

L'intelligence collective, une énergie durable

Nos organisations sont questionnées aujourd'hui tout à la fois par un monde en mutation, la quête renforcée de la performance, le désengagement des collaborateurs... Les évolutions sont multiples et permanentes. Les pratiques d'intelligence collective qui mobilisent l'énergie de l'organisation permettent de répondre à ces forts enjeux. Nous vous proposons d'aller à la rencontre de trois pratiques de facilitation qui placent l'énergie de l'intelligence collective dans une démarche de transformation profonde. Olivier Réaud présente la Dynamique RégénérActive®, une approche managériale qui fait circuler l'intelligence collective en continu dans les équipes et l'organisation. Jacques Fuchs relate une mission de transformation via le développement de l'intelligence collective systémique. Enfin, Pierre Paris illustre la puissance de l'intelligence collective au service des enjeux de l'organisation au travers de deux exemples.

La puissance des années turbulences

Oliver Réaud,
Directeur associé
Fondateur In Principo



24 février, 5h32, Charlie, adjoint d'un hyper, apprend que les événements géopolitiques vont forcément bouleverser les approvisionnements du magasin. Il embarque aussitôt ses équipes pour anticiper, communiquer, rassurer...

16 mars, 13h04. Aline, juriste d'une ETI, déjeune. Et découvre l'action engagée par leur concurrent. En moins d'une heure, elle a mobilisé 5 responsables, 2 experts et 1 IA. Et ils montent tous ensemble une nouvelle défense.

6 janvier, 14h28, Chérine, ingénieure RSE chez un acteur du recyclage, écoute la proposition d'un partenaire. Convaincue par la solution, elle embarque aussitôt ses équipes dans une expérimentation avec un de leurs clients.

Si Charlie, Aline et Chérine ont si rapidement agi avec leurs équipes, c'est qu'ils avaient créé les condi-

tions de l'intelligence collective continue. Continue parce qu'elle constitue une énergie puissante qui mobilise la performance des équipes bien au-delà du seul temps d'un séminaire, et se déploie à toute l'organisation. Le collectif est alors en compréhension de ce qui se joue et ses acteurs sont en permanence proactifs.

C'est dans cette dynamique continue que nos trois protagonistes ont agi : une dynamique qui donne aux équipes une capacité qui sublime la complexité, l'incertitude et les turbulences.

Nous accompagnons et formons dans des entreprises de toutes tailles à cette approche que nous avons appelée Dynamique RégénérActive®, qui permet de renforcer la puissance et la détermination de vos équipes.

In Principo
Dynamiques collaboratives
contact@inprincipo.com
06 17 31 51 24
www.inprincipo.com

Un seul nous tous à la place de quatre « nous »...

Jacques Fuchs,
Accélérateur des
adaptations et
des transformations



Une division d'une ETI de 1 800 personnes dans le domaine de la réhabilitation de locaux dans l'hôtellerie travaille avec quatre équipes : plombiers, électriciens, climaticiens et chefs de projet. Elles communiquent très bien en interne, mais mal entre elles. L'impact en termes d'ambiance de travail et de coûts de non-conformité est élevé, et un manager est même pressenti être sur le départ. Une intervention sur deux jours est initiée.

Objectif : mettre de la cohésion, de la cohérence dans un nouveau collectif, un seul « nous tous » à la place de quatre « nous ». En deux jours, l'équipe « unifiée » a co-construit son ambition, ses



rôles et ses missions, ainsi que trois plans d'action.

- Résultat à deux mois : plan d'action réalisé.
- Résultats à neuf mois : meilleure cohésion, communication ouverte directe (moins de mails), augmentation de la marge brute (1,5 M€), le manager qui devait partir reste. Comment avons nous fait ? Nous nous sommes appuyés sur une approche systémique dite de seconde génération. Et là, c'est le

collectif, le système qui est client. C'est cette approche « nous tous », révolutionnaire, qui permet une transformation profonde et pérenne des équipes et des organisations, dans des délais deux à trois fois plus courts, et le tout dans une grande fluidité.

JF Insights
jacques@jfinsights.com
0 638 766 819
www.jfinsights.com

On l'avait rêvé, on l'a fait

Pierre Paris,
Facilitateur en
intelligence collective
Co-fondateur
de Dialogue IC



Une entreprise de 1 300 collaborateurs nous demande d'accompagner la transformation de ses modes de travail et d'organisation vers plus de coopération et de transversalité.

Ce changement, imposé par un plan de modernisation des infrastructures, requiert une mobilisation générale. Pendant un an et demi, nous accompagnons ce processus par une série d'ateliers en intelligence collective qui embarquent quatre niveaux de management. L'évolution se fait par étapes selon le modèle de la Théorie U : alignement du Codir, équipe interne d'animation, entretiens avec 150 collaborateurs, co-construction de vision, propositions bottom-up, actions leviers. Au-delà de la réussite de la transition

visée, il s'en suit une profonde mutation de la culture de l'entreprise. Et la Direction en charge de la Transformation de conclure : « On l'avait rêvé, on l'a fait. » Une autre entreprise de 1 500 collaborateurs souhaite embarquer ses équipes sur le plan d'action stratégique. L'intention est que chacun se sente acteur et responsable du changement souhaitable et que la culture managériale évolue en ce sens. Des ateliers d'une demi-journée sont menés en intelligence collective : plus de 85 % des employés sont impliqués dans

une vision partagée et dans l'identification des actions pour l'atteindre. La qualité des relations au travail en est grandement améliorée.

Qui sommes-nous ?

Nous accompagnons la transformation des organisations vers de nouvelles façons de travailler et de diriger en intelligence collective.

**DIALOGUE en
INTELLIGENCE
COLLECTIVE**
relations@dialogue-ic.com
06 82 01 49 18
www.dialogue-ic.com

Faire émerger d'autres regards

La facilitation a aussi pour objectif d'accompagner un groupe dans la recherche de solutions à un problème complexe, le plus souvent transformantes pour l'organisation. Le pouvoir de l'intelligence collective réside alors dans sa puissance à créer des réponses inédites en permettant au groupe de regarder sa situation autrement. Nadia Benedetti nous raconte comment, grâce à la méthode Lego® Serious Play®, les participants, en s'engageant dans le jeu et en se livrant avec authenticité, ont été capables de faire émerger des solutions pertinentes, puissantes, et surtout inattendues... Marie Didier-Laurent nous emmène quant à elle en Asie, sur un projet bloqué par la perte de sens, et où une démarche de co-construction a permis de créer de nouvelles perspectives. Enfin Serge Motton nous rappelle qu'investir dans ses équipes pour « collaborer mieux » est un levier puissant de création de valeur et satisfaction client.

Le jeu est une fiction du faire

Nadia Benedetti, Formatrice et formatrice en dynamique d'équipe, Co-auteur de « La Méthode Lego® Serious Play® » éd. Dunod, juillet 2023



Italie. Une PME du secteur automobile pense avoir un problème de rétention de talents et songe à investir dans une coûteuse stratégie marque employeur. Elle va découvrir, grâce à un atelier Lego® Serious Play®, que le problème se situe tout à fait ailleurs...

Ils étaient 12 représentants de chaque département et ont commencé par construire avec des briques leur métaphore de la situation. Puis ils ont matérialisé le système d'interactions-clés de l'organisation, et enfin ils ont « joué » des éventualités,

notamment la disparition soudaine du fondateur et dirigeant. Et ces simulations ont permis de profondes prises de conscience... En effet, cette PME de 130 personnes venait d'être rachetée par une multinationale et affichait une forte croissance. Néanmoins, la culture était restée très patronale, avec une stratégie centralisée qui démotivait rapidement les nouveaux talents. En explorant le système par le jeu, ils ont ainsi pris conscience qu'ils étaient réellement autonomes dans leurs capacités à prendre des décisions ; en communiquant davantage entre départements, et sans passer

systématiquement par le CEO. Ce qui a également fait émerger la possibilité de donner un nouveau rôle stratégique au dirigeant dans les relations avec la maison-mère. Grâce aux petites briques, ils ont découvert et fabriqué eux-mêmes leur propre réalité... Le jeu est une fiction du faire : ce n'était qu'un jeu, mais ils ont fait, vraiment.


nadia@playnbe.com
06 46 33 61 46
www.playnbe.com



Retrouver le sens de la collaboration

Marie Didier-Laurent,
Facilitatrice
et accompagnatrice
du changement



Nous sommes dans le secteur du luxe, en Asie-Pacifique. Une entreprise doit repenser sa stratégie relations client face à une concurrence de plus en plus disruptive. Les trois unités commerciales de l'entreprise travaillent en silos, refusant de partager leurs données clients. Impensable dans ces conditions d'investir dans un CRM...



Un atelier collaboratif de trois jours a réuni les participants des différentes régions et unités commerciales. Le résultat a été sans appel : l'équipe a réussi à retrouver le sens de la collaboration au profit du client et

du développement de l'entreprise ! Des décisions-clés ont été prises concernant le partage et la mise en commun entre unités commerciales. Ce sont les acteurs eux-mêmes qui ont décidé de cette mise en oeuvre, ce qui a permis que toutes les conditions soient réunies pour qu'elle soit fluide et efficace. Voilà précisément le coeur de notre métier. Créer des moments forts et fédérateurs, qui font émerger le sens du projet, clarifient naturellement

les rôles de chacun et donnent une place de choix à la co-construction. Nous accompagnons ainsi tous types de démarches de co-construction au service de l'engagement des équipes. Pour un meilleur retour sur investissement des projets de transformation, et obtenir avec vous des résultats pérennes.

Hestia facilitation
marie.collaboration@gmail.com
06 59 00 07 95
www.hestia-facilitation.com

Investir dans la collaboration

Serge Motton,
Change catalyst



L'équipe de la start-up se crispe. Conflits ouverts, départ d'un associé et de collaborateurs... Le dirigeant est perdu. Pourtant les clients sont là, le marché est porteur, les compétences sont réunies, mais les personnes ne collaborent pas ou mal.

Le directeur marketing a construit son Codir avec anciens et nouveaux. Il explique la vision stratégique une, deux, trois fois : passer à un marketing « driver de business ». Le Codir est enthousiaste mais la transformation piétine, les tensions se multiplient, la collaboration entre les sous-directions s'enlise. Dans une société industrielle, on réunit R&D, clients, commerciaux, et équipes projets pour imaginer et concevoir ensemble les solutions de demain. Tous répartis sur le globe.

La différence de culture, les intérêts divergents, les différentes échelles de temps s'invitent à la table de travail virtuelle ou hybride. La confiance est fragilisée, les solutions peinent à naître. Les situations sont différentes mais à chaque fois le même constat : la collaboration existe dans une forme embryonnaire. Considérée comme devant être spontanée, elle est laissée en jachère. Et à chaque fois les mêmes prises de conscience : 1. Il faut investir pour collaborer mieux et plus souvent.

2. « On ne sait pas vraiment comment. » Collaborer mieux est une réponse à beaucoup de maux actuels. Aussi, Changeable crée, déploie, propage les leviers pour apprendre à vos équipes à développer leur collaboration et faire émerger l'intelligence collective.


s.motton@changeable.fr
07 81 155 399
www.changeable.fr

La co-construction, une affaire stratégique

La facilitation est également une démarche puissante de co-construction, qui permet non seulement d'engager les collaborateurs mais surtout de les rendre véritablement acteurs des actions à mener. C'est pourquoi l'intelligence collective est souvent mise en oeuvre dès l'élaboration du plan stratégique de l'organisation. C'est ce que nous présente Chloé Grabli en nous racontant le processus itératif déployé dans une Business Unit de 10 000 personnes, entre un groupe représentatif de 200 personnes et le Comité de direction, afin d'engager les collaborateurs dans la construction du plan. Ci-dessous, Laura Chagneux-Backer nous explique comment l'Office National des Forêts a souhaité être accompagné pour déployer la facilitation et les pratiques d'intelligence collective dans le cadre de la mise en oeuvre de leur plan stratégique.

Ils ont décidé de faire confiance au Collectif

Laura Chagneux-Backer,
Co-fondatrice de YA+K



Depuis quatre ans, en étroite collaboration avec l'Office National des Forêts (ONF), YA+K s'engage à promouvoir la facilitation et les pratiques d'intelligence collective comme catalyseurs pour répondre aux défis du plan stratégique de l'ONF.

Tout commence en 2020, avec une démarche collaborative visant à créer un jeu sérieux, « Espérance et la forêt de demain », dont l'objectif est de sensibiliser le grand public à la préservation des forêts. Puis un autre projet-phare est lancé :

la facilitation d'une démarche de concertation réunissant de nombreux acteurs autour de la préservation de la biodiversité et de l'accueil du public dans la forêt de la Courbe. Cette initiative permet de donner voix à tous les participants, et de faire émerger des propositions concrètes. Quatre ans plus tard, les projets sélectionnés ont été mis en oeuvre, renforçant ainsi la confiance et l'esprit collectif. Face au vif succès rencontré sur le terrain par ces projets faisant appel à la facilitation, les équipes de l'ONF décident alors de former leurs collaborateurs et managers à la pratique. Ces derniers gagnent

en confiance en comprenant les divers modes de décision offerts par la facilitation. Ils apprennent à solliciter leur équipe de manière efficace et à clarifier le processus décisionnel auprès de chacun. La transformation managériale s'est ainsi amorcée en partant du collectif pour instaurer une culture d'entreprise propice à l'expression individuelle et à la co-construction de solutions...



laura.chagneux@yaplusk.fr
07 60 54 44 78
www.yaplusk.fr



C'est devenu leur plan

Chloé Grabli,
Co-dirigeante
de Fabric



C'est l'histoire d'Oscar, patron d'une Business Unit de 10 000 personnes dans le secteur des télécom. Son entité vient d'être créée suite à la fusion de trois équipes et il doit engager ce collectif dans une nouvelle histoire. Pour cela, il souhaite créer un nouveau plan stratégique. Son expérience passée de dirigeant lui a montré que les plans stratégiques sont rarement un outil de mobilisation... Au mieux, ils servent de guides pour le comité de direction, au pire « un document pour caler une table » comme il dit. Il a alors l'intuition qu'il faut faire autrement et engager tous les collaborateurs dans la construction de ce plan.

Oscar a commencé par réunir le nouveau Comité de direction. Ils ont tout d'abord identifié 200 personnes représentatives de l'ensemble en termes de métier, d'âge, d'ancienneté et de localisation géographique, puis ils leur ont présenté une ébauche de l'ambition à trois ans. Après un moment de clarification, les collaborateurs ont pu donner leur feedback, ce qu'ils apprécient, ce qu'ils estiment qu'il manque. Il leur a également été demandé de partager leur perception de l'évolution de l'écosystème : les clients, les collaborateurs, les sous-traitants, les concurrents. Chacun a pu répondre sur ce qu'il savait. À partir de ces retours, le Comité de direction a complété et amélioré sa proposition initiale puis a réuni à nouveau les 200 pour un dernier feedback suivi d'une itération.

Un plan qui a du sens

Cet exemple monte comment l'appropriation du plan s'est faite en même temps que sa construction. Le plan stratégique a ainsi fait sens pour les collaborateurs. C'est devenu leur plan. Et les 200, représentatifs du tout, ont partagé de façon très informelle avec leurs collègues directs leur expérience, et par là-même ont contribué à sa diffusion rapide. L'intelligence collective recueille les perceptions subjectives des membres d'un collectif, puis les réunit. Elle permet ainsi de minimiser les risques d'un projet, d'avancer dans la complexité et d'innover. Et en conséquence, elle augmente l'engagement de chacun. Mais pour progresser ainsi dans la complexité, il est fondamental d'ancrer sa mise en oeuvre dans deux postulats. Tout d'abord

l'intelligence collective n'a de sens que lorsque personne n'a la bonne réponse. Chacun a « un petit bout du sujet » et il est nécessaire de les assembler pour s'approcher au plus près d'une solution juste. Selon le sociologue Scott Page, l'erreur collective est égale à l'erreur individuelle minorée par la diversité des perceptions. Autrement dit, si l'erreur individuelle est grande, elle se compense par la variété des points de vue. Ensuite, l'intelligence collective permet de réunir le penser et l'agir : ce sont ceux qui vont mettre en oeuvre le projet qui doivent le réfléchir, l'imaginer...



chloe.grabli@fabric.team
06 23 04 33 76
www.fabric.team



Chloé Grabli est autrice de « L'Intelligence collective au service de la transformation des entreprises », éd. Vuibert, mars 2024

Quelles seraient tes recommandations à un dirigeant qui souhaiterait se lancer ?

Tout d'abord écouter son intuition. Il doit savoir demander quand il ne sait pas, tout en construisant et gardant un cadre protecteur.

1. Fixer l'objectif : que cherche-t-on ? Est-ce complexe ou innovant ? Quelle est la demande ?
2. Réunir le collectif adapté : les personnes impliquées ou concernées par le sujet, ou un échantillon représentatif d'au moins 10 % si le groupe est très grand.
3. Choisir le processus adapté à l'objectif et au collectif et le structurer : il comporte toujours une phase de divergence où chacun exprime son point de vue subjectif, puis d'émergence où les perceptions se mêlent, et enfin de convergence où apparaît de façon évidente la solution adaptée.

Conjuguer intelligences et imaginaires

En mobilisant les acteurs d'un projet dans une démarche collaborative, on donne le pouvoir à l'intelligence collective d'amplifier les explorations. Et ainsi de porter les imaginaires au-delà des apparences, des organigrammes et des process ; au-delà du temps présent. Il peut alors s'agir de faire émerger des innovations produits. C'est ce que nous présente Jean-Claude Casalegno avec Phosphoriales, une méthode d'innovation participative mise au point par un groupe de chercheurs et de consultants. Au départ orientés sur la recherche de stratégies d'innovation fondées sur la différenciation et la compétitivité hors prix, ils ont été amenés à expérimenter avec les salariés de première ligne une approche plus opérationnelle centrée sur l'innovation ordinaire. Ci-dessous, Stéphane Terreaux illustre quant à lui comment les constellations peuvent, en éclairant l'implicite, révéler les lignes de force invisibles de l'organisation.

Constellations, pour expliciter l'implicite

Une organisation prépare un événement mobilisant de nombreuses parties prenantes. Le pilote du projet est inquiet : le grand public n'adhère pas. Or sans lui, le projet perd son sens...

Nous voici donc sur un travail en constellations. Le principe consiste à ce que le client choisisse des « représentants » pour les différents éléments de son système puis les positionne dans l'espace. Ici, il installe dans le canapé la personne qu'il a

choisie pour représenter le grand public. Mais très vite, celle-ci signale son malaise : « Je ne peux pas bouger, je suis bloquée ! » C'est là qu'a lieu la prise de conscience. Le pilote du projet s'évertuait à protéger le grand public, au lieu de le mettre au centre. Et c'est ainsi qu'il repensera ses actions de mobilisation. Au-delà des organigrammes et des processus, les organisations sont traversées par des lignes de force invisibles : liens implicites, valeurs, histoire... Peu accessibles à notre regard analytique et à nos raisonnements logiques. En nous invitant à changer de posture, les constellations révèlent ces lignes de

force et permettent des recadrages puissants. Ici, il est question non plus de raisonner, mais de se positionner dans l'espace, d'écouter, de ressentir. Tensions relationnelles, situations confuses ou bloquées... l'approche s'adapte à une grande diversité de sujets, en individuel et en collectif. Et se pratique en présentiel et même à distance (à l'aide de figurines)...



Stéphane Terreaux,
Facilitateur Constellateur



HESTÈRE

stephane@hestere.co
06 79 03 54 97
www.hestere.co



Le génie du collectif

Jean-Claude Casalegno,
Enseignant-chercheur
Facilitateur en Management
& Innovation Participative



À chaque démarche d'innovation participative que nous avons accompagnée, nous avons pu constater que c'est toujours grâce à la combinaison des intelligences et des imaginaires que des solutions originales et parfois improbables ont été trouvées.

Ces expériences nous ont amenés à modéliser un processus de créativité que nous avons appelé Phosphoriales, pour ces moments exceptionnels d'inventivité que nous avons vécus avec nos clients. Nous avons intégré aux côtés des techniques heuristiques les principes et les méthodes du *design thinking*, du *scrum*, de l'agilité et plus récemment de l'intelligence artificielle.

Une méthode en 9 étapes

La méthode Phosphoriales comprend 130 exercices accessibles à travers une application téléphonique et sur Klaxoon. Elle est associée à de nombreuses applications digitales sélectionnées en fonction des spé-

cificités des clients. Testée auprès de plus de 1 500 dirigeants, cadres et étudiants, elle part de la recherche d'une idée innovante d'un nouveau produit ou service jusqu'à sa mise sur le marché en proposant de suivre neuf étapes : Brise-Glace, Inspiration, Empathie, Idéation, Prototypage, Test, Structuration, Risques & Transformation. Les possibilités d'application et d'usages de la méthode se sont au fil du temps diversifiées puisqu'elle peut s'appliquer autant à des activités de nature stratégique qu'aux activités ordinaires de travail.

Des initiatives singulières

L'expérience qui illustre le plus cette diversité des usages est sans doute celle que nous avons menée dans une PME de distribution en gros de produits informatiques. L'accompagnement a duré plusieurs années. Il a commencé avec le Comité de direction pour trouver des axes de différenciation uniques. Sur un secteur où les marges sont tombées à 3 %, le génie du collectif a permis de trouver une idée qui s'est concrétisée par un concept très

novateur, le remarketing, qui a permis à cette entreprise de développer des marges de 30 %. À cette démarche, le dirigeant a souhaité associer un accompagnement des équipes opérationnelles sous la forme de séances de créativité toutes les semaines. Cela a permis à l'entreprise de mettre en place des innovations ordinaires dans le domaine des solutions digitales et de trouver avant les concurrents des modes de distribution alternatifs inédits. Nous accompagnons actuellement une petite municipalité qui est à l'origine d'une initiative pédagogique singulière, consistant à organiser un parcours pédagogique autour des activités et des métiers liés à la transition énergétique. Au cours de l'année, près de 2 000 écoliers bénéficieront d'ateliers de sensibilisation animés par des habitants des trois villages associés. Dans chaque personne, chaque organisation, chaque territoire, il y a une myriade d'idées qui sommeillent depuis trop longtemps. Nous nous sommes donnés pour mission de les rendre visibles et audibles.



Côté formation

Nous avons formé près de 80 managers dans une grande entreprise française à une approche résolution participative de la gestion de projet. Après un diagnostic réalisé en concertation avec leurs équipes avec les méthodes agiles, chaque manager est invité à développer un projet novateur créateur de valeur et à l'animer en mobilisant les outils de l'intelligence collective. Cette expérience nous a permis de concevoir un programme de formation au management reposant entièrement sur les méthodes collaboratives. Nous travaillons aujourd'hui à la conception d'un dispositif d'innovation participative dans les entreprises qui reposerait sur la mise en place d'un réseau de facilitatrices et facilitateurs internes. Il est possible de se former en présentiel et/ou à distance dans le cadre d'un programme de formation certifié par le groupe ESC Clermont Business School. À ce jour, près de 50 personnes sont formées à cette approche et se réunissent régulièrement pour la faire progresser.



Phosphoriales

phosphoriales@gmail.com
06 07 55 88 41
www.phosphoriales.com