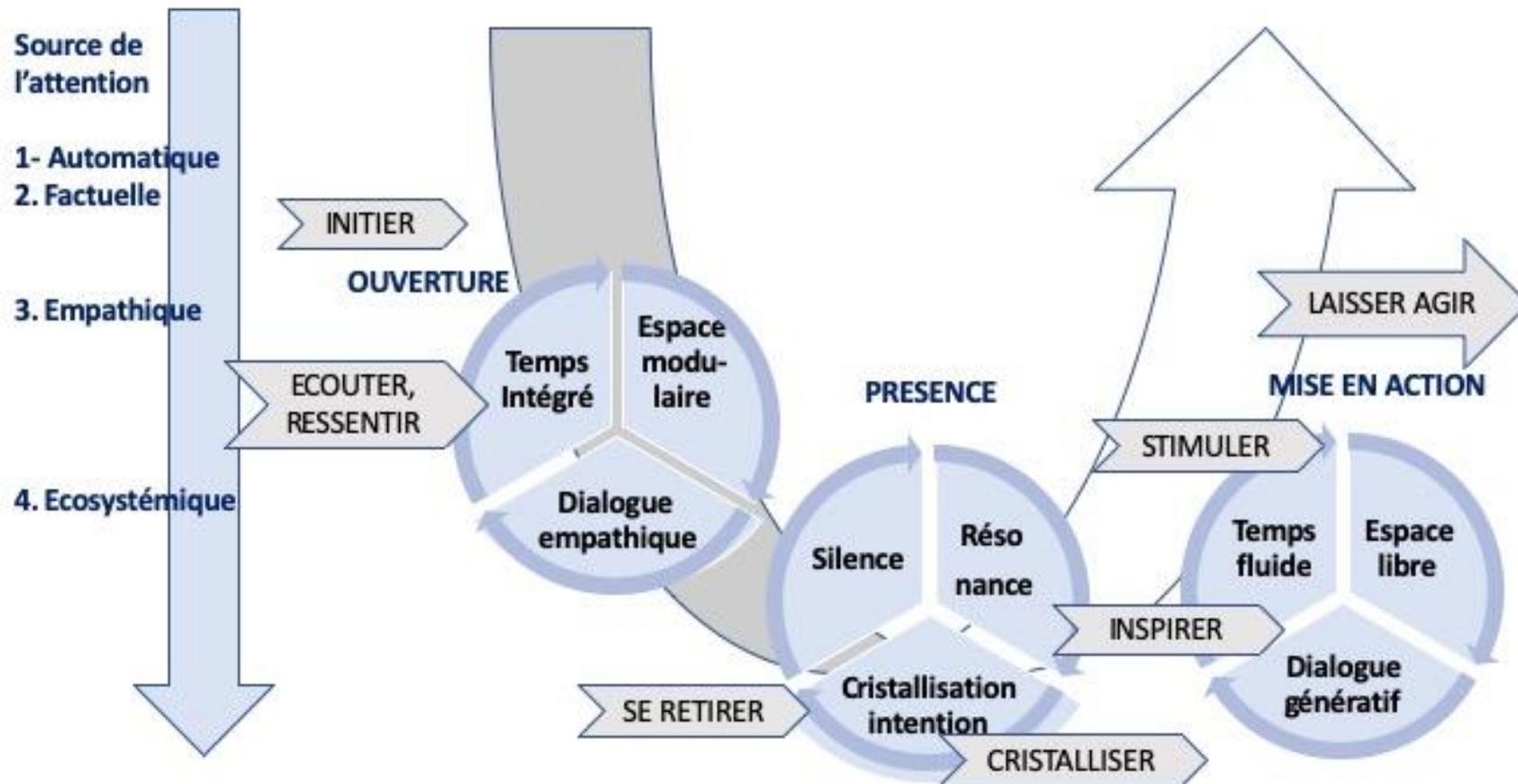
Schéma 2 : Stratégie d actions managériales - La gestion des situations en intelligence collective



**Schéma 3 : Stratégie d'action managériale - Les gestes du manager pour mobiliser l'intelligence collective**



## Modèle 2 : LA CAPACITÉ D'AGIR CONSCIENTE ET SITUÉE



# Table des illustrations.

## Liste des tableaux et encadrés.

1-TABLEAU 1. LES DIMENSIONS DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE .....	40
1-TABLEAU 2. LE MODELE DE ZAÏBET (DIMENSIONS ET COMPOSANTES OPERATIONNELLES DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE).....	45
1-TABLEAU 3. INTELLIGENCE COLLECTIVE, SYNTHÈSE DE L'ÉTAT DE L'ART. ....	47
1-TABLEAU 4. L'INTELLIGENCE - UN PROCESSUS EN 3 PHASES MULTIDIMENSIONNEL.....	52
1-TABLEAU 5. THÉORIE U - APPROCHE THÉORIQUE DU CHANGEMENT ÉMERGENT. ....	68
1-TABLEAU 6. PARADIGMES DU CHANGEMENT COEXISTANT DANS LES ORGANISATIONS. ....	69
1-TABLEAU 7. LES 4 SOURCES D'ATTENTION ET LES 4 NIVEAUX DE CONSCIENCE .....	78
1-ENCADRE 1. EXTRAIT DE L'EXECUTIVE SUMMARY DE LA THÉORIE U .....	85
1-ENCADRE 2. EXEMPLES DE PRATIQUES DU U.....	89
1-TABLEAU 8. L'ÉCOUTE ET LE DIALOGUE, EN FONCTION DE LA SOURCE DE L'ATTENTION.....	90
1-TABLEAU 9. MATRICE DE MANAGEMENT DU CHANGEMENT SELON LA THÉORIE U .....	93
1-TABLEAU 7. LES 4 SOURCES D'ATTENTION ET LES 4 NIVEAUX DE CONSCIENCE .....	108
1-ENCADRE 3. LE CADRE OPERATIONNEL D'ANALYSE DES SITUATIONS. ....	111
2-ENCADRE 1. LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE CONNAISSANCE SCIENTIFIQUE .....	114
2-ENCADRE 2. LES SIX POSTULATS DE L'APPROCHE COMPREHENSIVE.....	116
2-ENCADRE 3. LE LIEN ENTRE NOTRE QUESTION DE RECHERCHE, ET NOTRE DÉMARCHE SCIENTIFIQUE .....	125
2-TABLEAU 1. L'ÉCHANTILLON DES 6 SITES. ....	138
2-TABLEAU 2. LES OBSERVATIONS NON PARTICIPANTES « PAR IMMERSION » .....	142
2-TABLEAU 3. LES ENTRETIENS RÉALISÉS .....	143
2-TABLEAU 4. LES RAPPORTS RÉFLEXIFS ÉCRITS PAR LES MANAGERS DE PROXIMITÉ.....	144
2-TABLEAU 5. SYSTÈME DE COLLECTE DYNAMIQUE DE DONNÉES D'OBSERVATION .....	146
2-ENCADRE 4. LA TECHNIQUE MICRO PHÉNOMÉNOLOGIQUE - EXTRAIT DE GUIDE D'ENTRETIEN .....	151
2-TABLEAU 6. UNE GRILLE DE PRISE DE NOTES PHÉNOMÉNOLOGIQUE .....	152
2-ENCADRE 5. EXEMPLE DE BOUCLE D'ABDUCTION .....	154
2-ENCADRE 5BIS. EXTRAIT DE LA TABLE DE CODAGE - NVIVO.....	158

2-ENCADRE 6. ANALYSE MICRO PHENOMENOLOGIQUE - CLASSEMENT DES DESCRIPTHEMES .....	161
2-TABLEAU 7. ANALYSE MICRO PHENOMENOLOGIQUE. L'ANALYSE DES EVENEMENTS DE TRANSITION .....	162
2-TABLEAU 8. ANALYSE PHENOMENOLOGIQUE DES SITUATIONS. LES 6 CATEGORIES MISES EN EVIDENCE .....	164
3-TABLEAU 1. OBJETS DE GESTIONS DES SITUATIONS OBSERVEES.....	193
3-TABLEAU 2. UN VECU POSITIF ET NEGATIF DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE, VARIANT SELON LA FREQUENCE D'EXPOSITION AU PHENOMENE. ....	211
3-TABLEAU 3. VECU SPATIAL DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE: DEUX CAS EXTREMES.....	213
3-TABLEAU 4. VECU RELATIONNEL DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE : 3 VARIATIONS .....	215
3-TABLEAU 5. CATEGORISATION DES SITUATIONS SELON LA SOURCE DE L'ATTENTION. ....	218
4-TABLEAU 1. CHRONOLOGIE DE LA JOURNEE DE PATTI, RESPONSABLE D'ILOT.....	243
4-TABLEAU 2. CHRONOLOGIE DE LA JOURNEE DE DAMIEN, CHEF DE SECTEUR.....	244
4-TABLEAU 3. GESTION DES SITUATIONS DANS DES INTERVALLES DE TEMPS DES MANAGERS. ....	245
4-TABLEAU 4. ANALYSE DES MODALITES TEMPORELLES DE GESTION DES SITUATIONS.....	253
4-TABLEAU 5. LES QUATRE SOURCES DE L'ATTENTION ET LES PRATIQUES DE GESTION DE L'ATTENTION (TEMPORELLES, MATERIELLES ET CONVERSATIONNELLES).....	287
5-TABLEAU 1. MATRICE D'ANALYSE DES RECITS.....	299
5-TABLEAU 2. MATRICE D'ANALYSE D' « UN MOMENT DE CONNEXION » .....	302
5-TABLEAU 3. « UN MOMENT DE CONNEXION »- LIGNE D'EVOLUTION TEMPORELLE .....	303
5-TABLEAU 4. MATRICE D'ANALYSE D' «UNE PRESENTATION INTERACTIVE ».....	305
5-TABLEAU 5. LA LIGNE D'EVOLUTION TEMPORELLE « D'UNE PRESENTATION INTERACTIVE » .....	306
5-TABLEAU 6. MATRICE D'ANALYSE D' « UNE MARCHÉ EMPATHIQUE ».....	308
5-TABLEAU 7. LA LIGNE D'EVOLUTION TEMPORELLE D'UNE MARCHÉ EMPATHIQUE.....	309
5-TABLEAU 8. LA LIGNE D'EVOLUTION TEMPORELLE DE LA PHASE 1 DE RETRAIT (UNE MARCHÉ EMPATHIQUE) .....	310
5-TABLEAU 9. MATRICE D'ANALYSE DE L'ATELIER COHESION D'EQUIPE- LA PHASE D'EMERGENCE DE L'INTENTION...312	
5-TABLEAU 10. LIGNE D'EVOLUTION TEMPORELLE DE L'ATELIER COHESION D'EQUIPE : GENESE D'UNE INTENTION ...313	
5-TABLEAU 11. MATRICE D'ANALYSE DE L'ATELIER COHESION D'EQUIPE. PHASE DE DEROULEMENT.....	315
5-TABLEAU 12. LIGNE D'EVOLUTION TEMPORELLE DE L'ATELIER COHESION- PHASE DEROULEMENT.....	315
5-ENCADRE 1. EXTRAIT DE LA FICHE DE PRESENTATION GERME DU CO-DEVELOPPEMENT.....	330
5-ENCADRE 2. LA STRUCTURE DU PARCOURS ÉMERGENCE. ....	333
6-TABLEAU 1 MODELE 1A. LA STRUCTURE PHENOMENALE DU PROCESSUS D'EMERGENCE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE.....	353

6-TABLEAU 2- MODELE 1 B. MODELE THEORIQUE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE EN SITUATION.....	355
6-TABLEAU 3. UN PATTERN DE BASE : LA SITUATION D' INTELLIGENCE COLLECTIVE .....	365
6-TABLEAU 4. UN REPERTOIRE D'ACTION EN SITUATION PAR SOURCE DE L'ATTENTION MOBILISEE. ....	367

## Liste des figures et schémas.

I-SCHEMA 1 : LA THEORIE U – OTTO SHARMER <i>SOURCE :<a href="https://www.presencing.org/aboutus/theory-u">HTTPS://WWW.PRESENCING.ORG/ABOUTUS/THEORY-U</a> CONSULTE LE 28/07/2020.</i> .....	18
I-FIGURE 1 - STRUCTURE DE LA THESE.....	27
1-FIGURE 1 - UN PROCESSUS D'INTELLIGENCE COLLECTIVE EN SPIRALE .....	57
1-FIGURE 2 - L'ICEBERG DU CHAMP SOCIAL .....	83
1-FIGURE 3 - LE MODELE DU U.....	85
2-SCHEMA 1 : LES TROIS TEMPS DE L'ETUDE MULTI-SITE. ....	127
2-SCHEMA 2.LE DESIGN DE RECHERCHE .....	128
2-SCHEMA 3 : LA METHODE D'ECHANTILLONNAGE.....	133
2-SCHEMA 4: L'ENRICHISSEMENT PROGRESSIF DE LA COLLECTE PAR ABDUCTION .....	155
2-FIGURE 5. LE PROCESSUS D'ANALYSE DES DONNEES .....	156
2-SCHEMA 6 : LES OPERATIONS D'ABSTRACTION .....	159
2-SCHEMA 7 : EXEMPLE DE CATEGORISATION DONNEE PAR C. PETITMENGIN ET AL POUR L'EXPERIENCE DE LA TRISTESSE .....	160
3-FIGURE 2. LA STRUCTURE GENERALE DE L'EXPERIENCE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE.....	209
4- SCHEMA 1 - CROQUIS DES DEUX OBEYA.....	282
5-SCHEMA 1 - UNE TRANSFORMATION DE L'INTENTION INDIVIDUELLE EN INTENTION COLLECTIVE. ....	346
6- FIGURE 1 - MODELE 2 : LA CAPACITE D'AGIR CONSCIENTE ET SITUEE DU MANAGER DE PROXIMITE. ....	359
6-FIGURE 2 - SCHEMA 2 : CULTIVER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE EN SITUATION. ....	369
6-FIGURE 3 - SCHEMA 3. LA DIFFUSION DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE : UN PASSAGE DE SEUILS DE CONSCIENCE....	370

## Liste des récits de managers et de situations observées.

3-RECIT 1. L' EXPERIENCE UNIQUE DE NATHAN : LA FOI QUI DEPLACE LES MONTAGNES.....	197
3-RECIT 1 SUITE. ET SI CE N'ETAIT PAS DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ?.....	197
3-RECIT 2. LE RECIT DE DAMIEN : JULES PLAGE, UN PROJET CO CONSTRUIT ENSEMBLE.....	198
3- RECIT 2. SUITE DU RECIT DE DAMIEN : DES METHODES D'INTELLIGENCE COLLECTIVE AU MANAGEMENT COLLABORATIF.....	200
3-RECIT 3. LE RECIT DE ROMAN. UNE EXPERIENCE TRANSFORMATIONNELLE .....	200

3-RECIT 3. LA SUITE DU RECIT DE ROMAN, UNE TRANSFORMATION INTERIEURE.....	202
3-SITUATION 1. DEVELOPPER LA COHESION D'EQUIPE .....	220
3-SITUATION 2. DECIDER ENSEMBLE DE NOS INDICATEURS DE PERFORMANCE. ....	225
3-SITUATION 3. LA REUNION D'EQUIPE DU SECTEUR .....	229
3-SITUATION 4. LE PARTAGE DES EMOTIONS FAIT PIVOTER LA QUALITE DE L'ATTENTION.....	231
3-SITUATION 5. LE PARTAGE DES REPRESENTATIONS FAIT PIVOTER LA QUALITE DE L'ATTENTION. ....	233
4-SITUATION 1. LA VISITE DE SECTEUR « AUTOMATIQUE » DE DAMIEN .....	264
4-SITUATION 2. LA REUNION DE PROJET « AUTOMATIQUE ET FACTUELLE » D'ARMAND .....	265
4-SITUATION 3. UNE REUNION DE COORDINATION EN MODE AUTOMATIQUE ET CYNIQUE .....	267
4-SITUATION 4. UNE MATINEE DE REFLEXION ET COORDINATION EN MOUVEMENT.....	269
4-SITUATION 5. L'INSTANT PROGRES DE PATTI.....	274
4-SITUATION 6. GESTION D'UN PROBLEME EN INTELLIGENCE COLLECTIVE CHEZ AGILIFUN.....	277
4-SITUATION 7. LA FETE DES ENVIES CHEZ BRICOROI .....	278
4-SITUATION 8. L'OBEYA CONSCIENTE .....	281
4-SITUATION 9. L'OBEYA AUTOMATIQUE .....	281
4-SITUATION 10. LA DEAMBULATION OU VISITE D'OSCAR.....	283
5-RECIT DE SITUATION 1. «UN MOMENT DE CONNEXION».....	300
5-RECIT DE SITUATION 2. UNE PRESENTATION INTERACTIVE .....	304
5- RECIT DE SITUATION 3. « UNE MARCHE EMPATHIQUE » .....	307
5- RECIT DE SITUATION 4A. UN ATELIER DE COHESION D'EQUIPE- LA PHASE D'EMERGENCE DE L'INTENTION .....	311
5- RECIT DE SITUATION 4.B. : «LE DEROULEMENT DE L'ATELIER DE COHESION D'EQUIPE» .....	314
5- 1.LE RECIT DE FANNY (GROUPE T'BARLY) : UN TABLEAU DE SUIVI QUI FAIT « FLOP ».....	338
5-2. LE RECIT DE PATRICK (GROUPE SOLAGERME): UN ECHEC ET UN REBOND .....	339
5- 3. LE RECIT DE BASTIEN : TESTER, PRENDRE UN RISQUE ET GRANDIR.....	339

# Table des Matières

Résumé .....	5
Remerciements.....	6
Sommaire .....	9
<b>Introduction générale .....</b>	<b>11</b>
Contexte : l'intelligence collective, un sujet émergent en fort développement .....	11
Les recherches actuelles sur l'intelligence collective .....	14
La problématique de la recherche.....	15
Le cadre théorique.....	17
La méthodologie de la recherche .....	19
Les principaux résultats .....	23
La contribution de la thèse .....	24
La structure de la thèse .....	25
<b>Première partie. Le cadre théorique, épistémologique et méthodologique .....</b>	<b>29</b>
<b>Chapitre 1. Comprendre l'intelligence collective, de l'état de l'art à un cadre théorique alternatif 31</b>	
<i>Introduction .....</i>	<i>31</i>
1. <i>L'intelligence collective, le manager de proximité et le changement .....</i>	<i>32</i>
Introduction .....	32
1.1. L'intelligence collective : l'état de l'art .....	32
1.1.1. Un concept pluridisciplinaire et peu stabilisé .....	33
1.1.2. Le concept en Sciences de gestion .....	37
Résumé et conclusion de la partie 1.1.....	46
1.2. L'intelligence collective : pour une approche alternative du concept en Sciences de gestion .....	49
1.2.1. Les limites des recherches actuelles sur l'intelligence collective.....	49
1.2.2. Proposition d'une nouvelle grille de lecture de l'intelligence collective .....	52
Résumé et conclusion de la partie 1.2 Une nouvelle grille de lecture de l'intelligence collective.....	58
1.3. Les managers de proximité, au cœur des transformations organisationnelles .....	60
1.3.1. Ce que font les managers et comment ils le font.....	61
1.3.2. Les tensions vécues par les managers de proximité .....	63
1.3.3. Des acteurs clés du changement.....	64
Résumé et conclusion de la partie 1.3.....	66
1.4. Manager l'intelligence collective : une vision alternative de la conduite du changement ...	67
1.4.1. Un cadre théorique pour comprendre l'émergence et l'auto-organisation .....	67
1.4.2. Un cadre théorique pour accompagner la transformation .....	69
Résumé et conclusion de la partie 1.4.....	70
Synthèse de la partie 1.....	72
2. <i>La théorie U, un cadre alternatif pour comprendre l'intelligence collective .....</i>	<i>74</i>
Introduction .....	74
2.1. Les fondements de la théorie U.....	74

2.1.1. L'origine de la théorie U .....	74
2.1.2. La conscience, à la source de l'action .....	76
2.1.3. Le champ social et les sources de l'attention .....	79
2.2. Une modélisation du processus de transformation vers l'intelligence collective .....	83
2.2.1. Un processus transformationnel en U .....	83
2.2.2. Les pratiques collaboratives du modèle U : écoute et dialogue, art social, esthétique. .....	88
2.3. Le manager opérationnel, angle mort de la théorie U? .....	91
2.3.1. Manager le changement selon la théorie U .....	91
2.3.2. Pour une opérationnalisation du modèle à destination des managers de proximité ...	94
Synthèse de la partie 2 .....	97
<b>3. La situation, un concept adapté pour scruter les pratiques managériales .....</b>	<b>98</b>
Introduction .....	98
3.1. Scruter les pratiques managériales au niveau de la source et des pratiques .....	98
3.2. La situation de gestion .....	99
3.2.1. Qu'est-ce qu'une situation ? .....	99
3.2.2. La situation de gestion .....	100
3.3. La pratique collaborative .....	101
3.3.1. Observer le réel au niveau des pratiques : le courant de la pratique .....	101
3.3.2. La praxis, les pratiques et le praticien .....	102
3.3.3. La pratique collaborative .....	105
Synthèse de la partie 3 .....	106
<i>Conclusion. Le cadre opérationnel d'analyse de notre recherche .....</i>	<i>107</i>
Points clés de la théorie U et du concept de situation pour notre cadre d'analyse .....	108
Notre cadre opérationnel d'analyse .....	110
<b>Chapitre 2 De la démarche scientifique aux choix méthodologiques .....</b>	<b>112</b>
<i>Introduction .....</i>	<i>112</i>
<b>1. La démarche scientifique .....</b>	<b>113</b>
Introduction .....	113
1.1 Qu'est-ce que la science ? .....	113
1.2 Le choix d'une démarche compréhensive .....	114
1.2.1. L'approche compréhensive .....	115
1.2.2. Une approche qualitative compréhensive .....	117
1.2.3. Une construction « chemin faisant » .....	118
1.3 Le choix d'une approche phénoménologique .....	119
1.3.1. La phénoménologie .....	119
1.3.2. Etudier la conscience au prisme de la phénoménologie .....	121
1.3.3. Implication et intérêt pour notre recherche .....	123
Synthèse de la partie 1 .....	124
<b>2. Une méthode de recherche empirique .....</b>	<b>126</b>
Introduction .....	126
2.1 La construction du design de recherche .....	127
2.1.1. Un design fondé sur 5 principes .....	128
2.1.2. Le terrain : une immersion dans plusieurs sites .....	131
2.2 Le déroulement des immersions .....	133

2.2.1. La sélection des sites .....	133
2.2.2. La collecte de données .....	139
2.3. L'analyse des données .....	156
2.3.1. L'analyse micro phénoménologique des entretiens .....	157
2.3.2. L'analyse micro phénoménologique des observations .....	162
2.3.3. De l'analyse à l'interprétation .....	165
Synthèse de la partie 2.....	166
<b>3. Validité et fiabilité .....</b>	<b>167</b>
Introduction .....	167
3.1. Validité et fiabilité de la recherche.....	167
3.2. Les risques d'une recherche qualitative .....	168
3.2.1. Le risque de circularité .....	169
3.2.2. Le risque d'acteur abstrait.....	169
3.2.3. Le risque d'équifinalité .....	170
Synthèse de la partie 3.....	171
<i>Conclusion du chapitre 2 .....</i>	<i>171</i>
<b>Deuxième Partie. L'étude empirique. Résultats, analyses de données et discussion .....</b>	<b>174</b>
<b>Chapitre 3. Vivre des situations d'intelligence collective, une expérience de la présence .....</b>	<b>176</b>
<i>Introduction.....</i>	<i>176</i>
1. <i>Présentation des sites d'immersion et des managers.....</i>	<i>177</i>
Introduction .....	177
1.1. Les contextes des sites d'immersion .....	177
1.1.1. Les sites engagés depuis plus de cinq ans dans une démarche de transformation .....	177
1.1.2. Les entreprises engagées dans des transformations depuis 3 à 5 ans .....	180
1.1.3. Les entreprises en phase de démarrage de la transformation (moins de deux ans).....	183
Résolog : une PME indépendante et technicienne en transformation digitale.....	183
1.2. Douze managers en situation .....	186
1.2.1. Positionnement dans leur système .....	186
1.2.2. Qui sont-ils et quelle est leur relation à leur travail ? .....	188
1.2.3. Les situations de gestion : assurer la production ou innover ? .....	193
Synthèse de la partie 1.....	195
2. <i>Que vivent les managers de proximité en situation d'intelligence collective?.....</i>	<i>196</i>
Introduction .....	196
2.1. Trois récits de moment en intelligence collective .....	196
2.2. La structure générique de l'expérience d'intelligence collective .....	203
2.2.1. La structure générique synchronique.....	204
2.2.2. La structure diachronique en trois phases .....	206
2.2.3. Le schéma de la structure générique de l'expérience.....	207
2.3. Les variations temporelles et contextuelles de l'expérience d'intelligence collective .....	210
2.3.1. Variation du vécu intérieur avec la fréquence d'exposition au phénomène .....	210
2.3.2. Variation du vécu spatial en fonction de la culture d'entreprise : deux cas extrêmes.....	212
2.3.3. Variation du vécu de reliance en fonction de la culture .....	214
Synthèse de la partie 2.....	216

3. <i>Qu'est-ce qu'une situation d'intelligence collective?</i> .....	216
Introduction .....	216
3.1. La classification des situations selon les niveaux de conscience.....	217
3.2. Description du processus de dialogue génératif.....	219
3.2.1. Une situation de dialogue fortement génératif .....	220
3.2.2. Une situation de dialogue faiblement générative.....	225
3.2.3. Un temps court génératif .....	229
Résumé des analyses du dialogue génératif .....	230
3.3. Description de la phase de présence .....	231
3.3.1. La présence fait pivoter la qualité d'attention .....	231
3.3.2. La présence, change le sens de l'action et de la performance.....	234
Résumé des analyses de la présence.....	235
Synthèse de la partie 3.....	235
<i>Conclusion du chapitre 3</i> .....	236
<b>Chapitre 4. Gérer des situations en intelligence collective: un enjeu de qualité d'attention .....</b>	<b>241</b>
<i>Introduction du chapitre 4</i> .....	241
1. <i>Quels enjeux d'une gestion de la qualité d'attention ?</i> .....	242
Introduction .....	242
1.1. L'enjeu de la pression temporelle.....	242
1.1.1. Le manager : des journées en apnée.....	243
1.1.2. L'action « le nez dans le guidon » en mode « réactif » .....	245
1.2. L'enjeu de la surcharge attentionnelle et de l'absence.....	246
1.2.1. L'action réactive plutôt que réceptive.....	246
1.2.2. L'attention empêchée : dispersion .....	248
1.2.3. L'attention empêchée : écoute médiocre .....	248
1.2.4. L'attention empêchée : cynisme .....	249
1.3. L'enjeu de la santé et du bien-être .....	249
Synthèse de la partie 1.....	250
2. <i>Des interstices de temps suspendu pour régénérer la qualité d'attention</i> .....	251
Introduction .....	251
2.1. Le mouvement et le temps suspendu.....	252
2.2. Trois « pattern » de gestion temporelle .....	253
2.2.1. Le pattern séparation des flux .....	253
2.2.2. Le pattern d'intégration des flux .....	254
2.2.3. Le pattern fluidité .....	255
2.3. Trois « patterns » de gestion de l'espace .....	256
2.3.1. L'espace dans le pattern « séparation ».....	256
2.3.2. L'espace dans le pattern intégration .....	258
2.3.3. L'espace dans le pattern fluidité .....	261
Synthèse de la partie 2.....	262
3. <i>L'influence des aménagements spatio-temporels sur la qualité des relations</i> .....	263
Introduction .....	263
3.1. Dans le pattern de séparation, des interactions automatiques et factuelles .....	263
3.1.1. Dans le flux : une écoute automatique et une action précipitée.....	263
3.1.2. Hors du flux : des interactions automatiques voire cyniques .....	264

3.2. Dans le pattern intégration, des interactions empathiques du mouvement .....	268
3.2.1. Le mouvement et le rythme, l'exemple de Spacebuzz SI .....	268
3.2.2. L'intégration d'intervalles de temps suspendu dans le flux : « l'instant progrès » de Microélec .....	274
3.3. Dans le pattern fluidité, des interactions génératives et du mouvement.....	276
Synthèse de la partie 3.....	279
<b>4. Limites des aménagements spatio-temporels, rôle des gestes et postures du manager .....</b>	<b>280</b>
Introduction .....	280
4.1. Les Obeya consciente et inconsciente chez Microelec.....	281
4.2. L'état de présence chez Bricoroi : La visite d'Oscar.....	283
Synthèse de la partie 4.....	285
<b>Conclusion du chapitre 4 .....</b>	<b>286</b>
<b>Chapitre 5. Développer une capacité d'agir consciente et située.....</b>	<b>295</b>
Introduction.....	295
1. Les gestes du manager en situation.....	296
1.1. Une grille de lecture du geste micro phénoménologique .....	296
1.1.1. Qu'est-ce qu'un geste au niveau de la source ?.....	296
1.1.2. La grille d'analyse micro phénoménologique des récits .....	298
1.2. Quatre récits de situation pour analyser les gestes des managers .....	300
1.2.1. Un moment de connexion .....	300
1.2.2. Une présentation interactive.....	304
1.2.3. Une marche empathique.....	307
1.2.4. Un atelier de cohésion d'équipe.....	310
Résumé .....	316
1.3. L'action consciente du manager .....	317
1.3.1. Étape 1 : Cristallisation de l'intention - la présence .....	318
1.3.2. Étape 2 : Transduction de l'intention .....	318
1.3.3. Étape 3. Intensification de l'état d'esprit individuel et collectif.....	319
Synthèse de la partie 1.....	319
2. Une infrastructure humaine, soutien de l'apprentissage.....	321
2.1. La structuration d'un cadre de confiance dans les entreprises.....	321
2.1.1. Des cercles de managers .....	322
2.1.2. Des communautés de managers de proximité : co-développement entre pairs .....	323
2.1.3. Des tiers facilitateurs : experts de la facilitation internes ou externes.....	325
2.1.4. Des collègues et directeurs inspirants.....	326
Résumé .....	327
2.2. Des pratiques d'accompagnement collaboratives. ....	328
2.2.1. Créer un intervalle de temps suspendu .....	328
2.2.2. Écouter.....	328
2.2.3. Favoriser l'ouverture et le partage en équipe et en communauté de pairs .....	329
Résumé .....	332
Synthèse de la partie 2.....	332
3. Un processus d'apprentissage transformationnel : l'action apprenante.....	333
Introduction .....	333
3.1 Une transformation en sept étapes.....	333

3.2. L'amplification des gestes : un déploiement de l'intelligence collective .....	337
3.2.1. De l'échec paralysant à l'erreur créatrice : la confiance par l'action .....	337
3.2.2. Du geste aux pratiques organisationnelles .....	342
Synthèse de la partie 3 .....	344
<i>Conclusion du chapitre 5</i> .....	344
<b>Chapitre 6 Discussion des résultats</b> .....	<b>350</b>
<i>Introduction</i> .....	350
<i>1. Synthèse et modélisation de nos résultats</i> .....	351
1.1. Une approche consciente de l'intelligence collective .....	351
1.1.1 Synthèse de nos résultats .....	351
1.1.2. Le modèle de l'intelligence collective en situation .....	352
1.2. Une capacité d'agir consciente et située du manager de proximité .....	357
1.2.1. Synthèse de nos résultats .....	357
1.2.2. Le modèle de la capacité d'agir consciente et située du manager .....	358
1.3. Une infrastructure humaine de soutien pour une diffusion multiniveau .....	361
1.3.1. Synthèse de nos résultats .....	361
1.3.2. Modèle de diffusion de la transformation en intelligence collective .....	365
Synthèse de la partie 1 .....	371
<i>2. Discussion : de l'enjeu de gestion de la complexité à l'enjeu d'humanisation du management</i> .....	372
2.1. Conceptualisation de l'intelligence collective .....	373
2.1.1. Une modélisation phénoménale du processus d'émergence d'intelligence collective .....	373
2.1.2. Confirmation de la place de l'empathie, du dialogue et des émotions .....	374
2.1.3. Introduction de la présence, source de l'action consciente et située .....	375
2.2. Rôle de la pratique dans la transformation .....	377
2.2.1. Le rôle du manager et la pratique émergente .....	377
2.2.2. La diffusion multiniveaux de la situation d'intelligence collective .....	378
2.3. Mise en perspective de l'apprentissage transformationnel .....	379
2.3.1. Du changement expérientiel à l'apprentissage transformationnel .....	379
2.3.2. De la confiance en soi à la confiance en l'action .....	380
2.3.3. De la confiance en l'action à l'infrastructure humaine de soutien de la capacité d'agir consciente et située .....	381
2.4. Transformation de l'action managériale .....	382
2.4.1. La pratique : passer du quoi au comment .....	382
2.4.2. Prendre du recul par rapport à la gestion des objectifs court terme .....	383
2.4.3. Valoriser le travail subjectif et collectif de l'équipe .....	384
2.5. Humanisation du management .....	385
2.5.1. Le concept d'humanisation et les recherches associées .....	385
2.5.2. Contribution de nos modèles à l'humanisation du management .....	386
<i>Conclusion du chapitre 6</i> .....	388
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>391</b>
1. <i>Contribution conceptuelle et méthodologique</i> .....	392
Apport pour les travaux sur l'intelligence collective : .....	392
Apport pour les travaux sur le manager de proximité et la conduite du changement : .....	394

Apport au concept de management humain .....	395
2. <i>Limites de notre recherche</i> .....	397
Les critères de validité et fiabilité de la recherche.....	397
Les limites de nos résultats en terme d’actionnabilité .....	400
Les limites de notre design en termes d’angles morts.....	402
3. <i>Implications et recommandations managériales</i> .....	403
Un modèle, un répertoire des stratégies d’actions et un questionnaire d’auto diagnostic ..	404
Des recommandations pour piloter la transformation .....	404
4. <i>Perspectives de recherche</i> .....	406
Axe 1- Explorer les freins et limites de notre modèle théorique, éviter son instrumentalisation.....	406
Axe 2 . Explorer les pratiques développant la capacité d’agir consciente et située .....	407
Axe 3 : Explorer quelle évaluation de la performance conviendrait à nos modèles.....	408
<b>Bibliographie .....</b>	<b>411</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>433</b>
Annexe 1 - Guide d’entretien.....	433
Annexe 2 - Exemple d’échange durant un entretien micro phénoménologique .....	436
Annexe 3 - Grille d’autoévaluation de l’intelligence collective .....	437
Annexe 4 - Exemple d’usage de la méthode dynamique d’observation. ....	439
Annexe 5 - Exemples de prises de notes micro phénoménologiques .....	441
Extrait de journal de bord : prise de note sur téléphone.....	441
Exemple de pense-bête : .....	441
Exemple : grille de prise de note de Paillé et Mucchielli (2012) .....	442
Annexe 6 – Exemple de boucle d’abduction.....	443
Annexe 7 – Exemple d’analyse en mode écriture.....	445
La grille phénoménologique (extrait) .....	445
Le récit (extrait). Situation : réunion transversale des directeurs de projet.....	446
La Note analytique.....	446
Annexe 8 – Exemple d’analyse pas à pas – la constitution d’un répertoire de situations .....	447
Annexe 9 - Table de codage thématique des entretiens sous Nvivo.....	451
Annexe 10 - Codage émergent des rapports réflexifs Émergence .....	461
Annexe 11 – Document d’entrée sur le terrain. ....	464
Annexe 12 - Catégorisation des descripthèmes .....	465
ANNEXE 13 - Nos Modèles et schémas en format visuel pour guider l’action des managers ...	466
<b>Table des illustrations. ....</b>	<b>473</b>
<b>Table des Matières.....</b>	<b>477</b>





**Titre : Comment les managers de proximité développent-ils une capacité à mobiliser l'intelligence collective de leurs équipes ?**

**Mots clés :** intelligence collective - manager de proximité - situation de gestion - théorie U - micro phénoménologie - humanisation.

**Résumé :** Pour gérer des situations incertaines et complexes, la collaboration est envisagée depuis une quinzaine d'années par les entreprises, comme le mode d'organisation du travail le plus adapté. Ainsi, un concept a émergé en sciences de gestion : l'intelligence collective (Zaïbet, 2007), (Lévy, 2007), (Malone et al., 2010). Pour réussir sa mise en œuvre, les managers de proximité, pourtant situés au plus près des dynamiques collectives des équipes, sont ignorés ou pointés du doigt (Getz, 2017), (Laloux, 2014). Cette thèse offre une vision alternative du concept dans laquelle, la mobilisation de l'intelligence collective nécessite, le développement d'une capacité d'agir en conscience et en situation des managers de proximité. En s'appuyant sur la théorie U (Scharmer, 2009), modèle de transformation en intelligence collective fondé sur la dimension de

présence (Senge et al., 2004), et sur la notion de situation de gestion (Girin, 1990 ; Journé & Raulet-Croset, 2008), la thèse restitue l'analyse de 57 situations observées et de récits collectés en immersion auprès de 12 managers de proximité dans 6 entreprises à différents stades de transformation.

L'analyse micro phénoménologique des données a permis d'élaborer une modélisation de l'intelligence collective et de la capacité d'agir consciente et située du manager de proximité, à rebours des modèles normatifs et performatifs habituels. En se focalisant sur des dimensions considérées comme non mesurables en gestion, telles que l'état intérieur d'un manager, ses gestes d'écoute et de connexion, cette approche de l'intelligence collective contribue aux recherches en GRH sur l'humanisation.

**Title : How do front line managers develop a capability to mobilize collective intelligence of their teams ?**

**Keywords :** collective -intelligence- front line managers- management situation - theory U - micro phenomenology - humanization.

**Abstract :** In order to manage uncertain and complex situations, companies have been, for the past fifteen years, considering collaboration as the most appropriate way to organize work. Thus, a concept has emerged in management science: collective intelligence (Zaïbet, 2007), (Lévy, 2007), (Malone and al., 2010). In order to successfully implement this concept, front line managers, despite being closest to the collective dynamics of teams, are ignored or singled out (Getz, 2017), (Laloux, 2014). This thesis offers an alternative vision of the concept in which the mobilization of collective intelligence requires that front line managers develop the capacity to act in awareness and in situation. Drawing on Theory U, (Scharmer, 2009) a model of collective intelligence transformation based on the dimension of

presence (Senge and al., 2004), and on the notion of management situation (Girin, 1990; Journé & Raulet-Croset, 2008), the thesis reconstructs the analysis of 57 situations and narratives collected in immersion with 12 proximity managers in 6 companies at different stages of transformation. The micro-phenomenological analysis of the data enabled the modelization of collective intelligence and of the front line manager's conscious and situated capacity to act, in contrast to the usual normative and performative models. By focusing on dimensions considered as not measurable in management, such as the inner state of a manager, his or her listening or connecting gestures, this approach to collective intelligence contributes to HRM research centered on humanization.