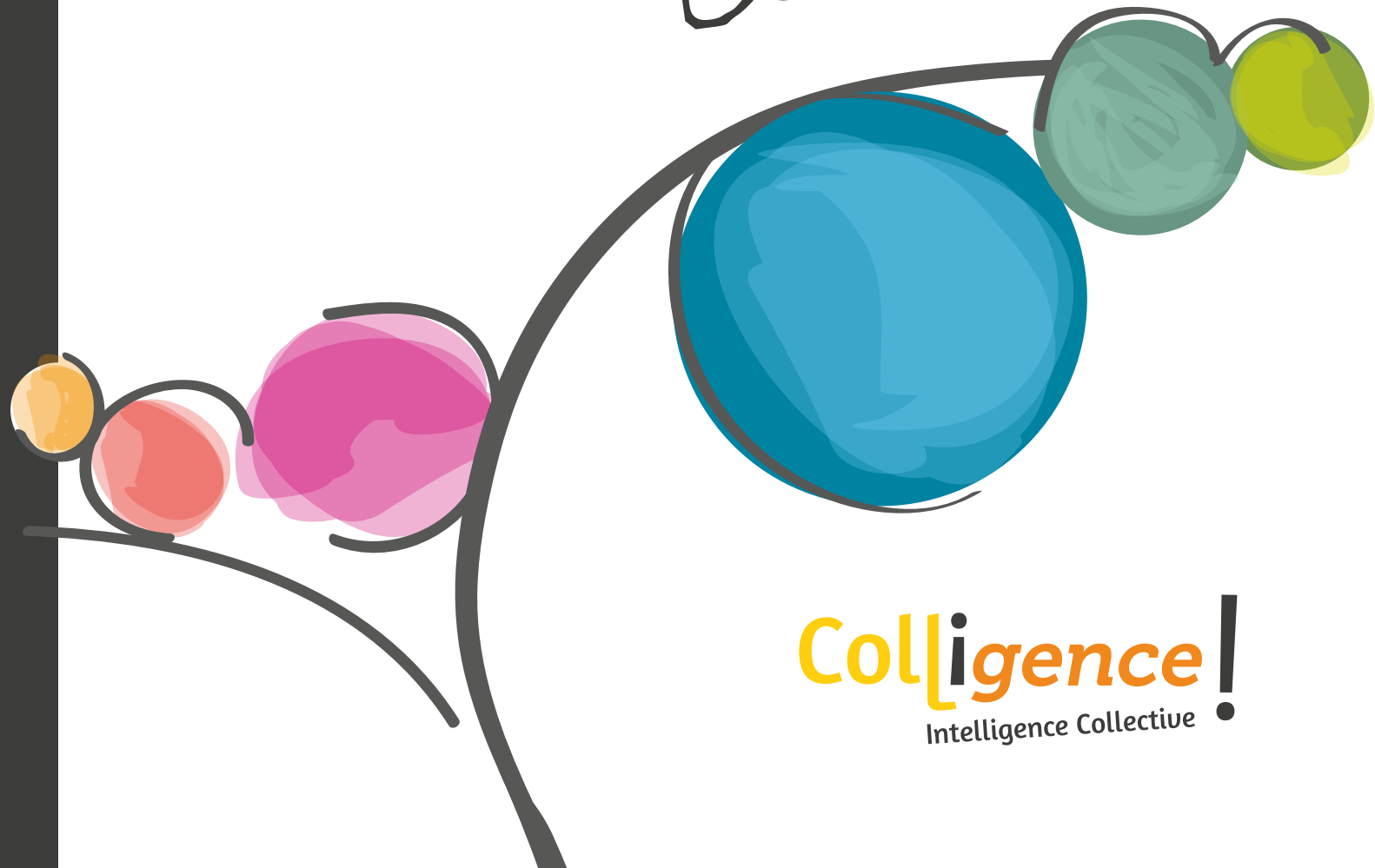


Intelligence collective

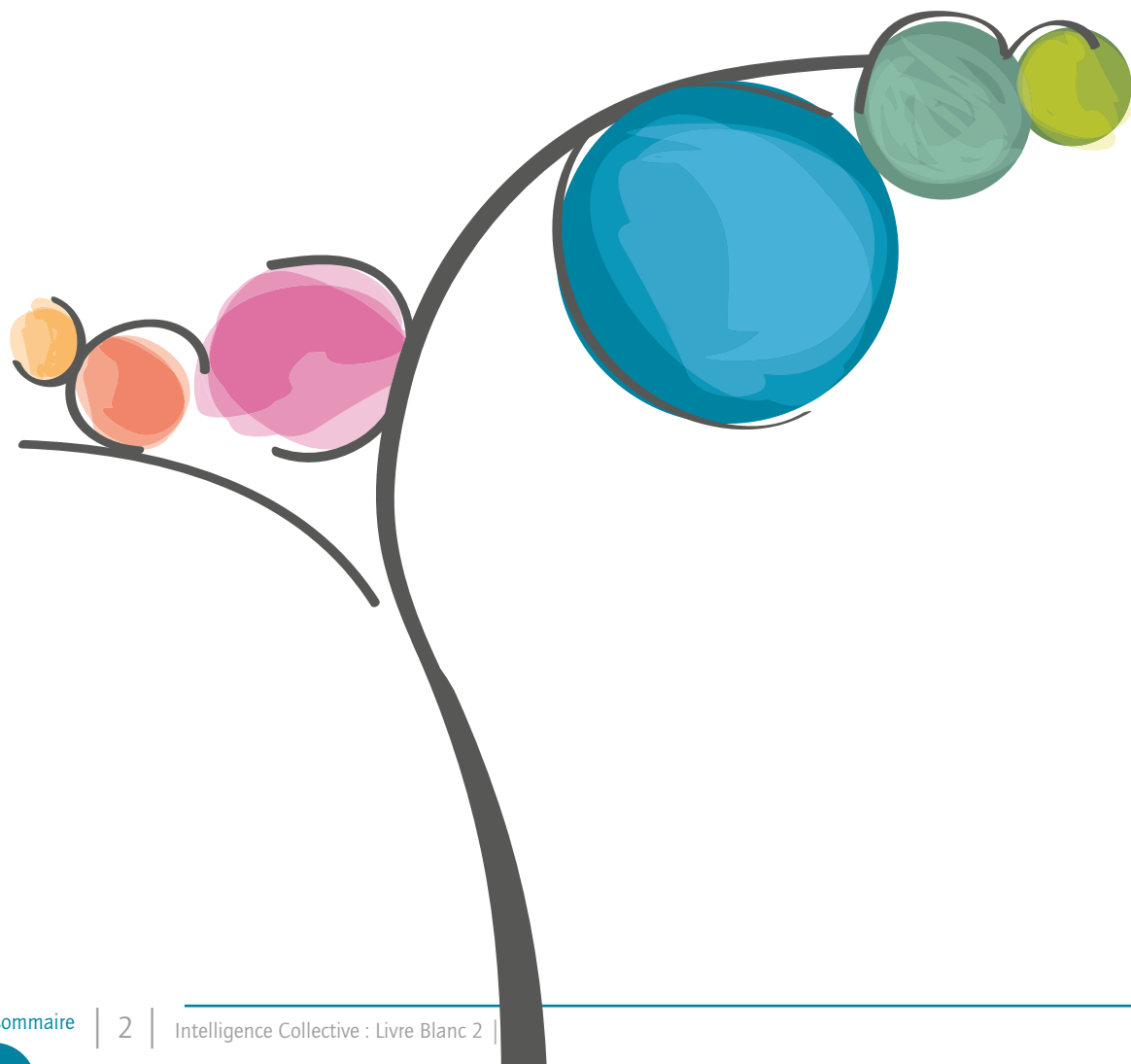


Livre Blanc 2

Édité par Colligence
www.colligence.fr

©mai 2015

Colligence!
Intelligence Collective



Intelligence Collective : Livre Blanc 2
Colligence Éditeur 2015, libre de droits
ISBN : 979-10-92520-14-9
Dépôt légal : mai 2015
Direction éditoriale et accompagnement
des auteurs : Véronique Campillo

Ont contribué à ce livre blanc :

Didier Austry
Véronique Campillo
Marie-Claire Dagher
Bruno Dal Palu
Yaël Gronner
Audrey Jammes
Jean-Pierre Mélandi
Pierre Mirailès
Blaise Porcheron
Gilles Roy
Thibault Vignes
Stéphane Wattinne

Colligence Éditeur
15 avenue du Rhin
67100 Strasbourg
www.colligence.fr
blog.colligence.fr

Intelligence Collective

Livre Blanc 2



Sommaire

Sommaire

Introduction	5
Partie 1, Le conflit et le champ de l'émotionnel	8
Le rôle du conflit dans l'émergence de l'Intelligence Collective Bruno Dal Palu	9
Allergiques au conflit ? Marie-Claire Dagher, Véronique Campillo	12
Partie 2, Contenant, contenu et développement du leadership	16
L'Intelligence Collective : enjeux éthiques et méthodologiques Blaise Porcheron	17
La double hélice du leadership Pierre Mirailès, Stéphane Wattinne, Véronique Campillo	20
Tissages en Intelligence Collective Gilles Roy, Yaël Gronner, Jean-Pierre Mélanie	24
Partie 3, Le dedans dehors et le dehors dedans	33
Créer le flux pour permettre l'Intelligence Collective Thibault Vignes	34
Corps, Sensible et Intelligence Collective Didier Austray	37
Les silences, clés de la facilitation Audrey Jammes	40
Bibliographie	43
Les auteurs	44

Introduction

Au départ, l'envie

Nous sommes heureux de partager avec vous *Intelligence Collective, Livre Blanc 2*, un livre collaboratif sur l'Intelligence Collective. Pourquoi l'avons-nous écrit ? D'abord parce que notre premier ouvrage, *Intelligence Collective, Livre blanc*, a été un succès ! Téléchargé à plusieurs milliers d'exemplaires, il a connu une version imprimée qui est en cours de réimpression à l'heure où nous écrivons ces lignes. Nous avons reçu des témoignages, des retours de personnes qui voulaient en savoir plus sur certains points soulevés dans les articles. D'où notre première motivation : aller plus loin mais aussi ouvrir de nouvelles pistes.

L'expérience avait été suffisamment enrichissante pour que les (premiers) auteurs aient envie de renouveler cette aventure de co-exploration et de co-écriture. C'est dans le bilan de cette première tentative qu'a émergé cette envie d'aller plus loin, d'approfondir l'écriture collaborative. Était-il possible d'aller plus loin dans l'expérience ? Nous avons décidé d'explorer plus avant les liens réciproques entre écriture et Intelligence Collective.

Poser le cadre

Il nous a fallu en premier lieu, poser des balises, un cadre, des principes méthodologiques. Par exemple, un des principes qui a émergé lors de nos ateliers était que les articles devaient être écrits par des personnes agissant en leur nom propre et non pas au nom d'institutions, d'organismes ou de méthodologies. Il ne s'agissait donc pas de défendre un dogme ou une théorie, mais de montrer comment nous nous appuyions sur des modèles pour faire un pas de plus. Les articles ont donc été écrits à la première personne ou sous forme de dialogue, exprimant leur singularité et visant un partage d'expérience.

Ce principe nous semble illustrer un des prérequis de l'écriture collaborative : que chaque écrivain perçoive un intérêt pour lui et pour le collectif et qu'ainsi, le collectif puisse se nourrir de chacun.

La diversité des auteurs

La diversité des auteurs constitue également, selon nous, un prérequis de l'écriture collaborative. Variété des parcours, des postures professionnelles, des motivations... Un point important pour exprimer la pertinence du collectif et éviter les postures d'expert : coachs, accompagnants, acteurs de l'entreprise,

chercheurs, et des niveaux d'expertise différents...

En même temps, nous nous sommes découvert des points communs, ou des attachements communs. D'abord, dans l'envie partagée de vivre cette expérience collective. Mais aussi dans le goût de l'écriture dans la mesure où elle permet de s'exprimer et d'être lu. Enfin a émergé au cours de notre premier atelier un souhait : dans la mesure où l'Intelligence Collective est une réponse aux crises contemporaines et notamment à la crise sociétale et à la crise de valeurs que nous connaissons actuellement, nous voulions que ce livre exprime une forme de réponse à ces problématiques devenues si essentielles.

La continuité des thèmes

Prolonger et ouvrir des pistes nouvelles, c'est ce que nous avons voulu faire pour montrer la richesse du sujet. Les thèmes ont émergé du précédent livre, des envies des écrivains (anciens et nouveaux) mais aussi, de la mise en pratique de l'Intelligence Collective lors de nos ateliers d'écriture collaborative.

Par exemple, l'un des premiers travaux des ateliers a consisté à faire émerger les thèmes qui mobilisaient à la fois les personnes et le groupe, à partir du bilan

du premier livre et des singularités des participants (nous avons accueilli les nouveaux...).

Voici les thèmes qui ont émergé de cette première session :

- La posture de facilitateur : en quoi celle-ci contribue-t-elle à la qualité de l'Intelligence Collective ?
- Les obstacles à l'Intelligence Collective : sont intervenues ici les questions de l'ordre des représentations, des croyances, de l'investissement affectif... Cerner ces postures dans le but de lever les obstacles amène à se poser la question de la place du conflit : dans un processus d'Intelligence Collective, le conflit est-il à éviter, à rechercher ou bien y a-t-il des conflits productifs ?
- L'expérience positive : le flow ou l'expérience optimale semble être un critère de la qualité de l'Intelligence Collective. Viser cette qualité de présence totale contribue à son émergence. Le rapport au corps s'inscrit dans cette logique. Le travail de la présence à soi et à son corps devient une voie de passage pour un enrichissement du rapport à l'autre et au groupe.

Mais il y avait aussi ce désir de relier l'Intelligence Collective à l'ordinaire du travail et de revisiter la posture du leader... Après quelques mois de travaux solitaires pour les uns et de rencontres collaboratives pour d'autres, nous sommes fiers de vous offrir *Intelligence Collective, Livre Blanc 2* et son parcours en trois étapes :

Partie 1 : Le conflit et le champ émotionnel

Partie 2 : Contenant, contenu et développement du leadership

Partie 3 : Le dedans dehors et le dehors dedans

Écriture et Intelligence Collective

Ce livre a été voulu au départ comme une expérience d'écriture collaborative. Il est le fruit de l'Intelligence Collective que nous avons su déployer à 12 écrivains et cette expérience-même faisait partie du projet initial. Nous avons tenté de mettre en œuvre une forme de réciprocité entre écriture et Intelligence Collective. C'est un exercice qui est allé nous chercher à l'intérieur de nous-mêmes. Pas facile, lorsque nous n'arrivons pas à écrire, de comprendre pourquoi !

L'un des paramètres qui signent la réussite de l'Intelligence Collective est le fait que les participants se sont à la fois nourris de l'expérience des autres, se sont transformés au contact du groupe et en même temps ont donné leur richesse. Et pour cela, la rencontre IRL (*in real life*) est :

- la première étape,
- le premier critère de réussite,
- un liant du groupe plus fort que la thématique.

L'expérience nous permet d'observer que l'existence d'une vision suffisamment commune n'est pas un élément suffisant pour produire de l'Intelligence Collective parce qu'en tant que telle, elle ne produit pas d'action. Ainsi, pour qu'il y ait passage à l'action, plusieurs étapes sont nécessaires :

1. **Se mobiliser pour être présent.**
2. **Élaborer ensemble la vision commune** (sur la thématique, mais aussi sur le produit fini et les règles collectives).
3. **Écrire ensemble en présence** (créer, partager, développer sa confiance en soi et en les autres, percevoir les domaines d'excellence de chacun, conscientiser notre lecteur commun).

4. **Écrire à distance** (seul ou à plusieurs) : utiliser les outils d'écriture collaborative (Google Drive, Skype, etc.), construire le discours (sens et structure), travailler en émergence, en lien avec notre meilleur futur (ce que l'univers nous appelle à exprimer pour contribuer).

En conclusion

Tout ce que nous avons vécu nous rappelle à quel point l'être humain a besoin de structure, de cadre et de règles et qu'en leur absence, leur manque de clarté ou s'ils ne sont pas partagés, l'émergence de l'Intelligence Collective devient plus difficile. Mettre en place de la structure et du cadre sans devenir normatif, sans brider la créativité, mettre le cadre au service du reste... Un cadre qui aujourd'hui encore, malgré l'existence des outils collaboratifs à distance, ne peut se passer de l'existence de points d'étapes et de l'organisation de rencontres pour faciliter la création ou le renforcement des liens entre les personnes.

Le mot de l'éditeur

Encore une aventure apprenante ! À cette belle introduction collaborative, j'ajouterai que dès le début du projet, j'ai voulu mieux connaître les écrivains et que je leur ai demandé d'écrire une bio un peu spéciale, ontologique... Vous retrouverez ces textes inspirants au début de chaque article, en face de la photo des auteurs. À vous lecteur, je veux offrir la possibilité de faire l'exercice, en complétant avec vos propres mots les espaces entre crochets :

Quand je suis à ma place de [...], je [ce que vous faites concrètement] [comment vous le faites]. Mon moment favori est quand je [...]. Ce qui fait sens pour moi dans ce que je fais ? [...].

Laissez-vous inspirer par les auteurs de ce livre, écrivez votre bio et osez la lire à haute voix autour de vous !

Je suis convaincue que c'est par la qualité de notre présence à nous-mêmes, aux autres et au monde que nous pouvons cultiver notre pensée d'avance comme une manière de constamment faire évoluer nos représentations. Notre monde a plus que jamais besoin de se transformer et nous ne pouvons que commencer par nous-mêmes. Écrire est l'un des outils de cette démarche.

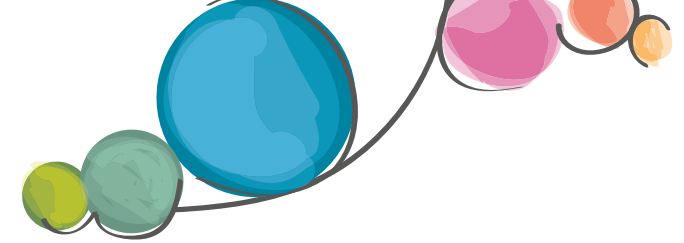
Je terminerai par ces mots d'Audrey Jammes, auteur de l'article « Les silences, clés de la facilitation » (page 40) parce qu'ils m'ont touchée et donnent encore plus de sens à mon travail :

J'ai appris que je pouvais dire l'indicible et surtout qu'il pouvait être compris par d'autres. Le regard de l'autre sur mon écriture me permet de la faire émerger de façon plus précise et limpide, ne serait-ce que par le questionnement de celui qui nous lit.

Vous aussi pouvez participer à la prochaine aventure. Pour que nous puissions vous contacter lors du lancement du prochain projet, soumettez-nous vos idées sur contact@colligence.fr.

Véronique Campillo

Éditrice



Partie I

Le conflit et le champ de l'émotionnel



Bruno Dal Palu

Quand je suis à ma place de psychologue, psychothérapeute et coach, je n'écoute pas seulement ce que vous me dites mais j'entends surtout ce que vous ne pouvez pas vous dire, afin d'éclairer ce qui est dans l'ombre. Lorsque j'enseigne à l'université, je cherche à transmettre à mes étudiants que l'humain est plus qu'une ressource : c'est une richesse. Et dans mes formations, coachings, articles ou conférences, je cherche de plus en plus à faire émerger l'Intelligence Collective dans les projets collaboratifs.

Ce qui fait sens à mon travail, c'est d'accompagner des personnes à transformer un mal en bien et à devenir Sujets en ne cédant pas sur le désir et en se soutenant de leur potentiel face à l'autre pour les rendre contributeurs d'une Intelligence Collective qui fait avancer notre humanité et respecte notre planète.

Le rôle du conflit dans l'émergence de l'Intelligence Collective

Chacun sait quelque chose, nul ne sait tout, Pierre Lévy

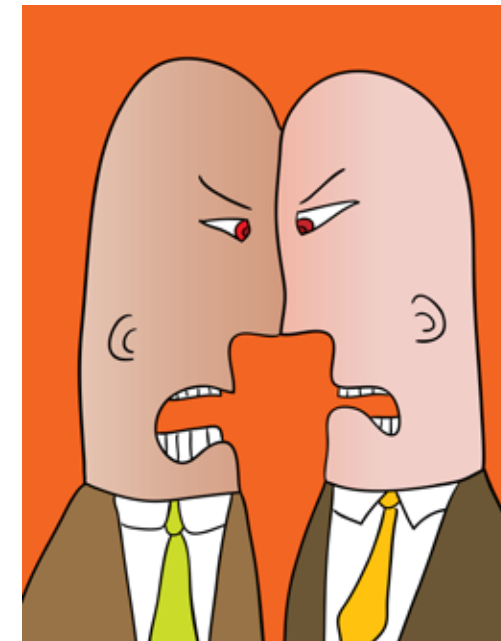
L'Intelligence Collective humaine, que l'on peut succinctement définir comme la capacité intellectuelle de coopérer pour créer, innover et inventer, fait l'objet de travaux de recherche de plus en plus nombreux, mais à ma connaissance, pas un pour l'instant, n'a exploré le rôle du conflit dans l'émergence de l'Intelligence Collective. Je ne fais pas référence au conflit où l'on se déchire,

où le groupe vole en éclats, mais je ne m'intéresserai pas non plus au travail de groupe supposément collaboratif qui vise le consensus mou. Dans cet article, je parlerai de la confrontation intellectuelle, de l'espace de la controverse, qui est selon moi nécessaire et indispensable à l'Intelligence Collective.

La controverse

La controverse¹, j'en avais initié une sur la psychopathologie lors du débat sur les décrets d'application de la loi sur l'emploi du titre de psychothérapeute. À cette occasion, j'avais réuni des chercheurs et des praticiens en psychopathologie afin de penser collectivement une psychopathologie intégrative susceptible de rapprocher les courants et les apposer plutôt que les opposer. L'idée de cette confrontation théorique n'était pas de viser un médiocre consensus entre tous, mais de mettre en évidence par la dispute intellectuelle, un socle commun solide sur lequel s'appuyer, que l'on soit praticien ou patient, afin de fonder le métier de psychothérapeute. Cela n'a pas eu l'effet ambitieux, escompté par Karl Jaspers², d'une psychopathologie commune à tous, mais cela eu au moins quelques effets sur l'incompréhension entre psychanalystes et psychothérapeutes en mettant fin à la guéguerre entre eux, ce qui n'était déjà pas si mal.

Par ailleurs, j'ai pu observer que parmi toutes les autres expériences d'Intelligence Collective que j'ai mises en œuvre dans mes formations, à l'université et



au cours de mes missions dans les organisations, les plus productives et innovantes ont toutes traversé ce moment délicat et indispensable qu'est le conflit. Les conflits rencontrés étaient rarement du même type : de valeurs, d'analyse, de désirs, etc. Or les travaux collaboratifs qui ne passaient pas cette épreuve semblaient produire des résultats moyens, voire à peine corrects. Cela ne veut pas dire que pour optimiser les résultats, il conviendrait d'en arriver à la caricature de l'équipe mise en images dans la série américaine *Dr House*, dans laquelle la brutalité des comportements va jusqu'à l'humiliation et la destruction.

¹ Pour l'exemple je citerai un de mes articles : Bruno Dal Palu, « Controverse nécessaire » in *Réel* 2004, N° 75 p. 4 (www.oedipe.org)

² Karl Jaspers, *Psychopathologie générale*, Paris, Tchou 2000

En revanche, le conflit non violent, autrement dit le désaccord exprimé, est indispensable pour éviter les connivences plus ou moins affichées qui favoriseraient un tiède consensus par peur de blesser l'autre avec souvent, le risque de renoncer à un apport important qui aurait pu faire avancer la réflexion, la décision sur un projet.

Le conflit fécondant

Pour comprendre le rôle du conflit dans l'émergence de l'Intelligence Collective, commençons par un petit détour philosophique. En effet, Héraclite soutenait déjà, un demi-millénaire avant notre ère, que « Le conflit est le père de toutes choses, le roi de toutes choses ». Ainsi avait-il compris que le conflit est à l'origine de toute création collective. C'est ce que Claude Bernard nomme le vivant : « un conflit entre l'organisme et le milieu extérieur »³. En conséquence, le conflit n'a pas nécessairement une connotation négative mais plutôt une réelle accointance avec le naturel, voire le « normal », tout ce qui est vivant et notamment pour le Sujet humain.

Poursuivons par une contextualisation de la place des conflits dans notre

époque en crise. Les innombrables incohérences sociétales nous obligent désormais à nous représenter les conflits d'intérêts qui les constituent, non comme des problèmes dont on se plaint, mais comme des opportunités de progrès. Pour ce faire, il faut se mettre à croire que les conflits sont féconds, ce qui suppose non seulement un acte de foi, mais aussi une « capacité transformative » à faire d'un mal un bien, ainsi qu'une bonne méthodologie pour accompagner cela.

En outre, si pour faire émerger l'Intelligence Collective, il faut un certain nombre de conditions⁴, que nous avons déjà mises en évidence dans le précédent Livre blanc, j'ajoute ici celle d'être capable d'accompagner un groupe à traverser les conflits en mode collaboratif. Mais pas n'importe quel type de conflit, et surtout pas avec une méthode quelconque.

Dans l'espace collaboratif qui fonctionne en Intelligence Collective, le conflit est avant tout cognitif, ce qui exclut les conflits de pouvoir ou de personnes, etc. Le conflit met en jeu les idées, confronte les expertises de chaque collaborateur. Cela demande une certaine maturité, un dépassement de l'intention ou l'ambition d'être le bon objet de l'autre ou

du chef. Pour le dire autrement, l'Intelligence Collective ne peut émerger que dans un espace collaboratif entre Sujets qui se soutiennent de leurs désirs et sont capables de tenir compte de ceux des autres. Ce qui s'entend ainsi : chacun ne renonce à son désir que dans le seul cas de la pleine conscience que cela fait avancer la cause commune. Car le Sujet ne craint pas le conflit s'il sait qu'il concourt à son bien, au projet commun, au bien de tous.

Accompagner la résolution du conflit

Ensuite, soulignons que le travail collaboratif nécessite une relation de confiance entre les collaborateurs non pour ce qu'ils sont mais pour ce qu'ils savent ou savent faire, c'est-à-dire pour leur expertise. Cette confiance solide présuppose la capacité à confronter les idées sans se faire de mal en vue de faire émerger une vraie valeur ajoutée : l'Intelligence Collective qui est une performance supérieure à la somme des performances individuelles.

La méthode d'accompagnement de ce type de travail collaboratif est donc fondée sur des acteurs très impliqués. Il reste qu'elle a ses exigences :

- la posture gagnant/gagnant ;
- une excellente capacité d'analyse sur la typologie du conflit qui permet d'exclure les conflits autres que le conflit sociocognitif ;
- la capacité à favoriser la confrontation sur les idées ;
- le guidage vers l'élaboration d'une solution vécue par le groupe comme le plus grand dénominateur commun ;
- des formes de protection de la relation, notamment par des signes de reconnaissance et des feedbacks positifs.

Le paradoxe est que si le conflit est incontournable, il faut bien le dire, il déplaît au plus grand nombre. Il fait peur, c'est pourquoi certains groupes font collectivement et individuellement tout ce qu'ils peuvent pour l'éviter au prétexte de maintenir la paix sociale ou la culture d'entreprise.

Démocratie... un pis-aller

Dès lors la peur du conflit peut être le prétexte pour éviter d'élaborer des projets en Intelligence Collective. Pour préserver un équilibre souvent fragile, trop de décideurs choisissent encore

³ Bruno Dal Palu, « Conditions d'émergence de l'Intelligence Collective », *Intelligence Collective, Livre blanc*, Colligence Editeur 2013, pp. 7-8

⁴ Bruno Dal Palu, *Intelligence Collective* loc.cit

le consensus mou issu de procédés soi-disant démocratiques. En effet, au risque d'être provocateur en cette fin de contribution, je soulignerai que lorsqu'on en vient à prendre les décisions à la majorité, on fait en réalité aveu de faiblesse, voire d'échec, car l'unanimité n'a pas été possible, laquelle est bien plus difficile, voire complexe à obtenir. Car que deviennent souvent les idées minoritaires dans ces décisions ? Niées, elles disparaissent pour un temps pour

de mieux, est un procédé qui ne permet dans le meilleur des cas qu'une Intelligence Collective molle, en demi-teintes, qui laisse souvent sur la touche ou au placard des idées novatrices, qui fait perdre du temps, des parts de marché ou prendre un retard considérable sur la concurrence ou sur la manière de sauver la planète. Dans le pire des cas, c'est un procédé qui fomenté les pires bêtises collectives avec des gaspillages ou des pollutions considérables.



refaire surface ultérieurement, avec le piteux prétexte qu'elles étaient trop en avance, que les mentalités n'étaient pas prêtes, que la technologie ne suivait pas, etc. Ainsi la démocratie qui au demeurant, reste une valeur commune respectable et respectée dans bien des domaines, notamment le politique faute

On m'oppose souvent à cet argument que le procédé démocratique est nécessaire pour passer de la réflexion à l'action en un minimum de temps. C'est sans doute vrai, mais dans bien des cas, cela s'avère le plus souvent une fausse bonne idée car on oublie un attendu qui présuppose une telle posture. Cet

attendu ou cet *a priori* est celui de la recherche d'une réponse fondée sur des alliances, sur des rapports de force et non sur le respect de l'avis de l'autre dans le conflit sociocognitif et moins encore sur l'intérêt général. La recherche du compromis ne cherche pas la réponse qui fédère l'ensemble du groupe collaboratif, mais celle qui plaît à une majorité. C'est pourquoi les compromis sont souvent fondés sur des promesses qui n'engagent que ceux qui y croient, ou des actions qui ne satisfont finalement personne. C'est parce que chacun cherche à faire valoir son point de vue, avec plus ou moins de mauvaise foi, que l'on préfère en passer par ce processus démocratique plutôt que d'accepter la dictature de l'expertise ou mieux encore, l'unanimité qui émerge de l'Intelligence Collective bien exercée.

Pour conclure, au-delà des conditions de l'émergence de l'Intelligence Collective que j'ai mises en évidence dans notre premier Livre blanc, j'ajoute ici un accélérateur de l'efficacité du travail collaboratif qu'est le conflit sociocognitif où chaque collaborateur est un Sujet qui n'a pas peur de faire valoir son point de vue, jusqu'à atteindre le seul consensus qui compte, celui de l'objectif à atteindre collectivement dans le respect de chacun et de notre environnement à tous. #



Marie-Claire Dagher

En tant que chercheuse, l'observation du microcosme du laboratoire est le sujet d'étude qui me passionne le plus. Dans ce milieu très compétitif, je me considère comme une servant leader et bien souvent je pense qu'être simplement présente a un impact favorable. Je mets tout en œuvre pour créer un environnement sécurisant dans lequel le jeune étudiant acquiert de la confiance en soi, où la parole peut se libérer, où les chercheurs apprennent à communiquer en dépassant les conflits d'ego, en ouvrant leurs cœurs et en déposant leurs peurs. Je me bats passionnément pour apporter les technologies de l'Intelligence Collective et de la conduite du changement au service de l'excellence scientifique et du bien-être au travail.



Véronique Campillo

Quand je suis à ma place de coach en écriture, je révèle l'excellence d'action, le talent unique de chacun, ainsi que le sens, la structure et la forme la plus adaptée à l'expression de son savoir-faire et de son savoir-être, en un mot, de son authenticité. Mon moment favori : quand je deviens co-créatrice dans l'aventure de mon client.

Quand son visage s'éclaire et que viennent ses mots sur son expression, et que nous l'avons fait ensemble.

Ce qui fait sens pour moi ? Que chaque être humain exprime ce qu'il est dans ce qu'il fait de mieux, sa pensée d'avance, mettant ainsi le dedans dehors, ce que j'appelle s'effectuer, avoir un effet sur le monde.

Allergiques au conflit ?

Introduction

L'article précédent, « Le rôle du conflit dans l'émergence de l'Intelligence Collective », décrivait l'intérêt du conflit.

Dans notre réflexion commune, nous avons voulu explorer le conflit sous l'angle cognitif et comportemental. Pour cela, nous avons confronté la problématique du conflit à une méthode de

conduite du changement appelée **Immuno-thérapie du changement**. Voici le fruit de nos échanges.

Marie-Claire : On croit que dans la recherche publique, tout le monde s'entend au nom d'un plus grand bien, la science, mais pour moi qui ai travaillé comme chercheuse dans plusieurs laboratoires, cela relève de la légende. J'ai pu constater que le conflit de pouvoir et/ou de personnalité était omniprésent, le plus souvent sous forme latente et non traitée. Cela ne favorise pas l'Intelligence Collective, bien au contraire, parce que cela limite considérablement les interactions entre chercheurs.

Véronique : Effectivement, le conflit est un outil de l'Intelligence Collective dans le sens où il cherche à trouver une issue à la situation source du problème. Dans les relations sociales, le conflit interpersonnel est souvent considéré comme une dynamique néfaste et destructrice qu'il s'agit d'éviter⁵ et donc bien souvent, il reste dans le domaine du non-dit, ce qui l'entretient et constitue un gaspillage énergétique contraire à un fonctionnement efficace des équipes. À l'inverse, lorsque le conflit ouvert est le mode relationnel du groupe, on assiste

à un fonctionnement « à l'émotionnel » qui pèse lourdement sur la performance collective et génère également de la souffrance au travail.

M.-C. : Donc cela voudrait dire que l'enjeu est de profiter de la présence d'un conflit pour amorcer une démarche de changement ? Ainsi, lorsqu'il est mûr, le conflit va constituer une situation optimale pour la croissance de l'équipe, même si *a priori*, cela paraît impossible. À moins de commencer à faire un travail sur les peurs...

V. : Cette notion de peur nous a donné l'idée de confronter le conflit, considéré comme une occasion de changement, et le processus que Kegan et Lahey proposent dans leur livre *Immuno-thérapie du changement*⁶. Le mot conflit, dans son étymologie latine, renvoie à la notion de « se battre avec » et non pas « contre ». La vraie question est peut-être alors de se demander ensemble ce que nous faisons de nos conflits (intérieurs ou extérieurs) pour les rendre féconds. Comment dépasser, individuellement ou en équipe, le stade du conflit d'opposition pour se développer, devenir plus performant et remédier à nos dysfonctionnements.

⁵ Cécile Darnon, Fabrizio Butera, Gabriel Mugny, *Des conflits pour apprendre*, Presses Universitaires de Grenoble 2008

⁶ Robert Kegan, Lisa Laskow Lahey, *Immuno-thérapie du changement*, Colligence Éditeur 2015

M.-C. : Tout d'abord, la lecture de ce livre a résonné avec mon vécu autour des problèmes humains rencontrés dans le laboratoire de recherche : problèmes de délégation, hypermotivité... Je me disais que si chacun parvenait à guérir ses peurs et ses croyances inconscientes, l'Intelligence Collective en bénéficierait largement. Je suis passée à la pratique et j'ai fait la cartographie de ce qui était notre réalité du moment. Voici les différentes étapes de cette carte d'immunité.

Cas pratique

Une équipe de chercheurs vit des tensions et souhaiterait pouvoir aborder ce sujet collectivement. Ensemble, ils vont élaborer l'objectif d'amélioration suivant : nous voulons apprendre à gérer les conflits. Ils embarquent dans un processus en 4 étapes qui va les mener de la formulation de l'objectif à la révélation des croyances collectives inconscientes qui les maintiennent dans le conflit latent. La figure 1 décrit le processus qu'ils ont suivi. La figure 2 donne le résultat pour l'équipe de chercheurs.

Figure 1 : Les 4 étapes de la carte d'immunité

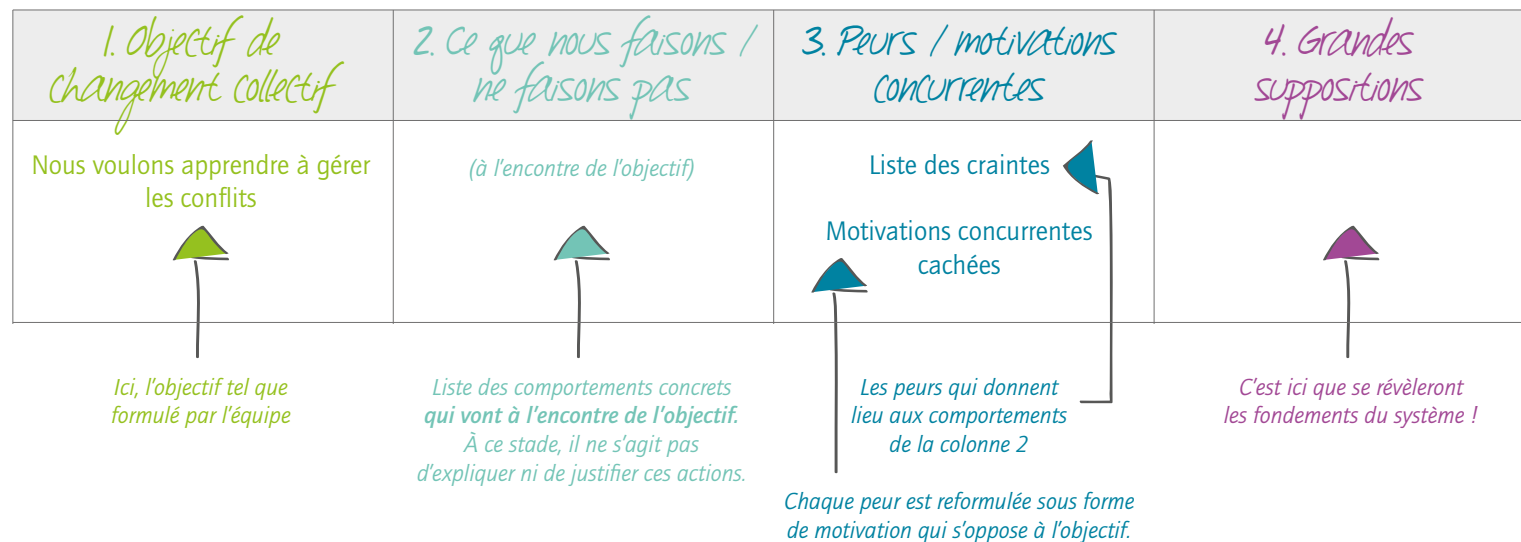


Figure 2 : La carte d'immunité d'une équipe de chercheurs

1. Objectif de changement collectif	2. Ce que nous faisons / ne faisons pas	3. Peurs / Motivations concurrentes	4. Grandes suppositions
Nous voulons apprendre à gérer les conflits	<ul style="list-style-type: none"> Détecter les signes avant-coureurs de conflit afin de les éviter à tout prix Arrondir les angles Ne pas faire de reproches S'excuser excessivement pour prévenir tout reproche Ne pas dire les choses Ne pas montrer son mécontentement Ne pas parler des sujets qui fâchent Ne pas dire les choses aux personnes concernées, parler dans leur dos 	<p>Liste des craintes</p> <ul style="list-style-type: none"> Le conflit risquerait d'éclater Il pourrait devenir ingérable, ce serait le chaos On risquerait de se faire des reproches ouvertement Si on disait les choses, cela risquerait d'être mal pris On risquerait de se jeter du mépris à la figure et les relations ne s'en remettraient pas L'affrontement pointerait des personnes ouvertement, il vaut mieux dire les choses par derrière <p>Motivations concurrentes</p> <ul style="list-style-type: none"> Éviter les éclats de voix à tout prix Maintenir une ambiance de travail agréable pour avoir envie d'aller travailler Tout faire pour éviter les critiques Préserver son statut en se plaçant au-dessus de la mêlée Préserver l'équilibre actuel Éviter à tout prix d'être pris pour cible si le conflit éclatait Garder de bonnes relations avec tout le monde, ne pas avoir d'ennemis 	<ul style="list-style-type: none"> Nous ne pouvons pas vivre dans le chaos et la violence Dire les choses telles qu'elles sont met en danger les relations Un mot peut suffire à se faire un ennemi mortel Tout le monde réagit de la même façon

V. : C'est instructif. On commence à voir comment le système s'auto-entretient. L'observation des trois premières colonnes permet de visualiser un dispositif d'immunité contre le changement totalement opérationnel ; en même temps l'équipe a pour but de gérer le conflit, mais également elle a l'obligation de ne pas le gérer. Chaque membre de l'équipe fonctionne avec un pied sur l'accélérateur et l'autre sur le frein. L'immunité mise en place permet de gérer l'anxiété associée à l'idée de conflit. Elle est très efficace, mais extrêmement contreproductive pour la performance collective.

Des croyances qui nous tiennent aux croyances que nous tenons

M.-C. : C'est dans la colonne 4 que se trouvent les lois inconscientes du groupe. Si cette découverte est à la fois éclairante et gênante, voire désagréable, c'est que l'on touche au but ! Nos grandes suppositions, nous les considérons comme vraies et nous agissons à partir d'elles tant qu'elles sont inconscientes. Mais une fois qu'elles sont remontées à la surface, nous pouvons les étudier (même si ce n'est pas facile) et voir comment elles induisent nos comportements. Nous pouvons alors

les soumettre à des tests pour déterminer si elles sont modifiables. Si je crois que tout le monde partage ma peur du conflit et si je crains de déstabiliser les relations par une seule parole, je continuerai à éviter d'aborder les problèmes, personne ne progressera et nous ne travaillerons pas vraiment en équipe.

V. : La carte d'immunité permet des prises de consciences et des révélations capitales mais le véritable changement ne se produit pas du jour au lendemain. Le cognitif, on le sait, ne permet pas à lui seul de changer les choses. Les bonnes résolutions ne durent pas. La solution « technique » consistant à faire le contraire de ce que nous avons fait jusqu'à présent (me mettre à faire des reproches, dire ce que je pense de but en blanc, etc.) risque de me justifier dans mes craintes : chaos, cris, rupture des relations seront au rendez-vous. C'est là que le comportemental intervient.

Produire des changements adaptatifs

M.-C. : Le changement adaptatif est le deuxième chantier qui va se mettre en place, sous forme d'un ensemble de petites démarches comportementales qui vont permettre à chacun de vérifier si ses suppositions sont vraies ou fausses

en prenant des risques émotionnels limités. Comme dans la recherche scientifique, où nous réalisons une série d'expériences pour faire la preuve de nos théories, il est nécessaire de mettre en œuvre des tests permettant d'évaluer la validité des grandes suppositions : sont-elles tout à fait vraies, complètement fausses ou vraies dans certaines circonstances ? Par exemple, on découvrira qu'une confrontation est possible avec une certaine personne sans déclencher de conséquences dramatiques et que cela peut même produire des sensations positives. Par incrémentations successives de tests modestes, le travail sur les croyances va apporter plus de souplesse et de nuances par rapport à la croyance initiale : c'est ainsi que progressivement,

le processus transformationnel va amener les membres de l'équipe à un nouveau stade de complexité mentale, ce qui est la condition pour progresser vers le but d'amélioration initial.

Développer la complexité mentale des leaders

V. : Tout cela voudrait donc dire que pour relever les défis de notre époque et conduire des changements réussis, il nous incombe de développer notre complexité mentale, notre capacité à appréhender la réalité ? Kegan et Lahey nous proposent une grille de lecture en trois stades (voir figure 3).

Figure 3 : Les stades de complexité mentale adulte

Stade Référence Externe	Stade Référence Interne	Stade Auto-transformant
J'ai peur du conflit	Je peux aborder le conflit (et même rechercher le conflit)	J'ai acquis et je continue d'acquérir un point de vue nuancé sur le conflit
Je m'isole, je suis tout seul, je ne me confronte pas (vision monoculaire)	Je peux travailler en équipe Je bénéficie du point de vue des autres (vision binoculaire)	Je peux faire évoluer le mode de fonctionnement de l'équipe
Mes points aveugles me font agir de façon stéréotypée	Je décide par moi-même et je peux observer mes points aveugles	Je prends du recul et j'accède à toute une gamme de potentialités

M.-C. : Le plus important pour réaliser ce processus est – je crois – de réussir à créer le climat de confiance nécessaire au processus de dépassement des immunités et au développement de l'Intelligence Collective. Pour réussir cela, le leader doit être exemplaire et avoir le courage de se lancer le premier dans l'aventure. Pour se libérer de sa peur du conflit, il devra se développer au stade référence interne et au-delà. Les bénéfices seront bien plus grands que le progrès vers le but initial : il apprendra éventuellement à déléguer, à donner plus d'autonomie à ses collaborateurs, à faire preuve de respect et d'écoute, ce qui favorise l'Intelligence Collective. En un mot comme en cent, il développera son leadership. Tout un programme !

M.-C. : Sortir du laboratoire et porter cette question dans un travail d'écriture en Intelligence Collective s'est révélé un apprentissage passionnant. #

Conclusion

V. : L'organisation de demain, si elle veut survivre dans la complexité de notre monde, devra être capable de proposer des espaces d'apprentissage pour l'évolution des consciences de ses collaborateurs. Se poser soi-même en objet d'étude demande du courage et de l'humilité mais se montrer vulnérable est la clé d'une meilleure compréhension interpersonnelle. Tout le monde grandit et le changement peut se mettre en route.

Partie II

Contenant, contenu et développement du leadership



Blaise Porcheron

Que j'accompagne une institution, un groupe ou une personne, je prépare un cadre adapté, cohérent et sécurisant. Puis je fais le vide en moi. Je peux alors écouter, me laisser toucher par ce qui vient, avant d'intervenir : accueillir, suggérer, reformuler, éclairer, décaler, recadrer.

Mon parcours d'ergonome, psychosociologue, coach, counselor et préventeur me permet d'explorer avec mes clients la complexité de leur situation afin d'en repérer les résonances et de les articuler : le passé, le présent et le projet ; l'institutionnel, l'organisationnel, le groupal et l'individuel ; le cognitif, l'affectif, le sensible ; le personnel et le professionnel ; l'objectif et le subjectif ; bref, le systémique.

De là, je soutiens chez mes clients le développement de leur puissance de pensée et d'action individuelle, collective et institutionnelle, afin de construire un fonctionnement cohérent, entre sens et efficacité.

L'Intelligence Collective : enjeux éthiques et méthodologiques

Valoriser l'Intelligence Collective dans les entreprises semble un enjeu relativement partagé. La proposition va de pair avec l'idée d'un « management à visage humain ». Ces formules induisent l'idée de concilier une amélioration des performances et une émancipation des hommes au travail. Cependant, à quoi contribuons-nous réellement dans nos pratiques quand nous prétendons susciter de « l'Intelligence Collective » ?

Quels dispositifs et quelles postures soutenir pour éviter l'instrumentalisation de notre contribution et atteindre nos objectifs ? Je souhaite partager dans cet article certains points de vigilance clés que j'ai développés sur les enjeux éthiques et méthodologiques de mes interventions en Intelligence Collective.

Réguler les troubles psychosociaux

Je suis régulièrement amené à intervenir dans des entreprises aux prises avec des troubles psychosociaux (TPS). Ils se manifestent de manière plus ou moins intense par des altérations :

- **des relations de travail** : méfiance, silences dans le travail, agressivité, organisation des groupes en clans, attaques personnelles, judiciarisation des conflits (harcèlement moral), etc.
- **de la santé des professionnels** : stress, altération des comportements (désengagement, agressivité), épuisement professionnel, dépression, maladies cardio-vasculaires, etc.

La plupart du temps, les entreprises font appel à un tiers extérieur au moment où les troubles sont suffisamment intenses pour menacer la réalisation de la production ou lorsque les risques juridiques ou d'image deviennent trop prégnants. La commande prend en général l'une des deux formes suivantes :

- un diagnostic sur les causes de la situation assorti d'un plan d'action ;
- des prestations de médiation, de coaching individuel ou de séminaire pour « libérer la parole ».

Ces approches révèlent deux conceptions dominantes actuellement en France dans la manière de poser ce qui fait problème face aux TPS : l'une vient du management, l'autre de la prévention des risques professionnels. Chacune est sous-tendue par une idéologie qui, si on s'y laisse piéger, va refermer le champ des possibles de nos interventions. S'ils souhaitent agir durablement, le consultant et le client doivent se montrer vigilants pour maintenir ouvert un espace de pensée qui permettra de construire un dispositif de conduite du changement adapté et pertinent.

Repérer les idéologies

Dans l'**approche managériale**, l'idéologie sous-jacente est d'orientation pragmatique et adaptative. L'accent est mis sur l'implication et la responsabilité des acteurs engagés dans les situations dégradées. Le mode d'action va se déployer au niveau des représentations mentales par une adaptation des personnes dans leur fonctionnement relationnel et leurs comportements. En revanche, le lien entre l'existence de tensions et l'évolution des conditions objectives d'organisation du travail n'est pas fait explicitement. Le travail et son organisation sont considérés comme une donnée non questionnable, ou de manière secondaire. Il sera fait appel à un

psychologue, un coach ou un médiateur pour atténuer les effets de la violence ou du stress. L'organisation et la culture managériale ne seront pas discutées.

Dans l'approche **issue de la prévention des risques professionnels**, l'idéologie sous-jacente est d'orientation plus critique (sociologie, culture syndicale). L'accent est mis sur les incidences de l'organisation sur le fonctionnement des groupes et la santé des individus : les risques dits « psychosociaux ». Implicitement, les professionnels impliqués dans les troubles y sont appréhendés comme des victimes de l'organisation du travail. La capacité des sujets à produire activement leur milieu professionnel est ici dans l'angle mort. La responsabilité du changement incombe à la seule direction, qu'il s'agira de convaincre et d'éclairer sur les actions à mener. La production d'un diagnostic et d'un plan d'action sera déléguée à des supposés experts.

Résister pour transformer

Ces deux approches ont leurs pertinenances et produisent des effets indéniables. Pour autant, les appliquer sans les articuler peut générer de l'impuissance et renforcer le *statu quo*.

Si le pragmatisme de l'orientation managériale invite à l'action, il pêche par

son « psychologisme ». Faire de la psychologie LA source d'explication des phénomènes sociaux et ne pas traiter les causes organisationnelles des dysfonctionnements peut conduire à plusieurs impasses dont :

- conforter le management à ne pas remettre en cause des fonctionnements institutionnels et des structures organisationnelles pourtant problématiques, au risque de maintenir une situation dysfonctionnelle existante avec ses répétitions délétères ;
- nourrir un climat d'escalade fantasmatique dans lequel « l'autre » est un risque plutôt qu'une ressource pour soi, bloquant la dynamique relationnelle dans un jeu d'attaques ou d'évitements ;
- enfermer les acteurs engagés dans le traitement des troubles dans une logique de « pompier » qui, à défaut de réelles mesures de prévention, risque d'épuiser chacun face à la répétition des troubles.

De manière symétriquement opposée, l'orientation critique permet de comprendre finement les ressorts organisationnels nourrissant une situation dysfonctionnelle, mais pêche par son « sociologisme ». La tendance à faire de la sociologie LA source explicative des phénomènes sociaux et à recourir à des

experts peut bloquer l'implication de chacun dans le processus de changement visé en renforçant :

- des conduites de déresponsabilisation et de plaintes des professionnels, pourtant bien en cause dans ce qui leur arrive ;
- une dénonciation des comportements supposés problématiques de la direction, au risque de la braquer ou de déstabiliser les mouvements pourtant fragiles déjà amorcés ;
- le sentiment d'impuissance des acteurs devant la complexité du diagnostic : combien de plans d'action restés lettre morte ?

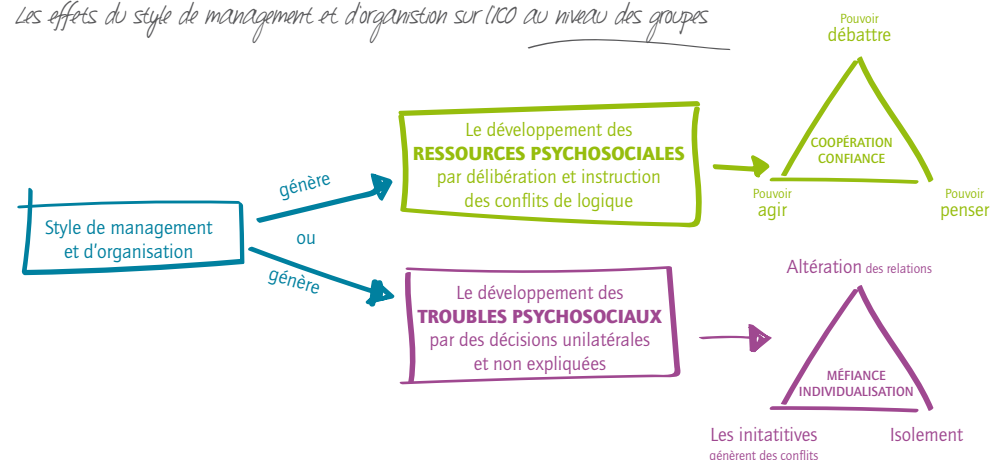
Le consultant qui ambitionne de traiter durablement les TPS devra donc résister aux idéologies ambiantes. L'enjeu est

de réunir les conditions de l'engagement de chacun dans le changement visé, mais en repérant ce qui dans la situation objective favorise ou empêche le dépassement des tensions. Pour ma part, j'analyse les troubles psychosociaux comme le symptôme d'une crise de la mobilisation de l'Intelligence Collective dans le quotidien du travail.

Une crise de l'Intelligence Collective Ordinaire (ICO)

Le travail ordinaire se caractérise par la survenue d'événements quotidiens, non prévus par la prescription. Pour être source de santé et de performance durable, il convient de les instruire et de les arbitrer in situ en tenant compte des logiques professionnelles en conflit traversant ces événements : santé, fiabilité,

Les effets du style de management et d'organisation sur l'ICO au niveau des groupes

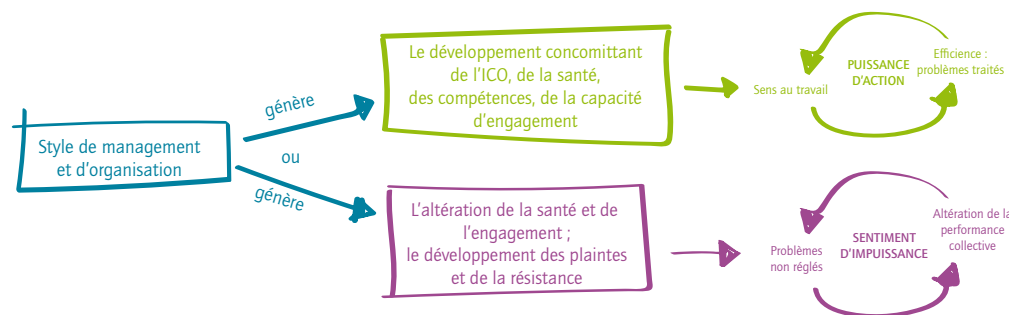


productivité, qualité, etc. Ces arbitrages supposent des professionnels concernés qu'ils coopèrent : qu'ils accordent leurs volontés pour s'engager collectivement face aux imprévus et coordonner leur intelligence, leur capacité d'initiative et d'invention. L'ICO repose sur la coopération. Son développement durable suppose de favoriser dans les organisations le déploiement d'une capacité délibérative pour :

- penser ensemble les événements imprévus et les logiques en conflit les traversant ;
- co-construire des réponses adaptées et acceptables pour tous ;
- s'engager dans l'action de manière partagée, et donc efficace et sécurisée.

Or, les situations de TPS se caractérisent par un climat de méfiance bloquant la mobilisation de l'ICO. Elles prennent racine dans l'insuffisance du management à organiser les conditions de la délibération. Faute de coopération, les problèmes professionnels sont plus ou moins réglés à court terme, mais ils resurgiront un jour ou l'autre car l'instruction des conflits de logique les traversant n'a pas eu lieu. Les professionnels exclus de ces arbitrages voient leurs contraintes et leurs problèmes objectifs s'accumuler ; le sens de ce qu'ils font est altéré. Le sentiment d'impuissance à

Les effets du style de management et d'organisation sur l'ICO au niveau des personnes



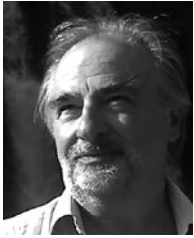
agir génère des tensions psychosociales. Si ces blocages durent, les tensions s'intensifient, avec un mécanisme de clapet rendant extrêmement délicat un retour en arrière. La souffrance, le stress, et finalement la violence sous différentes formes menacent.

Principes de mes interventions et points de vigilance

Relancer le développement de l'ICO au travail suppose de favoriser un processus de changement concomitant aux niveaux organisationnel, groupal et individuel. L'enjeu est d'instituer un fonctionnement coopératif dans lequel chaque professionnel puisse, depuis sa fonction, contribuer à produire une organisation soutenable pour les hommes comme pour l'institution. La conduite de ces interventions appelle une vigilance.

La montée des TPS coïncide en France avec l'intensification et la généralisation de processus de rationalisation des organisations. Ces processus se déploient concomitamment à une culture de gestion donnant le primat aux enjeux financiers, les autres logiques professionnelles devant s'y adapter. L'exigence d'adaptation continue des valeurs, des organisations, des professionnalités et des personnes aux mutations du marché dévalorise de facto l'expérience des professionnels considérée comme un frein au changement. Cette nouvelle doctrine managériale repose sur une défiance des professionnalités héritées. Elle se déploie en sapant les leviers de la coopération professionnelle, donc de l'ICO. L'augmentation de la demande des organisations en termes de développement de l'Intelligence Collective appelle une vigilance afin d'éviter que nos dispositifs en masquent ou en renforcent les effets, sur au moins trois points :

- **La réouverture de l'instruction des conflits de logique** : tout processus d'IC demande de s'assurer que la direction accepte de soutenir la conflictualité traversant son entreprise et d'y répondre, les contraintes financières ne devant pas masquer les autres ;
- **L'implication des professionnels dans les changements les concernant**, en s'appuyant sur leur professionnalité : un changement réussi suppose de la stabilité pour faire face aux nouveautés, elle provient notamment de l'expérience et de l'implication des professionnels. L'IC ne peut s'arranger durablement des tentatives d'instrumentalisation des volontés et des personnes pour obtenir l'adhésion ou contourner les résistances au changement ;
- **Re-poser collectivement le traitement de contraintes que l'organisation ne prend plus en charge**, afin de ré-élaborer des réponses organisationnelles. Les TPS sont pour l'essentiel le résultat d'une intériorisation par les individus des contraintes professionnelles délaissées par l'organisation. #



Pierre Mirailès

Quand je travaille avec un client (personne ou groupe), je l'aide à donner toutes ses dimensions au projet qu'il porte. D'abord je l'écoute, puis je laisse venir à moi son « dessein caché ». Progressivement, une vision intuitive émerge en moi par résonance sensible de ce qui constitue – peut-être, en tous cas je l'espère – son meilleur futur. Ensuite, j'amène mon client, par questions, visualisations et suggestions, à faire évoluer ses représentations. Avec moi, il élucide, explicite et épanouit son dessein et en préfigure la concrétisation. C'est un travail de concepteur d'images et de schémas à la fois structurants et dynamisants. Il m'arrive de révéler au client, qui n'en avait pas conscience, l'idée force de son projet.

Ce qui fait sens pour moi, c'est de contribuer ainsi aux transformations personnelles et sociales, les unes et les autres étant systématiquement liées.



Stéphane Wattinne

Quand je suis à ma place de coach, je participe à un processus collectif ou individuel de croissance, de développement émotionnel, physique, relationnel et cognitif, dont mon client et son écosystème seront bénéficiaires. Mon moment favori : quand je lis dans les yeux, les gestes et les intonations de mes clients que quelque chose d'important a émergé, alors même que rien n'est encore verbalisé. C'est signe que ce qui va suivre sera le terreau fertile d'une transformation vertueuse et porteuse de résultats. C'est l'effet « ah-ha ! »

Ce qui fait sens pour moi ? Participer à la co-élaboration du monde de demain sur les bases de ce que chacun a de meilleur aujourd'hui, dans le respect des personnes, des valeurs et des cultures.



Véronique Campillo

(Voir page 12)

La double hélice du leadership

Introduction

Dans cet article, nous allons parler de l'Intelligence Collective au service du bon fonctionnement d'un service composé d'un responsable d'équipe et de son équipe, chargés de produire de la performance et/ou de réaliser un projet. En nous interrogeant sur ce qui était constitutif pour nous d'un leadership en Intelligence Collective, nous avons identifié trois stades.

Question 1 : Ce responsable d'équipe va-t-il se comporter en leader ? Oui, s'il satisfait à des critères biologiques incontournables.

Question 2 : Va-t-il se comporter en leader initiateur activateur de l'Intelligence Collective pour lui et son équipe ? Oui, s'il conforme son action à un processus d'amplification.

Question 3 : Sera-t-il capable de susciter et favoriser l'émergence d'autres leaderships ? Oui s'il est capable de faire des commentaires méta sur ce qui est en train de se passer à son niveau, au niveau de chacun et au niveau de l'équipe et à considérer ces trois niveaux comme des entités égales.

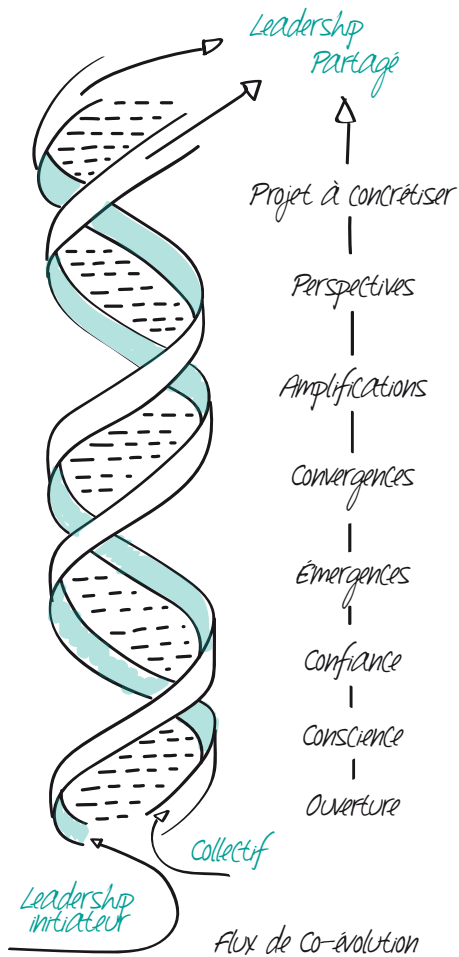
Les critères biologiques

Ils sont incontournables car tant que l'on n'aura pas résolu le problème de la poule et de l'œuf, il faudra bien que l'action parte de quelque part. Pour qu'il y ait changement (devenir plus performant ou s'engager dans un projet), il faut un acteur du changement qui va être l'initiateur d'un mouvement vers plus d'Intelligence Collective. Donc nous partons de là. Alors que sait-il déjà faire, ce leader, pour que ce soit possible ?

C'est ce que nous appelons « les critères biologiques ». Ce sont les composants de base d'un leader capable d'apporter à son équipe la satisfaction de ses besoins fondamentaux psychologiques :

- il synthétise les aspirations du groupe ;
- il relaye l'information au groupe ;
- il protège des agressions externes ;
- il régule les tensions internes ;
- il délègue et responsabilise.

S'il est déjà reconnu comme leader, c'est peut-être plus facile. Mais il peut également se trouver en position d'initiateur, ce qui est le cas notamment dans les fonctions transverses. Son objectif premier est de respecter les critères ci-dessus. En cela il est le gardien des conditions nécessaires à l'Intelligence Collective. Il est « chargé de mission ».



Initiateur de l'Intelligence Collective

S'il satisfait aux critères biologiques, notre leader va pouvoir évoluer. Désormais conscient qu'il ne peut pas connaître à l'avance le résultat de ses actions, il s'intéresse de plus en plus au processus dans lequel il est engagé et en développe la conscience : il ne connaît pas le résultat, mais il sait ce qu'il fait. Il a confiance et il donne confiance.

Pour ce faire, il développe une sensibilité à ses états internes (la vibration intérieure) et à l'environnement (la vibration extérieure). Le schéma en hélice décrit le flux de la co-évolution qui va mener à « la conscience du processus ».

1. Connaître sa préférence : êtes-vous orienté contenu ou processus ? Naturellement, privilégiez-vous l'information à délivrer, ou la façon de la délivrer ? Nous avons tous une polarité. Demandez-vous quel aspect de votre activité vous fait vibrer le plus et soyez-en conscient à tout moment. N'y changez rien. Tenez simplement compte du fait que d'autres n'ont pas la même préférence que vous.

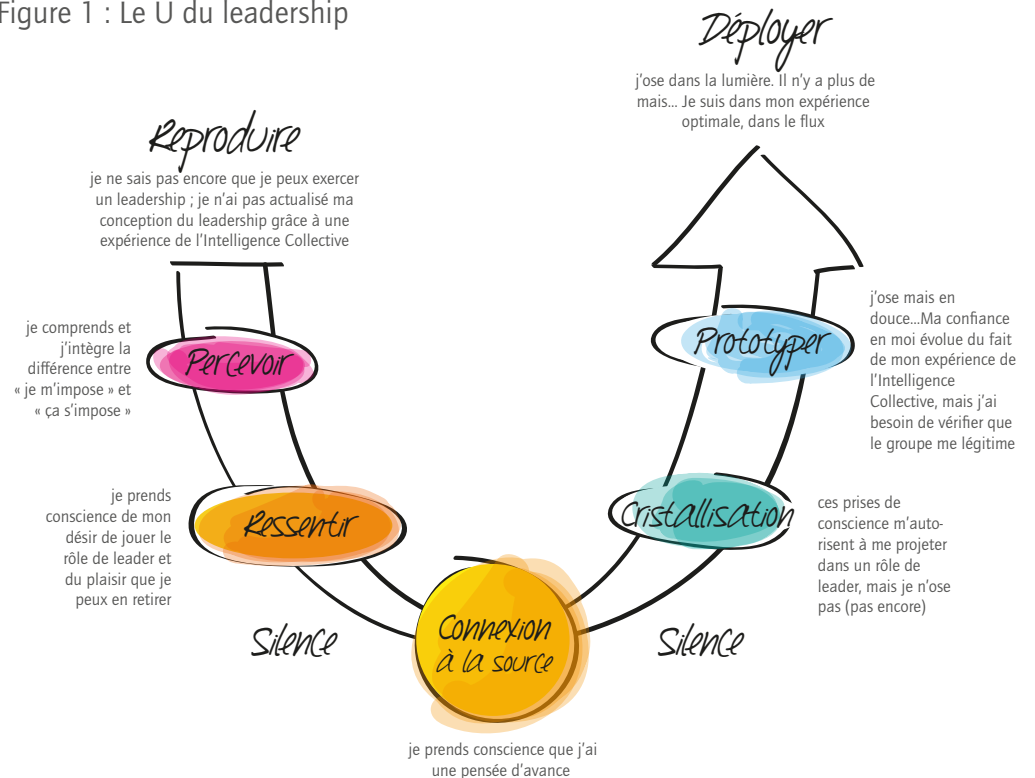
2. Repérer les infrasons et les bribes : êtes-vous prêt à suspendre pour un temps la tentation du rationa-

lisme et de l'organisation ? Êtes-vous suffisamment attentif et présent pour percevoir les signaux faibles (avant les autres) ? Êtes-vous à l'écoute de la vibration du terrain ou de l'air ambiant ? Entendez-vous le « bruissement des sources » dans le sol ?

3. Repérer les émergences : vos collaborateurs sont désormais en sécurité et s'engagent dans l'espace de créativité que vous avez ouvert : les propositions arrivent ! L'eau des sources affleure à la surface. Les propos

peuvent témoigner de perceptions (je vois, j'entends, je sens telle chose, ou bien j'en ai l'intuition), de processus de réflexion (je pense que...), ou d'états internes (je ressens que... j'aime que...), ou de mélanges. Votre rôle est de saisir en quoi ces propositions portent quelque chose de nouveau et en quoi elles convergent pour engendrer quelque chose de plus grand. Discernant les ruisseaux, vous entrevoyez la possibilité d'une rivière (il peut y en avoir plusieurs), peut-être même à quoi elle ressemblerait.

Figure 1 : Le U du leadership



4. Amplifier les flux : à vous de stimuler les personnes pour que leurs propos prennent de la consistance. Il s'agit maintenant pour chacun d'oser, c'est-à-dire de se libérer de ses propres jugements et de ceux des autres. L'audace est le courage d'oser. L'idée nourrie par les diverses propositions va se consolider et s'imposer... La rivière est née.

5. Identifier le prochain pas à faire : et maintenant, la question à se poser ensemble est : qu'allons-nous faire de cette idée ? À vous d'accompagner le groupe dans une démarche de consensus – non pas mou mais dynamique – au terme de laquelle chacun sera convaincu que la suite à donner est la meilleure que l'on puisse concevoir à ce stade, compte tenu des enjeux. Il y aura des confrontations. Il doit y en avoir. Certains changeront d'avis. Vous êtes le garant du bon déroulement du processus et du respect des enjeux. Conscient de ce qu'il fait, le leader aide et amplifie l'innovation, par questionnement, induction... En veillant à ne pas biaiser le processus par sa préférence.

Prototyper et déployer un leadership conscient

Nous repartirons ici de l'article « Quel leadership pour l'Intelligence Collective⁷ » du précédent Livre blanc. Notre

leader a acquis une posture d'expérimentateur, mais aussi de cultivateur en tant que garant d'un espace favorisant dans la durée la croissance de l'Intelligence Collective pour lui et pour son équipe. Va-t-il se comporter en leader d'une équipe durable ? Si oui, il va entrer dans un processus comportant des changements de niveau et progressivement, va identifier l'effet de levier qui se met en place entre le fonctionnement en Intelligence Collective et le développement du leadership au sein de son équipe. Nous nous sommes servis du processus en U⁸ pour illustrer notre propos (voir figure 1).

Trois entités égales

Le leadership initiateur

Reprenons les propos de l'article : le leader initiateur, à la fois expérimentateur (il a su ménager un contexte avec suffisamment de marge de manœuvre pour essayer et agit à partir de son envie de réussir au-delà du *statu quo* et de son alignement sur ses valeurs) et cultivateur (patient, il cultive avec soin un écosystème dont il est conscient des interdépendances).

L'empowerment

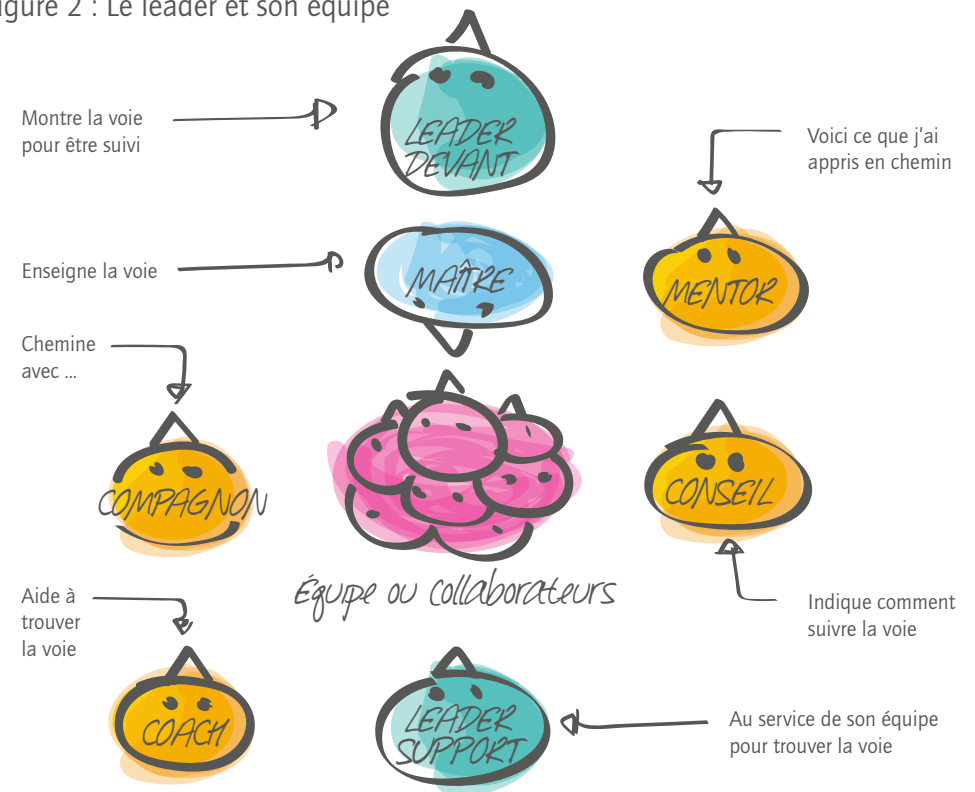
Invité à la participation, chaque membre de l'équipe comprend (prend avec lui) ce qui se passe dans l'écosystème et peut devenir/être leader sur un ou plusieurs aspects. Il s'agit là d'un double leadership, exercé à la fois comme participant à un projet et comme gardien de l'Intelligence Collective.

Le collectif intelligent

Le groupe, qui devient de plus en plus « collectif intelligent » parce qu'il y a de plus en plus de personnes qui s'autorisent à être leaders, qui se projettent, amènent des idées et s'autorisent à avoir une pensée d'avance. Lorsque l'équipe partage le leadership, chacun :

- propose des objectifs ;
- développe la capacité à être

Figure 2 : Le leader et son équipe



Inspiré par une conversation avec Yves Richez, auteur de Petit éloge du héros, Ambres 2011

Collective ? », *Intelligence Collective, Livre blanc*, Colligence Editeur 2013, pp. 18-19

⁸ Otto Scharmer, *Théorie U, Diriger à partir du futur émergent*, Pearson 2011

conscient des processus dans lesquels il est engagé en même temps qu'il prête attention aux autres personnes dans l'équipe ;

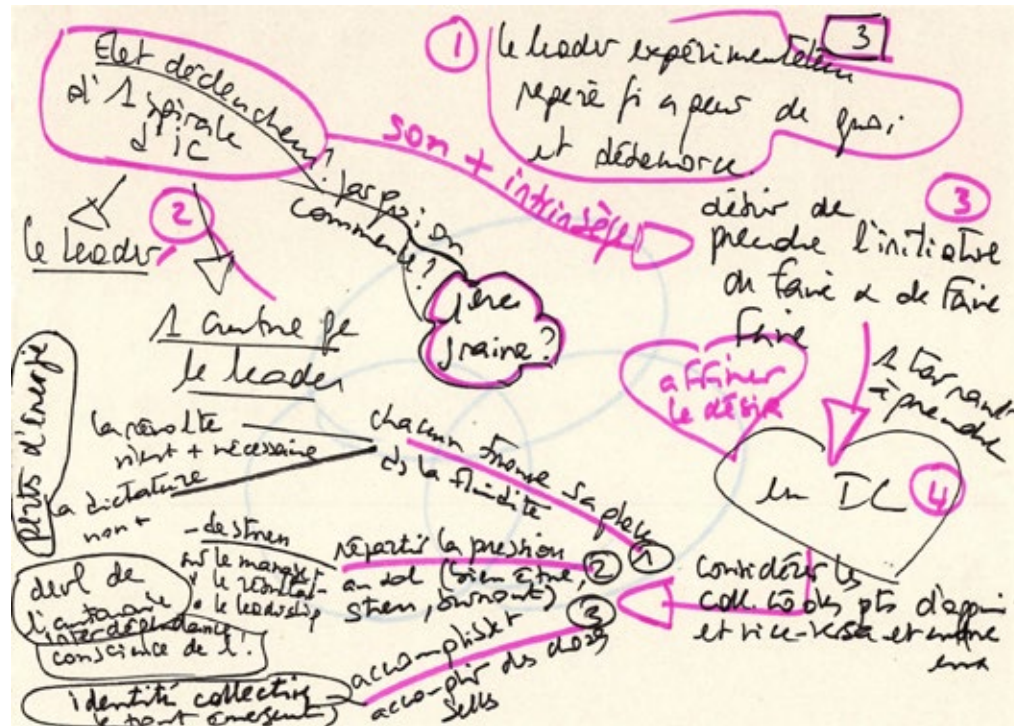
- développe la capacité à apprendre collectivement et individuellement des échecs et des réussites.

À partir de là, il devient possible pour le leader de considérer le collectif comme un point d'appui, pour l'équipe de considérer son leader comme un point d'appui et pour chacun, de considérer l'autre comme un point d'appui (voir figure 2).

Critères de réussite

Nous avons proposé un chemin d'évolution vers une intelligence du leadership partagé qui se met en place avec le temps et les apprentissages individuels et collectifs. Voici quelques questions qui permettent de vérifier si le projet ou l'objectif ont été réalisés :

1. Avons-nous « fait le job » ?
2. Chacun peut-il dire qu'il a pu s'exprimer, qu'il a trouvé sa place et qu'il se reconnaît comme auteur de ce qui a été produit ?
3. Chacun peut-il ressentir une satisfaction profonde, un sentiment de plénitude qui va au-delà de la sensation



du travail accompli et qui tient à la sensation d'être inscrit dans un flux ?

Regard méta sur le processus d'écriture collaborative

Nous avons écrit cet article à trois. Nous avons le sentiment d'avoir vécu une expérience à la fois productive et écologique dans la mesure où elle a créé un nouvel équilibre entre les trois auteurs et en eux. Elle aura des effets positifs dans la durée.

Voici comment nous avons procédé :

- À trois et à distance, nous avons réfléchi à la problématique. Véronique a « dessiné » le chemin de réflexion (voir ci-dessus).

Chacun trouve sa place dans la fluidité	la révolte n'est plus nécessaire, la dictature et le suivisme non plus, le contrôle se transforme en sensibilité aux signaux faibles (moins consommateur d'énergie).
La « pression au sol » est bien répartie	moins de stress sur le management, sur le résultat, sur le leadership (l'autonomie et la conscience de l'interdépendance ont grandi), sur les personnes.
Des choses belles sont accomplies	l'identité collective s'affirme au service d'un tout plus grand que soi (un futur désirable et attractif pour chacun et pour tous).

- Véronique a questionné Stéphane sur les éléments qui pour lui, et selon son expérience des équipes, étaient facteurs de satisfaction.
- Pierre a construit une carte mentale avec l'ensemble des éléments collectés.
- Lorsque nous nous sommes retrouvés, quelques jours plus tard, face à un document Google Drive vierge, nous avons construit le propos et rédigé ensemble. Un moment d'intense jubilation !

Cette aventure, qui avait commencé bien avant l'écriture de cet article, s'est poursuivie pendant son écriture et se poursuit maintenant, nous l'espérons, jusqu'au lecteur, à qui nous voulons offrir les trois sentiments profonds qui peuvent émerger lorsque l'Intelligence Collective est à l'œuvre dans les processus, tels que Stéphane les a exprimés (voir ci-dessous) :

#

Tissages en Intelligence Collective

Cet article est le fruit d'une collaboration entre trois consultants-facilitateurs en Intelligence Collective. Ils vous proposent un chemin qui va de la pensée à l'action de terrain en passant par la question de la posture individuelle. Bonne route !

Introduction

Nous faisons tous les trois partie du même groupe de recherche, VISION 2021 (www.intelligence-collective.net) sous l'égide de Robert Dilts, et nous avons souvent l'occasion de travailler ensemble. Pour ce deuxième Livre blanc sur l'Intelligence Collective, nous avons choisi de parler de la pratique de notre métier de consultant. Comment se traduit concrètement une intervention basée sur l'Intelligence Collective ?

Il existe maintenant beaucoup de livres et de réflexions théoriques sur le sujet. Mais que se passe-t-il sur le terrain ? Comment se décline un accompagnement (facilitation, intervention, etc.) en Intelligence Collective ?

Nous pensons que nos témoignages intéresseront nos collègues consultants et nos clients, entreprises et organisations. Nous les livrons sans prétention, sa-

chant que nous sommes constamment en co-apprentissage et que notre monde est en pleine mutation.

Dans les lignes qui vont suivre, Gilles Roy décrit le travail intérieur qu'il effectue lorsqu'il va intervenir dans une entreprise pour modéliser et mettre en valeur les processus de synergie.

Yaël Gronner expose la méthodologie qu'elle utilise pour travailler en réseau et faire fonctionner l'Intelligence Collective lors de toutes les phases d'une intervention sur ce thème.

Jean Pierre Mélandi décrit les différentes étapes de son travail de consultant, depuis l'audit jusqu'à la mise en œuvre, en s'appuyant sur l'exemple concret d'une intervention réalisée dans une entreprise spécifique.



Gilles Roy

Quand j'interviens comme facilitateur des processus de changement, je propose de travailler en Intelligence Collective dès la première rencontre avec les décideurs et de garder ce mode de collaboration générative tout au long des interventions. Ensuite j'observe. Enfin, je propose du sur-mesure : je facilite des dialogues en encourageant l'expression des ressources cachées ; j'invite l'équipe à écouter ses aspirations profondes, à se relier à sa raison d'être la plus haute et à capter les signaux faibles des systèmes environnants ; je marche dans ses pas pour lui permettre de mettre en œuvre son Intelligence Collective et de traduire son potentiel en actions concrètes.

Ce qui fait sens dans mon travail, c'est d'encourager les synergies autour de la vision et du leadership, d'optimiser les modes de gouvernance et les performances, et de pérenniser l'Intelligence Collective.

Posture et préparation

Je vais tenter de décrire le travail intérieur que j'effectue (on parlerait de préparation mentale si on était dans le monde du sport) lorsque je vais intervenir dans une entreprise pour modéliser et mettre en valeur les processus de synergie.

Accompagner l'émergence

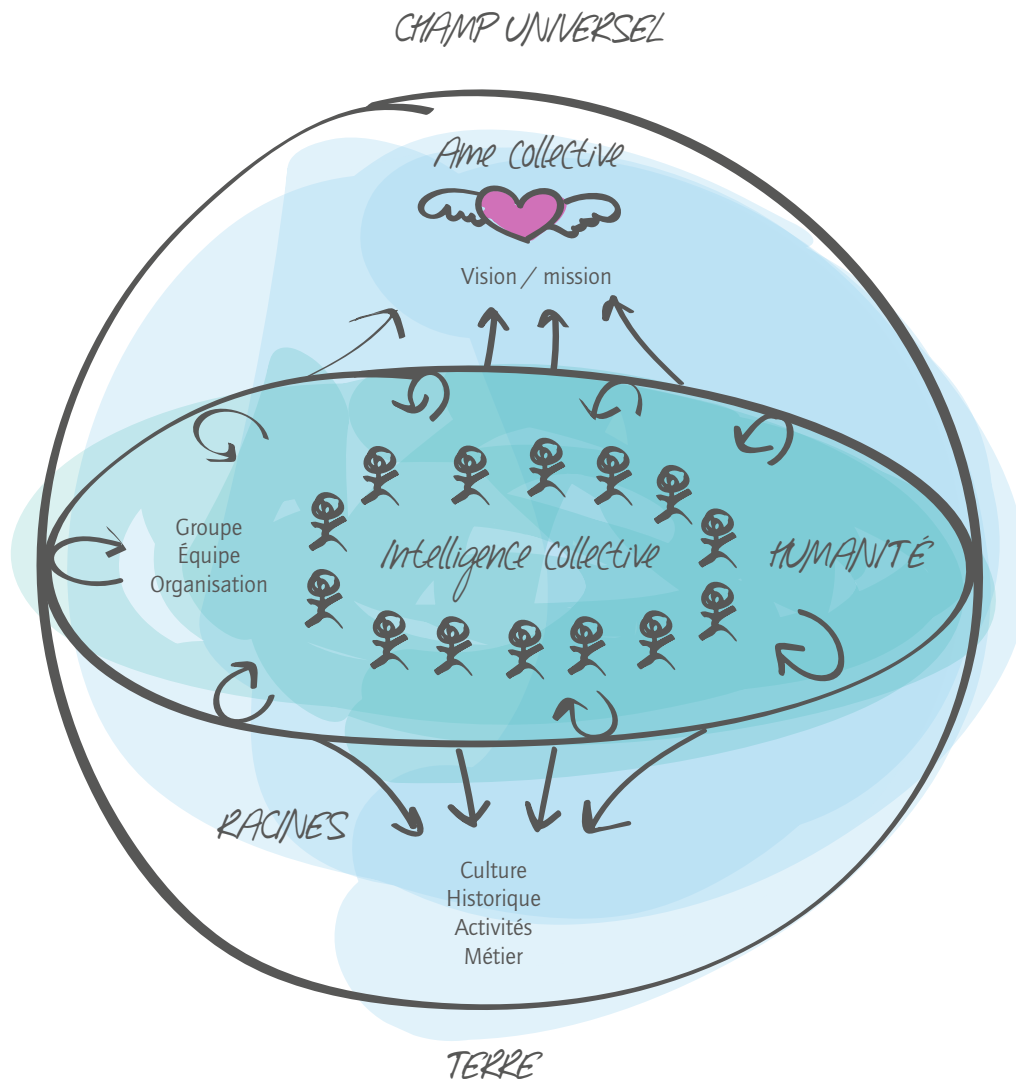
Mon travail consiste à mettre en place des conditions favorables pour créer un engagement, une authenticité et une intensité qui permettent aux gens que j'accompagne de développer collaboration et synergie. Je leur fournis des

éléments issus de mes observations sur le terrain et de mon expérience des systèmes humains complexes afin qu'ils en dégagent des modèles pragmatiques qu'ils pourront tester et utiliser dans leurs réunions et dans leur manière de travailler en équipe.

Cela passe d'abord par une première esquisse d'un modèle de leur façon spécifique de faire fonctionner l'Intelligence Collective. Qu'est ce qui marche, dynamise, propulse ? Qu'est-ce qui freine, inhibe, bloque (bêtise collective) ? Je travaille avec eux pour qu'ils puissent identifier et reproduire des circonstances favorables afin de découvrir leur propre méthodologie de synergie.

Que fais-je pour faciliter cela ? La pre-

Activation de l'intelligence collective



mière chose c'est que j'utilise ma qualité de présence. Et donc c'est un travail que je commence en amont. Lorsque je sais que je dois intervenir dans une entreprise, je vais y penser et je vais m'y préparer, c'est une sorte de méditation. Je considère l'entreprise sur trois plans que je ne vais jamais perdre de vue :

1. **Je vais à la rencontre de l'entreprise sur le plan des êtres humains.** J'ai une représentation visuelle de l'entreprise comme un être collectif (voir ci-contre) comme la réunion d'un certain nombre de personnes concernées et/ou impactées, que je symbolise sous forme d'un cercle, en résonance avec l'extérieur, avec les équipes, les fournisseurs, les clients, etc. C'est la dimension horizontale.

2. Cette entreprise produit, elle génère des bénéfices, elle est installée quelque part, elle a une sorte d'ancrage. Je regarde et **je m'imprègne de cet ancrage.** Où sont les bureaux, le siège, les lieux de production, les marchés, les actionnaires etc. Quels sont les fruits ? Où sont ses racines ?

3. Je m'imprègne aussi du champ d'énergie. **Quelles sont les valeurs, les contributions immatérielles de l'entreprise ?** On pourrait appeler cette dimension « la communauté

des âmes » ou « l'âme collective du groupe ». Je prends contact avec le dessein, la graine énergétique qui fait que cette entité existe.

Ma plus-value consiste à savoir entrer dans le champ d'énergie de l'entreprise avec tous les sens en éveil et à expérimenter « le système ». En conscience, je suis à la fois dedans et dehors. Puis je rends compte de l'expérience et la compare avec la perception des acteurs en interne et des impactés en externe, jusqu'à ce que des schémas directeurs et des tendances apparaissent. Quels sont les facteurs (internes ou externes) qui favorisent ou inhibent l'émergence de l'Intelligence Collective dans ce groupe, cette entreprise, cette organisation ?

Préparation personnelle en tant qu'intervenant

Donc la préparation de base consiste pour moi à cultiver une qualité de présence. Si on veut travailler au niveau du coaching d'équipe et *a fortiori* de l'Intelligence Collective, on peut difficilement faire l'économie, que l'on soit ou non « tombé dans la marmite quand on était petit », d'une pratique régulière spirituelle et/ou religieuse. Si on arrive juste avec une idée et qu'on n'est pas « hyper-centré », on ne vous entend pas,

on ne vous voit pas et on va vite être pris dans le tourbillon des positions, des tensions, des jalousies, des conflits, absorbé dans une histoire locale qui peut être très chaotique et émotionnelle. Cela renvoie aux valeurs et au sens de la mission ; quel est mon rôle, à qui ou à quoi suis-je relié ?

Préparation personnelle

Grâce à la pratique régulière de la méditation et un temps de centrage spécifique avant l'intervention, j'arrive en étant calme, centré, disponible, et avec un sentiment d'espace autour de moi. C'est comme une caisse de résonance qui permet de capter les signaux, de les laisser résonner et de les renvoyer, un peu comme si il y avait une énorme parabole autour de moi. Je capte et je renvoie (un processus d'écho).

Posture

Ceci est rendu possible par le fait que je n'ai rien à prouver, je n'ai pas d'intention basée sur l'ego, je suis juste au service, je suis un instrument pour percevoir et amplifier les phénomènes qui se passent d'habitude dans l'entreprise de manière plus ou moins cachée, ou « inconsciente ». Ça peut être des choses qui fonctionnent bien, qui sont à modéliser ou à enrichir, ou des choses qui agissent comme des limitations ou des freins, qui sont à conscientiser et à traiter.

Cette préparation donne une sorte de point d'ancrage et de sécurité. Quelque part, les gens perçoivent cette « pureté d'intention » et cette volonté d'être au service, ça neutralise un peu les tensions, ça donne des permissions, ça encourage la bonne volonté, ça donne l'exemple.

Ça transmet le message implicite : « OK, on est là pour apprendre, on est là pour servir, on est là pour découvrir et on se tient dans une posture de curiosité et d'humilité ».

Ma conviction est qu'en entreprise, comme dans tout groupe humain, il existe quelque chose de collectif qui dépasse l'individu ou qui dépasse la logique habituelle. Dans les moments de synergie, on voit bien que les hauts sont plus hauts que les hauts habituels et que dans les moments de crise, la souffrance ou la profondeur de l'abîme sont plus grandes que ce qu'on aurait pu imaginer ou prévoir. Le collectif exerce un effet multiplicateur.

J'apporte une sécurité, un point d'ancrage et de vigilance : « Allez, on observe, on dit, on parle, c'est OK de faire des erreurs, on est là pour découvrir ensemble ». On reconnaît que personne n'a la clef, quel que soit son poste hiérarchique, quel que soit son ancienneté, et on fait l'hypothèse que quelque part, par

un processus de tâtonnement, on peut découvrir des morceaux de « vérité » et avoir des révélations sur la manière dont fonctionnent les parties et le tout.



Yaël Gronner

Je suis coach et formatrice, spécialisée dans la facilitation d'équipe en Intelligence Collective. Animée par une conviction profonde des atouts d'un collectif travaillant en collaboration générative, j'accompagne des PME, des grandes entreprises et des collectivités territoriales. Consciente de la complexité des organisations, je contribue à davantage de lien, de fluidité, de créativité et d'efficacité dans les collaborations humaines. Engagée socialement, je suis impliquée dans plusieurs actions et projets innovants à visées collaboratives et solidaires. Mon parcours universitaire (doctorat en sociologie) et mon expérience de vie dans une société collaborative (Kibboutz) me permettent d'associer une vision systémique sociétale aux enseignements tirés du vécu collaboratif au service du mieux être ensemble.

Souhaitant contribuer au développement de mon territoire en PACA, je tisse localement des partenariats avec des entreprises, des associations et des institutions. Pour ce faire, je facilite des Forums Ouverts, des World Cafés et des groupes de co-développement professionnel.

Créer une alliance durable

Depuis plus de deux ans, je tisse avec plusieurs acteurs de mon territoire dans le Var des partenariats dont l'objectif est de déployer de nouvelles manières de collaborer pour davantage de bien-être et du coup une efficacité durable au travail. Pour cela, nous avons imaginé organiser des événements, ateliers et formations, dont le sujet est précisément l'Intelligence Collective.

L'Intelligence Collective est un chemin, pas la destination. Comme dit le proverbe, tout seul on va peut-être plus vite, ensemble on va sûrement plus loin.

Nous avons entamé ce chemin avec la responsable de développement territorial de la CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie) du Var, antenne de Brignoles. Nous avons eu l'idée de proposer un atelier participatif sur l'Intelligence Collective dans le cadre de son antenne locale.

Les pionniers

Comme cet élan était nouveau pour notre territoire, nous avons longuement

partagé nos souhaits, nos espoirs et nos craintes. Nous avons fait plusieurs lectures des besoins locaux et avons sans cesse revisité nos idées sur la mobilisation du public, un enjeu de taille dans une période où quantité d'entreprises subissent les revers de la conjoncture.

Au fur et à mesure de nos échanges avec la responsable de la CCI de l'antenne de Brignoles, l'alliance a pris corps. Nous avons choisi d'élargir notre collaboration

aussi à l'assistante de direction et nous sommes réunies à trois pour réfléchir aux moyens de mobilisation du public, puis à l'élaboration d'une communication plus créative et plus en phase avec l'aspect innovant de l'événement. En effet, de cette collaboration à trois, des nouvelles idées ont émergé et nous avons pu en mettre quelques-unes en place. Gagnant en confiance mutuelle, nous avons donc proposé un atelier participatif sur l'Intelligence Collective.

Les premiers ateliers

Le premier atelier prévoyait à la fois une rencontre en Intelligence Collective, un travail sur les expériences vécues par les participants, des moments de synergie et de collaborations réussies, et des engagements d'actions concrètes dans la mobilisation de l'Intelligence Collective dans le contexte professionnel de chaque participant. Cet atelier a eu des retours positifs, notamment sur la méthode employée pour conduire l'atelier et les ouvertures qu'elle a engendrées.

Ces retours et le plaisir de travailler ensemble nous ont donné envie avec la directrice de l'antenne de proposer un autre atelier, cette fois en deux modules, avec un suivi de la mise en place des actions concrètes engagées.

Élargir l'alliance

L'expérience avec la CCI a été encourageante et modélisante pour le tissage d'un nouveau partenariat. Avec la responsable de la délégation locale de l'UPV Brignoles (Union Patronale du Var, syndicat interprofessionnel et inter-entreprises), un deuxième parcours a pris forme. Là aussi, tout a commencé par des échanges et des rendez-vous sur plusieurs mois, en prenant le temps de faire connaissance, de voir si on avait

assez de plaisir et d'envie de collaborer. Car comme disait la responsable de la délégation : le partenariat interinstitutionnel fonctionne s'il est doublé de rencontres entre personnes de ces institutions et le partage de valeurs communes qui permet de donner vie à tout cela. Nous sommes reparties des enseignements de l'expérience précédente, pour développer ce qui a bien marché et faire évoluer ce qui n'était pas fructueux. À un moment donné, nous avons senti que nous étions prêtes à proposer un événement commun en partenariat. Nous avons là aussi pris du temps pour le co-élaborer, ce qui était dans ce cadre également une première. Nous avons finalement abouti à un format d'événement où les participants ne se trouvaient pas comme d'habitude assis en rang pour écouter une conférence, mais dès leur arrivée prenaient place dans un cercle de chaises. Le jour de l'événement, nous avons accueilli un nombre important de participants. Chaque participant a choisi une carte avec une image pour se présenter, puis après une brève introduction à quelques outils d'Intelligence Collective, des témoins locaux ont partagé leurs expériences vécues d'animations et de dynamiques d'Intelligence Collective. Le premier effet de surprise passé (le cercle, les méthodes d'animation...), les craintes se sont dissipées et l'atelier s'est déroulé dans la fluidité et la confiance, com-

BRIGNOLES Var Matin 20/1/15

L'intelligence collective au service des problématiques au travail

« C'est un problème qui m'obsède. Comment faire pour voir un futur plus serein ? Aujourd'hui, j'ai une part de moi-même qui est paralysée », confie Thibault Geuyckens de Eauriginelle lors de la quatrième séance de codéveloppement organisée par l'Union patronale du Var de Brignoles. La séance était animée par Yaël Gronner, coach en intelligence collective. Cette confession est abordée lors du tour de table où chacun note sur un papier la problématique qu'il souhaite soulever et qui va permettre de choisir le sujet de la séance. « Arriver à formuler son cas, le partager avec les autres, c'est déjà commencer à bouger », assure le coach.

Choix unanime
Si Aurore souhaite développer des pistes organisationnelles, Gaétan une ligne conductrice, ou Catherine des outils pour mieux vivre avec son équipe, tous sont unanimes et entendent bien le degré d'urgence de la situation de Thibault. « On sent qu'il se fait manger de l'intérieur », confie Aurore.

« Ca touche à la survie de l'entreprise », avoue Catherine qui était également prête à parler de sa problématique pendant la séance. Ainsi pendant plus de trois heures, les membres du groupe ont apporté leur expérience, leur éclairage à Thibault en respectant la devise du codéveloppement : bienveillance et confidentialité. Et comme à chaque séance, chaque participant est reparti nourri de l'expérience des autres. La suite au prochain épisode.

S. G.



Chaque membre du groupe du codéveloppement note sur un papier la problématique qu'il souhaite aborder pendant la séance. (Photo S. G.)

Avec l'aimable autorisation de Var-Matin

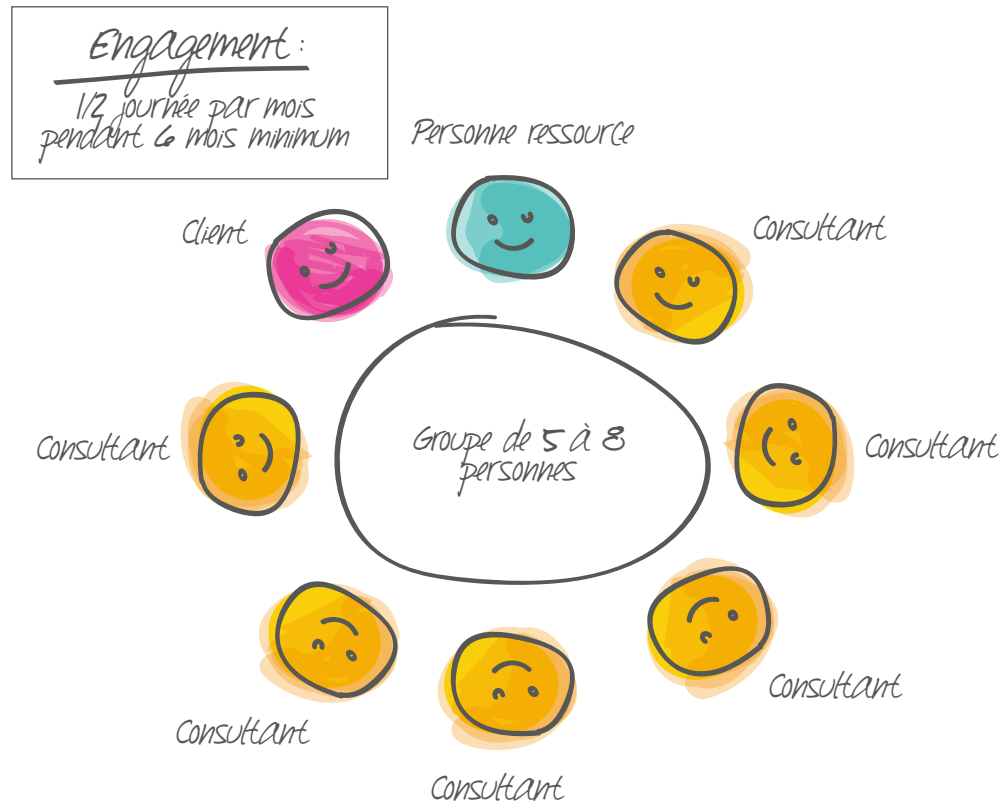
portant des partages importants sur les difficultés rencontrées et les souhaits de faire les choses autrement. Nous avons fini par ouvrir le partage sur la question suivante : comment pourrions-nous mobiliser d'avantage d'Intelligence Collective dans notre territoire et au sein de ses entreprises ? À partir de cette question ont émergé plusieurs pistes, dont le lancement d'un parcours d'ateliers de co-développement professionnel inter-entreprises (dont le parcours du premier groupe pilote se conclut ces jours-ci). Un autre élan a été de collaborer davantage avec d'autres institutions locales afin de proposer un partenariat alliant plusieurs acteurs autour de l'Intelligence Collective, notamment avec la directrice de l'organisme local.

Créer des alliances durables

C'est l'alliance et la confiance tissées qui ont donné l'élan de continuer un chemin commun et d'inviter dans la ronde collaborative d'autres acteurs, et ainsi d'agrandir l'étendue du rayonnement. La confiance et l'alliance ont aussi permis de traverser les creux des moments difficiles, en sortant plus fortes et plus joyeuses d'une réunion qu'en arrivant. Car semer des méthodes nouvelles c'est bien, mais ce n'est pas si facile de les

ancrer concrètement et durablement ! C'est donc un précieux cadeau de pouvoir le faire ensemble ici !

Ce que les acteurs ont pu dire de ce processus se trouve dans une série d'articles publiés dans Var Matin. Voici le lien pour télécharger les étapes du parcours ainsi que la série d'articles : <https://www.dropbox.com/s/8tif3ykrabnxcwz/Parcours%20CODEV.pdf?dl=0>



Le co-développement professionnel

Le co-développement est une approche de développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leurs propres pratiques. Il favorise la réflexion, individuellement et en groupe, par un exercice structuré permettant une consultation sur les problématiques apportées à tour de rôle par les participants⁹.

⁹ Inspiré de : Adrien Payette, Claude Champagne, Le groupe de co-développement professionnel, Presses de l'Université du Québec 1997

Voici les étapes du processus :

1. Un participant (nommé le client) expose une problématique, un projet ou une préoccupation au groupe.
2. Le groupe pose des questions de clarification factuelles.
3. Le client et le groupe passent un contrat sur le résultat espéré et le type de consultation souhaité.
4. Le groupe peut passer à l'étape d'exploration par des questions réflexives, des réactions, des suggestions pratiques.
5. Le client fait la synthèse de ses apprentissages et déclare un plan d'action.
6. La séance se clôture par une évaluation par tous les participants des apprentissages de la séance puis l'engagement d'une action concrète individuelle à réaliser d'ici la prochaine séance.

Cette méthode, qui est basée sur un partage concret des vécus des participants, apporte rapidement des résultats visibles. Après la séance, chacun peut appliquer ses apprentissages dans son écosystème et débriefer avec le groupe

à la séance suivante sur les réussites et les difficultés rencontrées. L'évaluation à la fin de chaque rencontre permet un réajustement permanent aux besoins des participants. Je trouve que le co-développement répond au besoin de lien, de travail en profondeur, de mobilisation de nos ressources cachées. J'aime la qualité du travail qui s'y fait, je sens une grande fluidité et une belle énergie traverser les séances !



Jean-Pierre Mélandi

Quand j'interviens comme consultant en entreprise ou dans les groupes de recherche en Intelligence Collective de Vision 2021, je commence par écouter le système en mettant de côté tout ce que je sais ou crois savoir. Cette écoute suivie d'échanges collaboratifs et de mise en lien des personnes avec un niveau plus profond d'intimité, d'authenticité et de bienveillance donne la permission, la protection pour oser imaginer un monde meilleur, finit par créer un creuset propice à l'Intelligence Collective. C'est dans ce creuset que peut s'ouvrir le champ d'un meilleur futur pour tous, donnant de la puissance au collectif pour s'y engager avec courage et ingéniosité.

Ce qui fait sens dans mon action est de voir les résultats et les satisfactions que cela produit. J'aime permettre aux acteurs de se voir progresser et grandir, qu'ils développent une confiance en leur capacité à devenir individuellement et collectivement les créateurs de leur futur.

Sur le terrain

Depuis que je suis impliqué dans Vision 2021 et le travail avec l'Intelligence Collective, mon approche en tant que consultant (dirigeant de MPS Formation, une équipe de quatre intervenants) est

Ce sont des moments de partage en grande qualité d'être et de confiance qui permet de partager sur nos fragilités afin d'en tirer nos forces. C'est cela qui est magique et à la fois si simple : tous grandissent dans un codev !

J'ai créé un Prezi qui explique en détail le processus du co-développement, à l'adresse : http://prezi.com/pxsq-mot-cyhj/?utm_campaign=share&utm_medium=copy&src=ex0share

devenue plus globale, plus systémique, plus reliée, elle inclut désormais toutes les couches de l'organisation.

Dans les lignes qui vont suivre, je vais décrire mon travail en m'appuyant sur les actions que j'ai menées récemment

dans le groupe Z (une des plus grosses entreprises industrielles françaises, cotée au CAC 40), commencées avec les directeurs d'établissement et touchant maintenant l'ensemble des opérateurs, y compris les responsables d'exploitation et les animateurs d'équipe.

Mise en place

Dans un premier temps j'ai travaillé avec les chefs d'établissement, pour faire un état des lieux des problématiques qu'ils souhaitent faire évoluer et comment le faire avec les outils de l'Intelligence Collective. J'ai ensuite rencontré les responsables d'exploitation de chacune des trois entités concernées, leurs animateurs et certains opérateurs, pour affiner et nourrir la réflexion, pour élaborer une vision commune du système, là où il en est, et où il souhaite aller.

C'est une phase assez classique de diagnostic et de proposition mais grâce à la prise en compte de l'Intelligence Collective, j'ai acquis une autre façon de travailler, un regard plus orienté vers les potentialités existantes des hommes au sein de leur organisation. J'adopte le postulat que toutes les personnes ont des capacités inexploitées et ont déjà en elles les solutions pour surmonter les difficultés qu'elles rencontrent.

La différence réside aussi dans la pos-

ture que j'adopte maintenant : j'offre une meilleure qualité de présence à mon interlocuteur, à ce qu'il est, quel que soit son statut, en suspendant tout jugement. Mon écoute est plus profonde et donne le sentiment à l'autre d'être vraiment entendu et compris. Cela crée, au fur et à mesure des rencontres, de la confiance, de la complicité et permet de co-élaborer des stratégies communes d'approche des solutions.

De ces entretiens se dégage souvent une impression d'avoir été pertinents, intelligents ensemble, et ceci encourage à renouveler ce genre d'approche orientée solutions, à utiliser cette forme de dialogue avec ses collaborateurs ou ses équipiers.

Pendant la phase d'audit et d'état des lieux, je suis attentif à la fois à pointer les dysfonctionnements mais aussi à déceler et valoriser les ressources inexploitées et les graines du futur. Très rapidement des idées, des pistes d'actions et des solutions émergent ; on constate que le niveau d'énergie et d'implication augmente au cours et après les entretiens.

Bottom-up

Nous pratiquons une approche bottom-up que nous initiions avec des entretiens dialogués des animateurs et des équipiers, qui sont réalisés suite à la

première journée. Leur vision terrain est « remontée » lors d'une deuxième journée de séminaire quelques semaines plus tard.

Ces retours du terrain, les difficultés rencontrées au quotidien et les pistes d'améliorations proposées, donnent le ton au processus d'Intelligence Collective qui se met en route. Cela vient nourrir la réflexion du premier cercle d'encadrement lors de la deuxième journée et amorce un processus conduisant à élaborer une vision partagée plus pertinente (Où en sommes-nous ? Où voulons-nous aller ?).

Les échanges informels sont encouragés et ils vont se prolonger les semaines suivantes. Les problèmes qui n'avaient pas trouvé de solution ou qui n'avaient pas été vraiment entendus comme des difficultés « nuisant au moral des troupes » sont mieux pris en compte : des pistes commencent à apparaître grâce aux échanges, qui constituent les premiers pas en binômes de dialogue, génératifs de solutions. Là on peut vraiment voir l'Intelligence Collective à l'œuvre et comment elle donne sens à la démarche.

Un accompagnement terrain est mis en place sous forme de mini-contrats tripartites à chaque niveau hiérarchique. Chaque N+1 devient soutien de N,

adoptant progressivement une posture de coach interne. La vision qui est partagée lors de ces entretiens tripartites permet d'établir ou de rétablir un dialogue constructif, de consolider les échanges, de développer la confiance et la complicité.

Lors de cette deuxième journée de séminaire, et suite à ces retours du terrain, certaines certitudes tombent. Les visions sont aménagées pour inclure les remontées. Des plans d'action sont ébauchés. Ils sont revus et peaufinés avec les animateurs d'équipe, lors des entretiens tripartites. Une alliance, formalisée dans les contrats tripartites, se noue autour des plans d'action, car ils sont co-élaborés. Les personnes et les équipes sont accompagnées ensuite pour la mise en œuvre du plan d'action tout au long du processus.

Déploiement

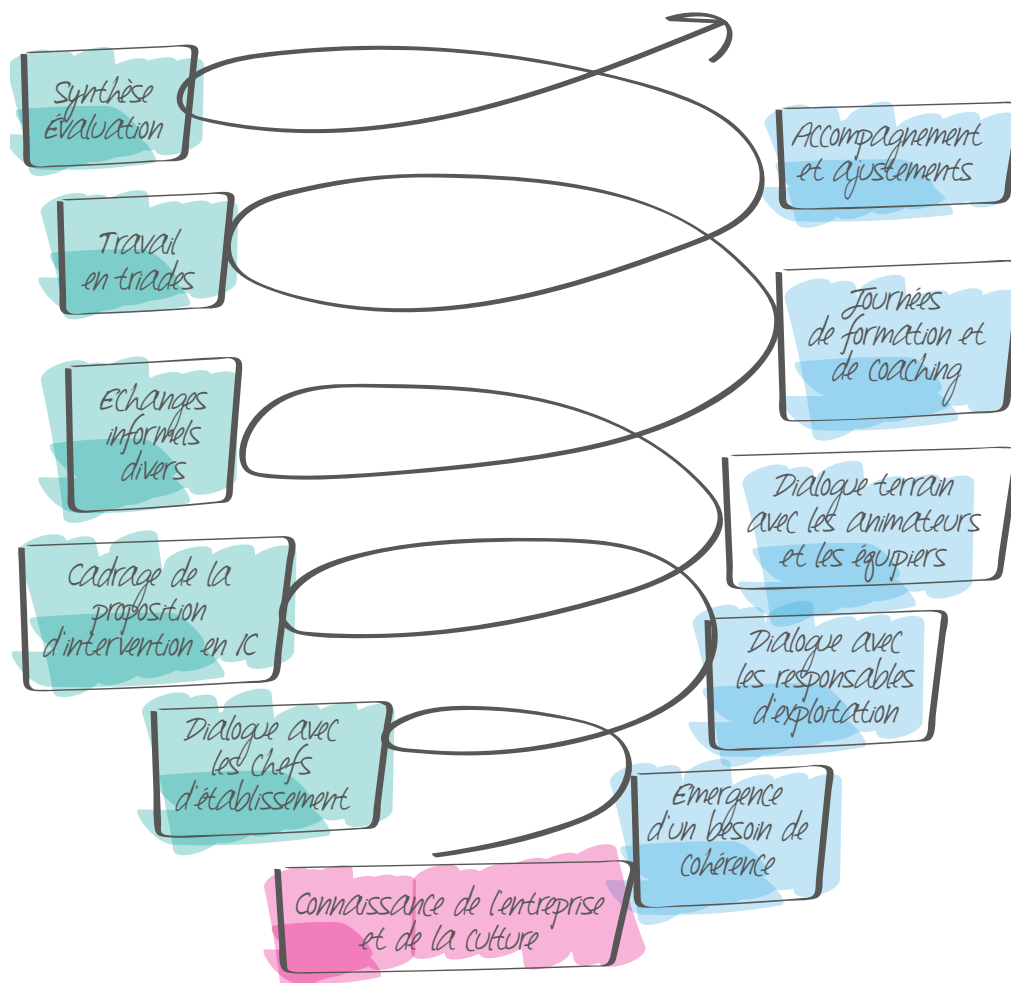
Cette démarche se poursuit dans le même esprit avec les responsables d'exploitation et les animateurs sous une forme qui s'adapte aux conditions, aux besoins et aux circonstances. Elle touche maintenant les opérateurs en fonction de l'avancement de la démarche et de la maturité des équipes. À partir de là, on pourrait dire que le chemin se précise en marchant. Je laisse de la place à

l'imprévu, je prends en compte les réactions du système et j'adapte la progression avec mes interlocuteurs en fonction

des événements qui peuvent impulser ou orienter nos actions différemment.

La spirale de l'Intelligence Collective

Processus de mise en œuvre



Dans chacun des trois établissements, les actions ont pris des formes spécifiques. Notre équipe d'intervenants a eu recours aux outils d'Intelligence Collective pour elle-même. Pour ma part, il a fallu que je quitte ma position de leader à de nombreuses reprises pour écouter, intégrer les points de vue de chacun, sortir de mes schémas, déléguer le leadership et donner toute la place à nos différences et complémentarités. Cela nous a rendus de fait plus agiles, efficaces et pertinents vis-à-vis de l'inattendu.

C'est la flexibilité de mes clients qui rend possible cette démarche consistant à revoir au fil de l'eau, modifier ou adapter les contenus des différents séminaires et de l'accompagnement en fonction des besoins qui apparaissent.

Témoignages et résultats

Voici deux extraits des témoignages de deux membres de l'encadrement de l'entreprise Z, interviewés dans le cadre d'une étude¹⁰ portant sur le déploiement de l'Intelligence Collective dans une cinquantaine d'entreprises en France et à l'étranger :

¹⁰ Voir l'article sur le site de Vision 2021 (http://www.vision-roy.com/intelligence-collective/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=17)

G. L., le directeur du site, témoigne : « Quand on est arrivés, les gens étaient repliés sur eux-mêmes ; le site était endormi, peureux et résigné. C'était comme si nous ouvrons les fenêtres ! Dès que la parole s'est libérée, les gens ont eu envie de progresser. Les jeunes en particulier avaient besoin qu'on leur redonne un champ dans lequel ils pourraient prendre des initiatives et ouvrir des perspectives.

Très rapidement, l'équipe d'encadrement de premier niveau est devenue très soudée et fiable car nous avons partagé la vision « services aux clients ». Nous avons à disposition les outils et les tableaux de l'entreprise. Nous avons mis en commun les problématiques rencontrées. À partir du moment où une décision était prise, on faisait corps. S'il fallait revoir la décision, c'était collectivement que nous le faisons. Au final, les décisions étaient claires, simples, lisibles par tout le monde car explicitées. Nous avons pu rapidement passer à la deuxième phase pour entraîner les animateurs avec ce premier cercle ».

Le reste de cet article est consacré au témoignage de J.-F. G., responsable d'exploitation, chiffres à l'appui : « Au départ, il régnait un certain fatalisme concernant les maladies professionnelles et de nombreuses incapacités déclarées limitaient la polyvalence. Les animateurs

d'équipes étaient des opérateurs plus plus ; ils ne jouaient pas vraiment leur rôle. Il y avait des conflits entre équipes et chaque animateur menait et organisait le travail sans se concerter avec les autres. La méfiance, la crainte du jugement et les mécanismes de défense ne facilitaient pas les relations.

Des recouvrements entre équipes ont permis de mieux se connaître et de parler de sujets importants en travaillant ensemble. Certains opérateurs ont fait des tournées de livraison avec les chauffeurs : maintenant, ils comprennent mieux les difficultés de livraison, la raison des plans de chargement des semi-remorques et les besoins des clients.

Tout le monde a été formé, coaché et cela a permis de créer une vision partagée en incluant les équipes. Elles ont été impliquées dans la plupart des décisions. Des réunions à trois, un responsable d'exploitation et deux animateurs, ont permis de recréer un climat de confiance. Les sujets qui les concernaient leur ont été confiés afin qu'ils les traitent et apportent des solutions avec leurs équipes. Tout cela a donné lieu à un climat plus serein entre les équipes et une bonne ambiance générale de travail.

Des personnes se révèlent, deviennent moteurs et forces de proposition. Par exemple, une des personnes auparavant bloquée dans son évolution a été élue et devient crédible dans son rôle de déléguée du personnel. Elle est devenue très constructive dans notre démarche et y participe activement !

Nous avons appris à co-construire. Par exemple, nous avons repensé toute l'organisation du parc, déchargement, chargement des semi-remorques et flux des bouteilles vides et pleines. J'avais proposé trois lignes directrices à l'ensemble des équipiers en leur disant que j'avais pensé à ça mais que ce n'était peut-être pas la bonne solution. Je leur ai demandé de donner leurs idées et chacun a réfléchi. Lors des séances suivantes, nous avons revu notre organisation dans les détails et opté pour des solutions à tester et mettre en œuvre. Entre chaque séance, les équipiers réfléchissaient et revenaient avec des idées plus pertinentes, surmontant les inconvénients des premières idées émises. Cette nouvelle organisation va être mise en place à la fin des travaux, avec le sentiment que c'est le fruit de notre travail commun.

L'absentéisme (hors longue maladie) a évolué très favorablement au cours de cette période. Les chiffres parlent d'eux-mêmes :

Année	Effectif	Jours	Rapport
2012	12	181	15,08
2013	15	173	11,53
2014	15	100*	6,66

*résultats du premier semestre en projection sur l'année

Deux des trois personnes qui étaient les plus absentes participent et apportent leurs contributions aux améliorations impulsées. Elles ont pratiquement cessé d'être absentes. Une seule reste encore souvent absente, elle ne s'est pas encore impliquée dans ce processus.

La productivité s'améliore sensiblement : + 4,5 % en 2014 (contre une moyenne nationale en baisse de 6 %).

Au niveau du TSC et du TCL (taux de service clients et taux de livraison), nous avons des indicateurs qui sont mesurables pour notre production à travers les emballages manquants et les erreurs de chargement. Nous avons fait chuter ce taux en passant de 3 600 manquants en 2012 à 273 manquants en 2013. Ces éléments indiquant l'amélioration de notre performance sont des bons leviers de notre envie de progresser. À travers ces indicateurs qui s'améliorent, chacun sait la pierre qu'il a apportée à l'édifice.

Par temps de crise, assurer à nos clients que nous leur livrerons les produits qu'ils ont effectivement commandés,

en temps et en heure, nous permet de préserver notre part de marché et donc nos emplois. Notre activité se maintient malgré la morosité des marchés ».

Bilan personnel

Ma posture de consultant a considérablement évolué, avec l'intégration des outils de l'Intelligence Collective. Mon approche est plus globale et systémique. Elle inclut toutes les couches de l'organisation, et cela se voit sur les résultats.

La résistance au changement, l'effet d'homéostasie qui habituellement contrebalançait mes accompagnements s'est, avec cette approche, considérablement réduit et même, est devenu effet de levier : tous les niveaux de l'organisation sont impactés. Ils interagissent et deviennent intelligents ensemble. La vision que nous avons pris soin de co-construire devient partagée et fonctionne comme l'attracteur d'un avenir plus harmonieux auquel chacun amène maintenant sa pierre.

En guise de conclusion

Nous espérons que ces trois facettes de notre travail sur le thème de l'Intelligence Collective vous permettent de

mieux en saisir les richesses et les promesses. C'est dès le premier rendez-vous que la possibilité d'une collaboration générative se met en place. Elle va ensuite se développer et impliquer progressivement tous les acteurs du système pour qu'émergent des solutions sur mesure et pertinentes, au-delà de ce que les meilleurs décideurs et les plus grands consultants auraient pu élaborer. #

Partie III

Le dedans dehors et le dehors dedans



Thibault Vignes

J'aime profondément travailler avec les équipes : elles me passionnent par leur potentiel, leur intelligence, mais aussi par leurs équilibres fragiles.

Lorsque je vous rencontre, je cherche à comprendre vraiment ce qu'est votre équipe et vos enjeux du moment. Lorsque je conçois votre séminaire, j'imagine un cheminement exigeant et audacieux, à la fois visuel, interactif et dynamique. Lorsque je l'anime à vos côtés, je crée les conditions d'un moment puissant qui rassemble votre équipe autour de ses enjeux.

Ce qui donne du sens à mon travail, c'est de rassembler les énergies éparées, de les faire converger vers un sens commun, et de développer dans les organisations les valeurs d'entraide et de coopération.

Créer le flux pour permettre l'Intelligence Collective

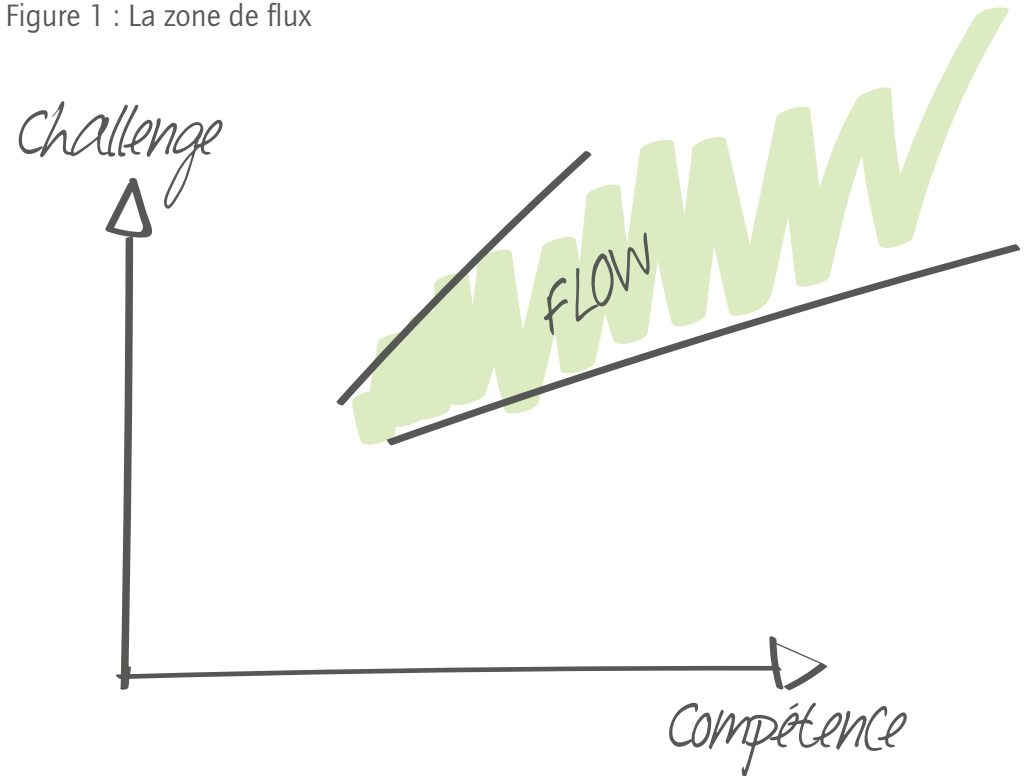
Créateur de performance collective, mon métier consiste à concevoir des séminaires exigeants et audacieux pour les équipes. « Il s'agit de les impliquer pleinement pour qu'ils se saisissent de nos enjeux », voilà en général ce qu'attend le leader. J'ai donc l'obsession de créer les conditions de l'implication totale. Nous allons voir comment, dans une approche progressive et structurée, l'accompagnateur peut faciliter cette implication.

Introduction

Ce que j'appelle « implication totale » est très bien décrit par la notion de flux (fruit des recherches de Mihaly Csizentmihaly¹¹). Ce grand chercheur de la psychologie positive nous indique que l'état de flux apparaît lorsqu'un individu utilise ses compétences les plus élevées pour répondre à un défi important, mais accessible par lui. La figure 1 résume ce concept :

¹¹ Mihaly Csizentmihaly, *Vivre, la psychologie du bonheur*, Pocket Evolution 2008

Figure 1 : La zone de flux



Le musicien qui joue une partition difficile, le marathonien qui attaque les dix derniers kilomètres, connaissent bien cet état particulier. La concentration est intense, l'implication totale, le temps ne s'écoule plus de la même manière, il semble même s'arrêter.

Il n'est pas nécessaire de réaliser un exploit pour connaître l'état de flux : une recette de cuisine, une réalisation manuelle, une analyse ardue, sont des exemples que chacun peut vivre dans la vie quotidienne ou au travail. Nous vivons tous cet état à un moment ou

à un autre dans les activités qui nous portent, que nous aimons faire, à partir du moment où elles représentent un défi par rapport à nos capacités, mais un défi que nous pouvons relever. Lorsque tout notre être est dédié à une tâche qui nous apparaît stimulante, nous sommes dans cet état.

Lorsque je conçois un séminaire, ce point de repère central m'est très utile : je cherche à installer et maintenir le groupe dans un état de flux. Je sais que si les compétences d'un individu sont sous-utilisées (pas ou peu de défi), l'en-

nui s'installera très vite. Au contraire, lorsque les compétences sont sur-sollicitées (un défi perçu comme irréalisable), cela créera une situation anxieuse, contreproductive.

Mais commençons par définir l'enjeu d'un séminaire d'Intelligence Collective : la réalisation d'un défi par un collectif, en faisant appel au meilleur des compétences de chacun. Ce défi peut être de différentes natures : trouver des idées innovantes, résoudre un problème complexe, partager en profondeur une vision. Dans tous les cas, il ne peut faire l'économie de la présence totale et impliquée des participants. Il convient donc de « mettre » – et maintenir – chaque participant dans un état de flux, une implication totale. Faute de quoi on n'obtiendra pas la mise en œuvre des compétences optimales de chacun.

Un chemin progressif

Pour que le séminaire permette aux participants d'entrer dans le flux le plus en amont possible et leur permette de s'y maintenir jusqu'à ce qu'ils aient relevé le défi qui les rassemble, son déroulement doit éviter deux écueils :

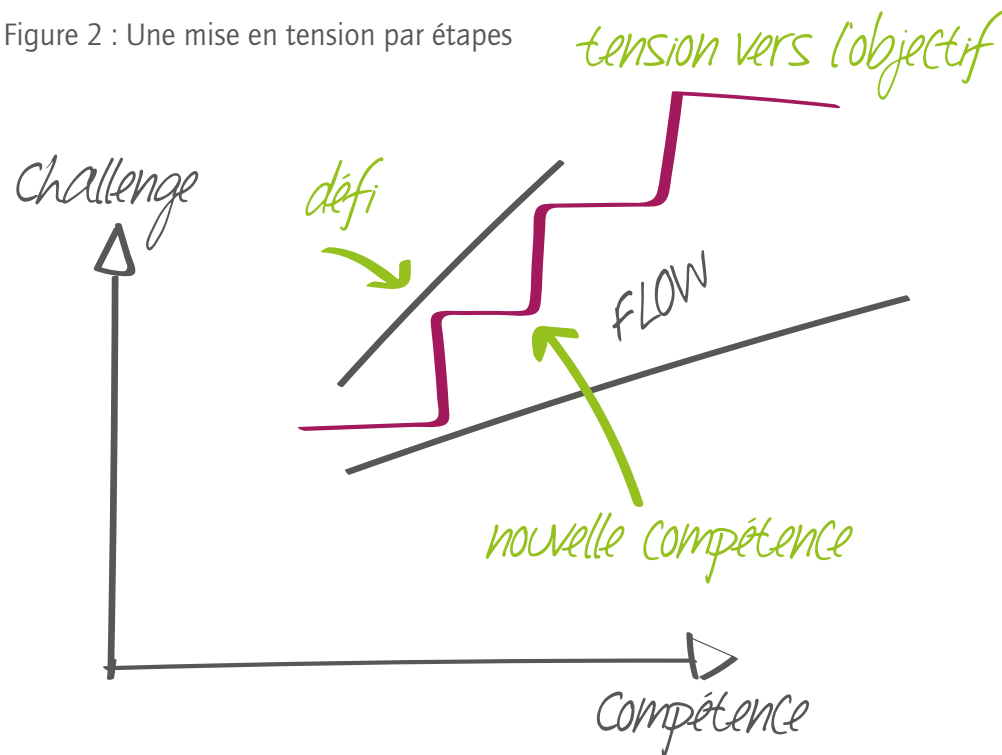
- **l'ennui** : « Je m'ennuie car mes compétences ne sont pas sollicitées à un niveau qui me stimule » ;

- **l'égaré** : « je suis perdu, démotivé, voire angoissé, parce que je n'arrive pas à mobiliser mes compétences sur ce sujet » ;

Le cheminement du séminaire est comme une ligne de crête entre ces deux écueils : toujours solliciter le meilleur des compétences du groupe en veillant à ne pas tomber dans l'irréalisable. Pour réussir cela, voici les trois principes que je m'attache à respecter lorsque je construis un séminaire :

- **un maximum de séquences participatives** (il n'y a pas de flux possible sans participation active ; l'opposé du flux est l'apathie, et on a vite fait d'y tomber en écoutant un discours descendant, aussi brillant soit-il !) ;
- **chaque séquence se construit sur la précédente** et leur enchaînement permet aux participants de développer leur savoir, leurs compétences (ils progressent au fur et à mesure du séminaire, essentiellement par un élargissement de leur perception du sujet) ;
- **le niveau de complexité croît progressivement** (la progression permettant d'aborder des questions de plus en plus complexes). C'est parce qu'il y a eu « apprentissage » lors de la séquence précédente qu'il est possible d'augmenter la complexité.

Figure 2 : Une mise en tension par étapes



Lorsqu'il relève un défi, le groupe s'élève verticalement. Le fait d'avoir relevé ce défi lui donne accès à une nouvelle compétence, qui permet de relever le suivant, etc. L'enchaînement des défis maintient le groupe dans un état de flux « tendu » vers un objectif : la réponse à la question qu'il se pose et qui justifie précisément ce « temps d'Intelligence Collective ».

Un exemple : construire une vision partagée

Imaginons un comité de direction réuni pour travailler sur la vision à long terme de l'entreprise (à horizon 5 ans) : le directeur général souhaite mobiliser l'Intelligence Collective de son équipe pour identifier ensemble les tendances de fond d'un marché (attentes des clients, concurrence, technologies, cadre réglementaire, etc.) et élaborer une vision de ce que pourrait devenir l'entreprise dans cet environnement. La logique de

l'entreprise est ici volontariste : il s'agit d'anticiper et d'innover.

Ce leader se connaît : il sait qu'il ne peut en aucun cas voir tout le paysage à lui seul. En outre, il connaît son équipe : il sait que chacun comprend « un bout » du paysage. Il sait que pour unifier tout cela et produire une vision, un temps de qualité est nécessaire pour faire émerger une compréhension globale qui permette de se projeter dans un avenir possible.

Le séminaire « défi trop élevé »

Voici selon moi le premier piège. Imaginons un instant l'enchaînement de séquences suivant :

1. Réfléchir individuellement et partager sur : « Quelles sont les principales tendances de fond dont nous devons tenir compte ? » ;
2. Réfléchir et partager sur : « Compte tenu de ces tendances, comment je vois l'entreprise dans 5 ans ? Dans un an ? » ;
3. Converger à partir des visions individuelles exprimées à la séquence 2.

Selon moi, ce processus présente un risque important de « sortie de route par démotivation ». Face à des questions aussi larges, le risque est de commencer avec beaucoup de bonne volonté, de se démotiver très vite et de se perdre dans des considérations de niveaux très différents.

Le séminaire « défi trop bas »

À l'inverse, une série de séquences trop analytiques et qui ne permettent pas de s'impliquer suffisamment vite, d'entrer dans le vif du sujet, ennuerait très vite les participants :

1. Présentation d'une analyse de marché : concurrence, positionnement de l'entreprise, perspectives par segment ;
2. Présentation par un expert du secteur : les 12 tendances consommateur de demain ;
3. Travaux en sous-groupes spécialisés par thèmes : le client, les technologies, les concurrents, nos forces distinctives ;
4. Mise en commun dans la matrice de Porter ;
5. ...

Dans cette version des choses, les participants se perdront dans les détails car le processus est trop fin, trop analytique, avec de larges séquences « passives ». Il cherche à découper les choses de façon fine et logique, sans tirer parti de la formidable capacité de synthèse du cerveau humain et moins encore de ses capacités créatives. Très vite, l'individu, à qui l'on demande moins que ce qu'il peut réaliser, s'ennuie. Il n'est plus dans le flux.

Le séminaire « dans le flux »

Voici une version selon moi plus « fluide » des choses :

1. Réfléchir individuellement et partager sur : « Un élément essentiel de notre ADN ». Les participants commencent par prendre conscience de la richesse du patrimoine de l'entreprise, du positif et de l'immensité des possibles ;
2. Réfléchir individuellement et partager sur : « Une tendance déjà observable et qui nous concerne. Quels futurs possibles pour l'entreprise si elle s'accroît ? » ;
3. Réfléchir et partager sur : « À quelles

autres tendances, même sous forme de signaux faibles, serait-il bon de réfléchir pour garder un esprit ouvert ? Quels seraient alors les futurs possibles ? Peut-on donner forme à un meilleur futur pour nous ? »

Avec ce type de questionnement, je fais appel au meilleur des possibilités de chacun.

Conclusion

La vie quotidienne dans l'entreprise opère souvent de manière centrifuge : les urgences, la pression des objectifs, les tensions et les distances de tous ordres, ont tendance à éloigner les équipes de leurs enjeux.

Le séminaire d'équipe « dans le flux » rassemble l'équipe autour de ses enjeux. Il rappelle à chacun son pouvoir d'agir, l'importance de ses compétences, et au groupe sa capacité à travailler collectivement autour de ses vraies questions. C'est un acte de management à poser régulièrement pour rassembler ce que le quotidien a tendance à éloigner. #



Didier Austry

Quand j'accompagne une personne dans l'écriture, je commence par écouter son corps dans ses secrets, je m'en imprègne. Puis je lis, je relis, je me laisse lire. Car l'écriture dessine un paysage possible dans lequel les mots parlent sur fond de silence. Parfois je creuse, parfois je meuble. Dans tous les cas, je cherche là où le paysage a été oublié ou n'existe pas encore. Et quand la personne découvre quelque chose de nouveau d'elle, pour elle, je souris...

Quand j'accompagne un groupe dans son développement, j'écoute, j'entends, j'observe, je vois. Je me sens à la fois tranquille et mobilisé. Les tensions m'interpellent car elles renferment des potentiels inexplorés. Quand ceux-ci se révèlent, le chemin qui se dessine me surprend et me ravit. Et quand le groupe découvre ce qui le dépassait, je souris...

Corps, Sensible et Intelligence Collective

Introduction

La pédagogie perceptive, vous connaissez ? Cette pratique vise à améliorer le rapport au corps par l'enrichissement des perceptions de soi. Avec le temps, j'ai eu l'intuition qu'elle contribuait aussi au développement des équipes. Ce fut ma découverte des outils de l'Intelligence Collective qui m'éclaira et transforma mes pratiques d'accompagnement des équipes.

Ainsi la place du corps dans le champ de l'Intelligence Collective est-il un sujet qui alimente ma réflexion et ma pratique depuis plusieurs années. Ma contribution se situe donc dans le prolongement de l'article « La place du corps dans l'Intelligence Collective »¹².

¹² Véronique Campillo, Helen Duceau, Pierre Miraillès, « La place du corps dans l'Intelligence Collective », *Intelligence Collective, Livre blanc*, Colligence Editeur 2013

Corps et collectif

Une première réaction naturelle serait de voir une forme d'opposition entre les compétences liées au corps et celles liées au collectif : dans le premier cas, la dynamique d'enrichissement des perceptions est centrée sur la personne, dans le second, elle vise les relations entre les personnes. Les pratiques corporelles, comme la méditation ou de nombreuses techniques gestuelles, ont pour objet d'enrichir le rapport que l'on installe avec soi-même. Le pratiquant apprend à tourner son attention vers son intériorité et le vécu subjectif est valorisé. Le risque est alors de favoriser un centrage exclusif sur soi-même. « Devenir soi-même », « Aller à la rencontre de soi », etc., sont des mouvements qui, pratiqués à l'excès, relèvent de cette culture de soi consumériste contemporaine. À l'inverse, les outils de l'Intelligence Collective mettent l'accent sur les dynamiques collectives. Mais, utilisés seuls et auprès de personnes n'ayant pas conscience de leur corps, de l'importance de la présence à soi, ils peuvent engendrer un effacement des individus au profit du collectif, comme dans certaines pratiques de mobilisation collective des équipes plus ou moins sacrificielles où le projet d'entreprise va prendre le pas sur les besoins et les intérêts des personnes.

Alors, nous facilitateurs, nous le savons bien, faire converger ces deux univers dans un même séminaire est source d'évolutions, ne serait-ce que par les résistances qui risquent de se mettre en place chez les participants ! Le défi reste dans le mariage de ces deux univers : comment articuler la logique du rapport aux singularités à celle de l'évolutivité collective ?

Quel corps sensible ?

Avant d'aller plus loin, il me faut préciser ce que j'entends par corps et par sensible. On conçoit très bien le rapport au corps comme étant de l'ordre des cinq sens ; mais aussi de l'ordre des émotions : « la peur au ventre », « la joie au cœur », sont autant d'expressions de la vie quotidienne qui témoignent de la présence des sensations et des émotions au cœur de nos vécus. La pédagogie perceptive vise toutefois un autre rapport au corps, une sensibilité que Bois appelle le « Sensible du corps »¹³. Peu mobilisée dans une journée ordinaire, cette sensibilité s'exprime par exemple au travers d'états de tension ou de détente, ou encore d'états d'âme comme de la nostalgie ou de la sérénité, états

¹³ D. Bois & D. Austry, « Vers l'émergence du paradigme du sensible », in D. Bois, M.-C. Josso, M. Humpich (éds.), *Sujet sensible et renouvellement du moi*, Point d'appui 2009, pp. 105-135

que la pédagogie perceptive permet d'appréhender et d'intégrer comme une part de nous-mêmes. En effet, cette sensibilité nous est constitutive mais elle passe trop souvent inaperçue. Elle est pourtant la marque de notre présence au monde et aux autres. Et surtout, tout en nourrissant notre rapport à nous-mêmes, elle est aussi la source d'une forme d'intelligence pratique, d'une intuition incarnée, d'une sensibilité signifiante.

Mais comment naît ce sens, sur quoi repose cette intelligence ? Dans le rapport à mon corps, il y a deux partenaires : d'un côté, la vie du corps, comme elle se dévoile quand je crée les bonnes conditions d'attention, et de l'autre mes pensées, mon imagination, mes désirs, mes peurs... Et le sens naît de cette rencontre, entre le soi et le corps, quand les deux sont présents, dans tous les sens du terme !

Dans la pratique

Je vais m'appuyer sur une situation pratique pour illustrer le rôle que peut jouer la relation au corps dans la dynamique collective. J'animais des ateliers gestuels pour une équipe travaillant sur un projet d'entreprise. Le but de ces ateliers était d'accompagner la progression du groupe par un travail sur la présence.

À cette occasion, j'ai repris un exercice que j'utilise souvent et qui consiste à se mettre en rang les uns à côté des autres, épaule contre épaule, de façon à éprouver la réalité d'une unité, d'un ensemble. Il s'agit de déclencher un mouvement latéral partant d'un côté et se diffusant à l'autre par la poussée des épaules. Naturellement, cet exercice n'est possible que si chacun absorbe la poussée reçue d'un côté et la diffuse de manière synchrone de l'autre. Après quelques essais infructueux (et quelques rires gênés), on assiste à l'émergence de cette unité dans laquelle chacun a sa place tout en produisant un mouvement de groupe.

Ce simple exercice est intéressant en ce qu'il permet d'expérimenter concrètement la notion de cohésion d'équipe par la mise en jeu des corps, puis, en ce qu'il permet l'éprouvé de cet équilibre entre présence à soi et présence au groupe. Il permet aussi de vérifier que le mouvement produit par l'implication personnelle dépasse la participation individuelle. Cela peut paraître banal, mais souvent ce qui a été vécu par et dans le corps déclenche une meilleure intégration. Preuve en est, lors des débriefings, les participants ont rapporté avoir vécu cet atelier comme un moment de bascule. Grâce à cet éprouvé collectif, les participants se sont découvert une qualité d'échange bien plus perfor-

mante dans l'atelier suivant, centré sur le prototypage de leur projet.

Un espace de dialogue

Voyons maintenant comment cette sensibilité est mise en jeu dans les relations interpersonnelles. Mon expérience m'a appris que la qualité de présence à son corps et de la mise en sens change tout dans l'art du dialogue ! Je ne suis plus là à écouter simplement avec mes deux oreilles mais je suis pleinement présent, non seulement à ce qui est dit ou échangé, mais aussi à moi dans mon écoute, et présent aux effets de ce qui est dit sur moi et sur les autres. Il y a une double résonance, en mots et en corps...

Cette qualité de relation à soi devient, avec l'entraînement, une faculté d'écoute et de présence optimisée qui diffuse entre moi et l'autre, entre l'autre et moi. Tout aussi bien, elle diffuse dans le groupe et devient un lieu commun sensible.

Un dialogue collectif et coopératif émergent

Cet état de présence fait de réciprocity résonne avec la notion de presencing dont parle Scharmer dans Théorie U. Les complémentarités et potentialisations réciproques m'ont paru flagrantes à la

lecture de son chapitre 17, « Agir par le dialogue ». Scharmer y définit quatre types de dialogue (voir figure page suivante) :

Selon Scharmer, **les deux premiers types d'échange (reproduire et débattre) ne relèvent pas d'un vrai dialogue**. Ils sont marqués par la confrontation et l'ignorance réciproques. Dans ma pratique, je recherche l'engagement et l'écoute pour dépasser cette stérilité et faire naître les premiers échanges. Pour provoquer l'engagement, je le fais expérimenter corporellement aux participants, dans l'attitude et la posture ; et je favorise l'écoute en leur apprenant à prendre en compte la résonance intérieure des mots entendus. L'étape suivante de Scharmer qui, elle, relève du dialogue, marque le début d'un échange authentique entre les partenaires.

C'est surtout le quatrième type d'échange qui frappe : **Scharmer décrit ces moments spéciaux où ce ne sont plus deux partenaires qui échangent mais où c'est la présence mutuelle et réciproque, le climat collectif, qui agit, qui crée et fait créer**. On découvre alors que la présence du groupe à lui-même devient un partenaire à part entière de l'échange.

Structure organique
de l'attention

Flux de création
de la réalité sociale

1. JE-EN-MOI

REPRODUIRE
Politiquement correct

Parler à partir de ce qu'ils veulent entendre
Conformisme, langue de bois
SYSTEME AUTISTE (ne pas dire ce que je pense)

2. JE-EN-ÇA

DEBATTRE
Conflit

Parler à partir de ce que je pense
Echange de vues divergentes : je suis mon point de vue
SYSTEME ADAPTATIF (dire ce que je pense)

3. JE-EN-TOI

DIALOGUER
Réfléchir ensemble

Parler en tant que partie d'un tout
De la défensive vers l'exploration des points de vue autres
SYSTEME AUTO-REFLEXIF (réfléchir à son rôle)

4. JE-EN-PRESENCE

PRESENCING
Flux générateur du nouveau

Parler à partir de ce qui nous traverse
Silence, créativité collective, flux
SYSTEME GENERATIF (émergence du moi authentique)

Otto Scharmer, *Théorie U, Diriger à partir du futur émergent*, Pearson 2011

Cependant, Scharmer décrit ces moments comme des moments « magiques » sans vraiment décrire comment les faire émerger et les inscrire dans la durée. Par différence, l'état de réciprocité que je viens de décrire est « convoicable », réglable en quelque sorte, et semble plus relever d'une présence

consciente des partenaires que de moments spéciaux ou paroxystiques, pour reprendre l'expression de Maslow.

Ce que j'ai remarqué d'intéressant dans les deux types d'expériences présentées, la réciprocité sensible et le presencing de Scharmer, c'est le rôle identique joué

par un élément tiers qui se met à exister du fait de la qualité de la présence des individus. Pour Scharmer, comme dans mon expérience de la réciprocité, c'est cet élément tiers qui permet l'appui, qui sert de levier, et qui favorise l'émergence de la nouveauté.

Conclusion

L'on pourrait distinguer trois natures de sens :

- le sens qui naît du rapport à soi,
- le sens qui naît de l'échange dialogique comme le décrit Morin¹⁴,
- et le sens qui naît de l'appui sur une sorte de transcendance, la « source » comme la nomment Scharmer et Jaworski¹⁵, et que j'ai nommé « lieu commun sensible ».

Cette troisième qualité de sens, quelque peu mystérieuse et fragile, m'apparaît comme caractéristique de l'Intelligence Collective dans son meilleur. En effet, ce qui naît alors n'appartient ni à l'un ni à l'autre, ni à moi ni au groupe, mais émerge du collectif tout en s'appuyant sur un « autre » du groupe. Cela me fait dire que la vraie créativité ne serait ni personnelle, ni collective, mais ferait appel à une source autre, transcendante justement.

C'est en tous cas ce que j'expérimente dans mes interventions et je souhaite au lecteur de vivre à son tour ces moments étonnants où l'Intelligence Collective est à l'œuvre ! #

¹⁴ Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Points Essais 2005

¹⁵ Joseph Jaworski, *Source, Un chemin vers l'Origine de la connaissance*, Colligence Editeur 2012



Audrey Jammes

Quand je fais mon métier de facilitatrice, j'observe, je fais silence, j'écoute, je questionne, je m'écoute, je me questionne, je cadre, je me rends disponible aux autres, au collectif. Je co-construis à partir de mes savoirs, de mes expériences et de mon ressenti et avec ceux des autres. Je crois en la force du collectif et au décuplement de sa puissance si un cadre commun est respecté par tous et si chacun se fait facilitateur du groupe et de lui-même.

Ce qui fait sens pour moi, c'est d'accompagner l'émergence du meilleur chez les personnes et au sein d'un groupe. Ce que j'aime, c'est faire accoucher des idées, des sensations, et aider à organiser toute cette matière, à créer des liens pour avancer, créer du nouveau.

Les silences, clés de la facilitation

Dans mon métier de facilitatrice, j'ai souvent l'occasion de m'interroger sur la contribution du silence au travail collectif. Lors d'une mobilisation d'un groupe, comment savoir à quel moment s'exprimer ? Quel comportement adopter pendant un silence, ou plutôt, comment profiter des temps de silence ?

Pour moi, les silences au sein d'une facilitation sont aussi indispensables que les silences entre les notes d'une musique, pour créer une dynamique fluide et efficiente. Ils existent pour qu'on puisse en entendre et en apprécier la mélodie.

Qu'est-ce que la facilitation ?

Les facilitateurs observent la posture de chaque individu, par rapport au sujet et par rapport au processus, les interactions entre les individus et la dynamique du groupe afin d'évaluer si des ajustements sont à faire sur l'un de ces paramètres et s'il faut intervenir pour régler un souci qui freine le collectif, de façon plus ou moins visible.

Une « intervention » peut être le fait de s'exprimer (pour expliquer, clarifier, ques-



tionner, remercier...) mais cela peut aussi être un simple sourire, un regard appuyé ou un silence. Un facilitateur efficace fait du silence son allié. Il peut bien être parfois gênant et créer une tension mais celle-ci est le marqueur d'un phénomène à identifier. Lors d'une facilitation, si je parviens à prendre conscience de ce phénomène et à le considérer comme un fait objectif, sans jugement de bien ou de mal, je peux alors l'intégrer comme un élément supplémentaire et primordial dans ma réflexion et mon action.

Développer la capacité d'écoute du groupe

Avez-vous déjà remarqué qu'attendre un réel silence avant de s'exprimer rend vos auditeurs plus disponibles, plus disposés à écouter ?

Assumer réellement à la fois ce qu'on dit, par les mots, et ce qu'on ne dit pas mais qui transparait dans le non-verbal (y compris le silence) participe de la relation de confiance avec les autres. Je

suis persuadée que le silence posé avant l'intervention joue beaucoup sur la capacité d'attention des personnes. Poser des silences entre ses phrases, ce qui implique un débit de parole plutôt lent qu'accélééré, donne plus d'intensité au contenu, pourvu que l'on soit intéressant, clair et bref – tout de même. C'est ce que j'appelle parler à partir du silence, quand les « écouteilles » sont ouvertes, quand nous sommes mobilisés, prêts à écouter.

Je constate également que je suis plus présente à moi-même et que je fais plus attention à ce que je dis quand je prends le temps de parler calmement. James W. Tamm et Ronald J. Luyet font quant à eux le constat suivant : « [les personnes qui parlent] tendent à sentir plus de responsabilité à être articulées et cohérentes si elles savent que quelqu'un leur accorde son attention »¹⁶. Voilà un cercle vertueux : si je parle tranquillement, mes auditeurs vont avoir plus de facilité à m'écouter et vont être plus attentifs. Cela va donc m'encourager à être moi-même plus attentive à ce que je dis, à parler plus calmement, ce qui va accentuer l'attention de l'auditoire. Ainsi, on remarque que les choses essentielles n'ont besoin que de très peu de mots pour être dites, mais qu'elles ont besoin des mots justes.

Le rôle du silence dans le questionnement

Le silence prend toute sa place une fois que le facilitateur ou la facilitatrice a posé un cadre de travail et donne la parole au groupe.

Lorsque je présente la séquence à venir à un groupe, il arrive souvent que je termine par une question, ou au moins une proposition. En fonction de leur caractère inhabituel ou non, je me trouve souvent confrontée à des regards interrogatifs, perdus ou amusés : « Qu'est-ce qu'on doit faire ? », « Je ne comprends pas la question... », « Qu'est-ce que tu veux qu'on fasse en fait ? » sont les expressions qui reviennent alors sans surprise. Je reste la plupart du temps silencieuse face aux interrogations des participants bien que je leur réponde par une gestuelle et une mimique indiquant que je n'ai pas de réponse à leur donner et que c'est à eux de trouver. Je ne joue pas le mystère mais plutôt la liberté et le jeu. Je vois trois effets bénéfiques à ce silence : le calme et la concentration, l'enrichissement des réponses et l'alignement entre les participants.

Faire silence face à une question, paisiblement, sans autoritarisme ni agacement, crée une atmosphère de tranquillité et surtout de concentration, d'autant

plus que j'invite les participants à prendre eux-mêmes un temps de silence, pour ralentir et pour s'interroger sur la compréhension qu'ils veulent donner à la demande. Cela évite l'éparpillement dans un brouhaha général avec des discussions à travers la salle sur le sens et la pertinence de la question et cela évite également de placer les facilitateurs en posture de sachants.

Ensuite, les personnes échangent sur leurs propres réflexions et s'accordent en tant que groupe. On constate que ces échanges sont enrichissants pour les participants lorsqu'ils ont des compréhensions différentes car elles se nourrissent les unes les autres et ces conversations sont bien plus utiles que les explications que nous pourrions donner pour mettre tout le monde d'accord. Ainsi, je ne reformule pas, je ne réexplique pas mais je les invite plutôt à utiliser les questions qu'ils se posent à propos de la proposition. Le fait de laisser imaginer ce que sous-tend une question est bien souvent générateur de réflexions plus riches que le simple fait de répondre à la question. Je préfère qu'ils répondent aux questions telles qu'ils les comprennent, et en prenant en compte leur zone d'incompréhension et d'incertitude. En effet, leurs capacité et modalité de réaction sont des indicateurs pour eux de leurs prismes de perception indi-

viduels et collectifs, des éléments qu'ils ne veulent pas entendre ou remettre en question.

À la fin de ces échanges, les participants ont une compréhension partagée de la question, ils peuvent l'avoir reformulée ou pas, mais ils l'ont travaillée et sont alors déjà alignés sur le vocabulaire, le périmètre et sur les pistes de réponse. Et comme disait Einstein, « Si j'avais une heure pour résoudre un problème dont ma vie dépende, je passerais les 55 premières minutes à définir le problème et seulement cinq minutes à trouver la réponse ».

Précisons qu'en annonçant la question, je souligne qu'elle n'est pas le fruit du hasard, qu'elle est à leur service, et que, en tant que facilitatrice, mon rôle n'est pas de leur faire trouver les « bonnes » réponses mais de les faire cheminer vers ce qui fait sens pour eux à ce moment-là.

D'ailleurs, les questions que je pose en tant que facilitatrice sont toujours des « propositions », des « invitations ». Ces formulations permettent de mieux faire accepter aux participants qu'il n'y a pas de bonne réponse à trouver mais que c'est plutôt le processus de réflexion qui importe.

¹⁶ James W. Tamm, Ronald J. Luyet, *Radical collaboration*, Harper Editions 2004, p. 82

Enfin, la demande est normalement très claire mais peut être volontairement vague, très ouverte ou simplement inhabituelle ; reformuler, réexpliquer, serait pour moi rationaliser l'intérêt de la question ou proposition et ainsi rationaliser l'intérêt de la séquence en cours, alors qu'il est justement important que les personnes restent connectées entre elles et à leur sujet plutôt qu'au processus.

Le silence pour gérer ses émotions

Les moments de silence sont aussi une opportunité de se reposer, de se recentrer pour être mieux à même d'écouter les autres ensuite.

S'imposer un silence lorsqu'on sent une tension peut aussi permettre de réagir plus calmement, en meilleure possession de ses moyens.

Daniel Goleman démontre qu'en situation de stress, notre cerveau reçoit en premier lieu les réponses provenant de la mémoire des menaces et dangers passés et il reçoit, en second lieu seulement, l'évaluation des perceptions du moment présent¹⁷. Cela signifie que nos premières réactions sont des réponses



émotionnelles (de défense, d'attaque, de renfermement...) qui correspondent à des événements passés similaires. Si l'on prend le temps d'une pause avant de réagir, voire de sur-réagir, on se donne une chance d'évaluer plus justement l'événement présent, tout en étant conscient de ses émotions, mais sans se laisser dépasser par elles. Le silence est notre allié, pourvu qu'on arrive à l'accepter, à l'assumer, bref à le vivre.

Conclusion

Le silence est une ressource pour la performance et le bien-être individuels et collectifs. Or il est peu présent et même gênant dans notre culture occidentale. Les Québécois lui associent un verbe qui traduit bien la difficulté et l'effort qu'il peut demander : pratiquer le silence. Ainsi, il ne s'agit pas uniquement de se taire pour « pratiquer » le silence, faire silence est un art dont la richesse se

découvre et s'apprivoise. *Le silence est aussi plein de sagesse et d'esprit en puissance que le marbre non taillé est riche de sculpture*¹⁸. #

¹⁷ Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, Bantam Books 1995

¹⁸ Aldous Huxley, extrait de *Contrepoint*, 1926

Bibliographie

Intelligence Collective, Livre blanc, Colligence Éditeur 2013

Spiritualité et leadership dans les organisations, Contributions pour un leadership au service du bien commun, Colligence Éditeur 2014

D. Bois, M.-C. Josso, M. Humpich, *Sujet sensible et renouvellement du moi*, Point d'appui 2009

Milhaly Csizenmihaly, *Vivre, la psychologie du bonheur*, Pocket Evolution 2008

Cécile Darnon, Fabrizio Butera, Gabriel Mugny, *Des conflits pour apprendre*, Presses Universitaires de Grenoble 2008

Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, Bantam Books 1995

Aldous Huxley, *Contrepoint*, 1926

Karl Jaspers, *Psychopathologie générale*, Tchou 2000

Joseph Jaworski, *Source, Un chemin vers l'Origine de la connaissance*, Colligence Éditeur 2012

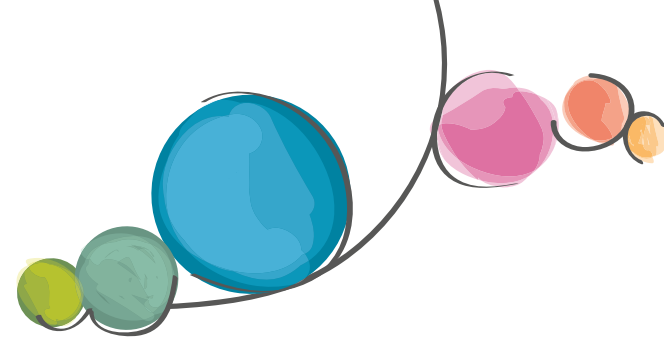
Robert Kegan, Lisa Lahey, *Immunothérapie du changement*, Colligence Éditeur 2015

Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Points Essais 2005

Adrien Payette, Claude Champagne, *Le groupe de co-développement professionnel*, Presses de l'Université du Québec 1997

Otto Scharmer, *Théorie U, Diriger à partir du futur émergent*, Pearson 2011

James W. Tamm, Ronald J. Luyet, *Radical collaboration*, Harper Editions 2004



Les auteurs par ordre alphabétique



Didier Austray

Consultant-formateur – coach en écriture

Mes références : Renault, Leroy Merlin

Courriel : didier.austray@gmail.com

Téléphone : +33 6 82 12 09 79

LinkedIn : www.linkedin.com/pub/didier-austray/a7/a77/59b



Véronique Campillo

Fondatrice de Colligence, coach en écriture individuelle et collaborative, éditrice

Mes références : Ville de Loos-en-Gohelle, Sophia Voix, STIF, APM, Le Stück, TEDxAlsace, Diversel

Site web : www.colligence.fr

Blog : www.blog.colligence.fr

Courriel : vero.campillo@colligence.fr

Téléphone : +33 6 43 86 21 53

Facebook : www.facebook.com/Colligence

LinkedIn : fr.linkedin.com/in/colligence



Marie-Claire Dagher

Chercheuse au CNRS

Site web : immunotherapie-du-changement.fr

Courriel : dagher.mc@gmail.com

Téléphone : +33 6 63 37 93 53

Facebook : www.facebook.com/marie-claire.dagher

LinkedIn : www.linkedin.com/pub/marie-claire-dagher/64/57/31b



Bruno Dal Palu

Psychologue, psychothérapeute, docteur en psychanalyse. Enseignant à l'Université d'Avignon et d'Aix-Marseille, formateur et coach, auteur et conférencier

Gérant d'Agalma-Conseil, ancien président de l'Affop, président du CFDP

Site web : www.bdp-rh.eu

Courriel : bdppro@gmail.com

Téléphone : +33 6 23 82 85 16

Twitter : @lcBdp

Facebook : www.facebook.com/bruno.dalpalu.71?fref=ts

LinkedIn : www.linkedin.com/pub/bruno-dal-palu/41/821/9aa



Yaël Gronner

Facilitatrice en Intelligence Collective, formatrice, coach

Mes références : Air Liquide, UPV (Union patronale du Var), CCI (Chambre de commerce et d'industrie), CIVP (conseil interprofessionnel des Vins de Provence), GPGR (Groupement des Producteurs de Gelée Royale) Cluster Provence-Rosé, 12 Pays de PACA, Conseil Général de Haute Provence

Site web : mpsformation.com
www.memorability.net
Courriel : yael.gronner@gmail.com
Téléphone : +33 6 44 04 00 85
Facebook : www.facebook.com/yael.gronner.9?fref=ts
LinkedIn : fr.linkedin.com/pub/yaël-gronner/42/7b0/285/



Audrey Jammes

Consultante-facilitatrice en management de l'Intelligence Collective

Mes références : Association Progrès du Management, Centre National d'Etudes Spatiales, Confédération Générale des Scop, Eurovet, Happychic, Leroy Merlin, Muséum National d'Histoire Naturelle, Respalif, SNCF, Université, Weldom...

Site web : Imfusio.com
Blog : audreyjammes.wordpress.com
Courriel : ajammes@imfusio.com
Téléphone : +33 6 32 60 71 23
Twitter : [@audreyjammestwitter.com](https://twitter.com/audreyjammestwitter.com)
Facebook : www.facebook.com/audrey.jammes
LinkedIn : fr.linkedin.com/pub/audrey-jammes/19/63b/ab2/



Jean-Pierre Mélanie

Coach, formateur, consultant

Mes références : Air Liquide, AFPI Provence, Aventis, Areva, BP Chemicals, Cogema, Gemalto, Groupe SNEF, Amora-Maille, Panzani, Port Autonome de Marseille, RTM, Sanofi-Synthélabo

Site web : www.mpsformation.com
Courriel : mps.formations@wanadoo.fr
Téléphone : +33 6 09 75 82 27
LinkedIn : www.linkedin.com/pub/jean-pierre-mélanie/1a/7b9/126



Pierre Mirailles

Transformateur

Mes références : La Bande Porteuse, Initiative France, Groupe Intervention Innovation, Enos, Acteria, IEDEP, Théâtre, A.T., thérapie psycho-sensorielle Vittoz, praticien Prédome, maître praticien PNL

Site web : www.labandeporteuse.fr
Courriel : 08mirailles@gmail.com
Téléphone : +33 6 77 84 31 80
Facebook : www.facebook.com/pierre.mirailles.1
LinkedIn : www.linkedin.com/in/pierremirailles



Blaise Porcheron

Coach professionnel, ergonome, psychosociologue

Mes références : Veolia Environnement, Reims Métropole, SNCF, ADP, Cemga, La République du Centre, Groupe O1, Le Printemps, LCL, Caisse d'Épargne, Sofinco

Courriel : blaise.porcheron@senscomplexes.fr

Téléphone : +33 6 20 86 90 93

Profil LinkedIn : www.linkedin.com/pub/blaise-porcheron/21/219/6b1/fr



Gilles Roy

Entrepreneur, consultant, coach, formateur, superviseur

Mes références : Kemira, Exhibit, Adret, APM... Plus de trente ans d'expérience d'accompagnement des équipes dirigeantes

Site web : www.coaching-pnl.com
www.intelligence-collective.net

Courriel : gilles.roy2@orange.fr

Téléphone : +33 4 90 16 04 16

+33 6 13 09 19 21

LinkedIn : www.linkedin.com/pub/gilles-roy/12/630/b20



Thibault Vignes

Créateur de performance collective

Mes références : Allianz, Unibail Rodamco, vente-privée.com, sarenza.com, STIF, Crédit coopératif, Opéra de Paris, Bureau Francis Lefebvre, Pierre & Vacances Center Parcs

Site web : www.collectiveperformance.info

Courriel : thibault.vignes@gmail.com

Téléphone : +33 6 72 87 14 23

LinkedIn : www.linkedin.com/in/thibaultvignes



Stéphane Watinne

Coach, formateur, facilitateur de processus en Intelligence Collective

Mes références : Kingfisher, GlaxoSmithKline, Trois Suisses International, Orange Business Services, Case New Holland, AGEA, PSA, Sanofi, Holcim, Groupe Cyrillus-Vert-Baudet, Initiative-France, Progress Partners

Site web : www.kanyoconsulting.com
www.equilibre-coaching.com

Courriel : swatinne@momentom.com

Téléphone : +33 3 20 91 15 40

+33 6 09 88 26 08

LinkedIn : www.linkedin.com/in/stephanewatinne/fr

Colligence!

Intelligence Collective

site web : colligence.fr @

blog.colligence.fr

contact@colligence.fr

facebook.com/colligence

twitter.com/colligenceIC

