

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ART DE FAIRE ÉMERGER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE COMME PROCESSUS
DE CHANGEMENT ÉMERGENT

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
CAROLINE DURAND

DÉCEMBRE 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

« [L]’intelligence de la complexité peut se construire, chemin faisant, dans cette reliance délibérée et exigeante de la science et de la conscience de la complexité. » Le Moigne (1999)

REMERCIEMENTS

Plusieurs chemins m'ont conduite à la réalisation de ce projet de recherche et plusieurs personnes ont été de fidèles compagnons de route, voire des éclaireurs. Je dois ma plus profonde reconnaissance et toute ma gratitude à ma directrice de recherche, madame Isabelle Mahy, qui m'a fait découvrir puis approfondir une dimension de la communication organisationnelle qui m'était inconnue, soit les pratiques transformationnelles et créatives des organisations. Isabelle m'a aidée à trouver une voie, à grandir et à relever le défi d'un projet innovateur et audacieux. Elle a su m'épauler, me comprendre et m'encourager à tout moment, autant d'un point de vue personnel qu'académique. Merci Isabelle.

À mi-chemin, un séjour de formation au Alia Institute for Authentic Leadership in Action à Halifax, m'a familiarisée avec une approche et différentes pratiques innovatrices sur la sphère organisationnelle, notamment « The Art of Hosting, and Harvesting », approche basée sur des valeurs humaines et conçue de manière à fournir différents outils en matière de leadership authentique et participatif pour aider les organisations à mieux appréhender les enjeux complexes de notre monde. La découverte de ces pratiques a été source d'apprentissages et d'expérimentations et a laissé place à de nombreuses réflexions, qui ont inspiré la présente recherche. J'ai réfléchi entre autres à la manière dont l'être humain se positionne en regard de ces enjeux et dont il intervient individuellement et collectivement pour y faire face. Je me suis par ailleurs intéressée au modèle d'action des organisations, dans un monde où, par exemple, le capitalisme est devenu plus important que tout le reste.

À cet effet, je tiens à remercier les trois acteurs de la formation sur « The Art of Hosting », messieurs Chris Corrigan et Tim Merry et madame Barbara Bash, de même que monsieur Jean-Sébastien Bouchard qui m'a encouragée et permis de suivre cette formation. Ce dernier s'est intéressé à mon travail dès ses débuts, en plus de m'offrir la possibilité de mettre en pratique mes apprentissages dans différents contextes d'intervention. Je fus par ailleurs privilégiée de côtoyer messieurs Philippe Dancause et Étienne Beaulieu qui m'ont prodigué

leurs judicieux conseils en matière d'intervention et qui m'ont eux aussi offert des opportunités dans ce domaine.

De même, sans l'apport collectif des personnes qui ont participé à l'élaboration et à la réalisation de l'atelier qui est au centre de la recherche, celle-ci n'aurait pu être aussi riche et fructueuse. Quelques-unes de ces personnes ont joué un rôle prépondérant dans le cadre de ce projet, à savoir, mesdames Isabelle Mahy, Rasili Botz, Catherine Barnabé et Armance Gallaud, ainsi que messieurs George Pór, Jean-Sébastien Bouchard, Ernest Godin, Louis-Martin Michaud, Sébastien Paquet et Bernard Jean. Merci également à tous les participants à l'atelier, ainsi qu'aux bénévoles de l'UQAM qui ont donné généreusement de leur temps.

De plus, je remercie de tout cœur mes parents qui ont été des témoins privilégiés de toute ma démarche. Ma mère, madame Lise Branchaud, a été présente à mes travaux plus que quiconque, en m'apportant chaque jour son lot d'écoute et d'encouragements. Mon père, monsieur François Durand, m'a aussi accompagnée à toutes les étapes de mon mémoire et notamment dans sa relecture, partageant mes doutes aussi bien que mes certitudes. Non seulement fut-il mon premier lecteur, mais il a su m'apporter sa sagesse et son expérience d'écriture et de vie. Merci à vous deux et aux autres membres de ma famille qui avez été de véritables complices, des sources d'inspiration et de motivation.

Enfin, j'aimerais aussi remercier une amie en particulier, Stéphanie, qui a suivi l'évolution de mon projet, et avec qui j'ai pu partager mes découvertes, mes questionnements et mes joies à tout moment.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURE.....	vii
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
LA PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 Les enjeux complexes du XXIe siècle	3
1.1.1 Mondialisation : made in IKEA.....	5
1.2 Enjeux complexes et organisations	7
1.3 Éclairage sur la complexité.....	9
1.4 L'intelligence aveugle, l'angle-mort du leadership	13
1.5 Les limites du modèle classique	16
1.6 Changer le regard sur la complexité	19
1.7 Objectifs et question initiale de recherche	23
1.8 Pertinence sociale et perspective communicationnelle de la recherche	25
CHAPITRE II	
REPÈRES CONCEPTUELS	28
2.1 Les repères conceptuels	28
2.1.1 Pratiques et approches	29
2.1.2 Le dialogue	34
2.1.3 La collaboration.....	37
2.1.4 L'intelligence collective	39
2.2 Les intuitions de recherche	40
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	42
3.1 La recherche-action participative.....	42
3.2 Les fondements épistémologiques, ontologiques et axiologiques	44
3.3 Survol de la stratégie d'action	48
3.3.1 Le processus de réflexion collective en trois temps.....	48
3.3.2 Modalités de recrutement des participants.....	51

3.3.3	Nature de l'organisation	52
3.3.4	Orchestration du design d'atelier.....	53
3.3.5	Modalités de cueillette de données et cadre d'analyse.....	54
3.4	La stratégie détaillée : ce qui était prévu.....	57
3.4.1	Co-construction du design d'atelier.....	57
3.5	Les considérations éthiques de la recherche	63
CHAPITRE IV		
LE PROCESSUS D'ACTION		
4.1	Retour sur la stratégie d'action : ce qui s'est réellement passé.....	65
4.1.1	Co-construction du design : ce qui s'est réellement passé.....	66
4.1.2.	L'expérience d'un atelier de création	74
4.1.3	Considérations méthodologiques issues de l'atelier	84
4.1.4	Considérations éthiques spécifiques	87
CHAPITRE V		
ANALYSE DES DONNÉES ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS		
5.1	Les données recueillies	89
5.2	Le processus d'analyse de données.....	91
5.3	Présentation des résultats de recherche.....	94
5.3.1	L'intelligence collective comme processus organisant.....	95
5.3.2	Dynamique d'intelligence collective en émergence : une spirale d'états d'esprits....	120
5.4.	Discussion.....	123
CONCLUSION.....		
ANNEXE A : DOCUMENTATION SUR THE ART OF HOSTING AND HARVESTING		
ANNEXE B : EXEMPLE DE SCHÉMA HEURISTIQUE RÉALISÉ EN PLÉNIÈRE.....		
ANNEXE C : CERTIFICAT DE CONFORMITÉ À L'ÉTHIQUE.....		
ANNEXE D : EXEMPLE DU TABLEAU AYANT SERVI À L'ANALYSE DES DONNÉES		
ANNEXE E : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR LA PARTICIPATION À L'ATELIER.....		
ANNEXE F : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR LA PARTICIPATION AUX GROUPES DE DISCUSSION		
ANNEXE G : PHOTOS DU PROCESSUS D'ACTION		
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURE

Tableau		Page
3.1	Déroulement du processus d'action en trois temps	49
4.1	Profil professionnel des participants	72
4.2	Milieu organisationnel d'appartenance des participants	72
4.3	Questionnaire groupe de discussion et entrevue	86
Figure		Page
5.1	Une spirale d'états d'esprit.....	122

RÉSUMÉ

La capacité à appréhender des enjeux complexes est devenue une question vitale pour les organisations en ce début de XXI^e siècle et mobiliser l'intelligence collective pour y répondre apparaît comme une piste intéressante à explorer. Afin de mieux cerner le potentiel de cette alternative aux façons de faire actuelles, nous avons mené une recherche-action sur des pratiques innovatrices favorables à l'émergence d'une telle intelligence collective. En nous basant sur la théorie de la complexité en sciences sociales, nous avons constitué un espace ouvert de réflexion collective (Owen, 1997) prenant la forme d'un atelier de création. L'animation et la réalisation de cet atelier ont servi de lieu d'observation privilégié des processus qui entrent en jeu dans une dynamique d'intelligence collective. La stratégie de recherche-action participative a ouvert la voie à une approche en émergence dans le champ de l'animation, soit « The Art of Hosting and Harvesting ». Cette recherche exploratoire a procédé par la mise en œuvre de différentes pratiques qui en découlent, afin de cerner les conditions favorables à l'émergence de l'intelligence collective. Les pratiques étudiées partagent des fondements humanistes et des valeurs communes, tels le respect, l'ouverture, la confiance, l'écoute et l'authenticité. Lieu de réflexion sur des enjeux organisationnels complexes, l'atelier a fait éclore une pensée collective dont le déploiement et l'évolution ont été suivis et modélisés. Pour ce faire, une approche esthétique des organisations (Strati, 1999) a été privilégiée afin de cerner et refléter la complexité des phénomènes émergents. Les résultats de recherche issus de la mise en œuvre des pratiques montrent que plusieurs conditions se conjuguent pour favoriser l'émergence de l'intelligence collective, à savoir : l'intention (Scharmer, 2007a), l'ouverture à soi et à l'autre (Scharmer, 2007), la présence (Scharmer, 2007), le dialogue (Bohm, 1996), la collaboration (Heath, 2007), le désir de reliance (Morin, 1995) et l'énergie (Csikszentmihalyi, 1997). Un modèle dynamique du processus collectif menant à la création d'une intelligence collective résulte de la recherche. Cette étude contribue à l'avancement des connaissances en communication en explorant des moyens de mobiliser le potentiel de collaboration et d'intelligence collective, pour aider les personnes et les organisations à faire face aux enjeux complexes du XXI^e siècle.

MOTS CLÉS : complexité, organisation, changement, intelligence collective, The Art of Hosting and Harvesting.

INTRODUCTION

Les organisations occidentales semblent avoir du mal à gérer la complexité des enjeux actuels auxquels elles doivent faire face. Leur modèle d'action est souvent basé sur une logique de gestion qui se concrétise par l'omniprésence du contrôle. Celui-ci vise de manière fonctionnaliste un accroissement de la productivité, une plus grande efficacité et une rentabilité aveuglantes qui sont souvent éloignées des préoccupations humaines et sourdes aux préoccupations de responsabilité sociale. Cet aveuglement entraîne de nombreux problèmes comme l'aliénation ou l'inégalité sociale (Aktouf, 1992) et limite le potentiel de collaboration (Wheatley, 2006). Une telle impasse invite à envisager un changement de regard sur la complexité, par le recours à un modèle d'action des organisations qui soit plus participatif, source d'intelligence collective (Lévy, 2010).

Dans une perspective basée sur la théorie de la complexité en sciences sociales, nous présentons une recherche-action qui interroge des pratiques innovatrices susceptibles de favoriser l'émergence d'une telle intelligence collective. Le cœur de notre démarche est un espace ouvert de réflexion collective (Owen, 1997), un atelier de création fournissant un lieu d'observation privilégié des mécanismes qui entrent en jeu dans une dynamique d'intelligence collective.

De type recherche-action participative (Kindon, Pain et Kesby, 2007), notre stratégie puise aux approches « The Art of Hosting » (Szpakowski, 2010 ; Holman, Devane et Cady, 2006) et « The Art of Harvesting » (Nissen, 2007) qui proposent une perspective ancrée dans la complexité et un cadre d'intervention humaniste et engagé. Des pratiques d'animation et de cueillette en découlent, notamment celle du Forum ouvert (Owen, 1997) et du 3^eŒil (Mahy, 2008) donnant forme à l'atelier de réflexion collective. L'ensemble s'inscrit dans une perspective esthétique des organisations (Strati, 1999), c'est-à-dire l'univers des connaissances sensibles. L'approche esthétique est également mise de l'avant à l'étape de l'analyse et de l'interprétation des données de recherche.

Quatre chapitres vont permettre au lecteur de découvrir un ensemble de conditions qui sont favorables à l'émergence de l'intelligence collective des organisations. Le premier chapitre présente la problématique. Nous y exposons le problème des organisations face aux enjeux complexes et un modèle d'action plus participatif, suggérant une approche contrastante et plus humaine pour appréhender ces enjeux. Le deuxième chapitre indique les repères conceptuels qui ont conduit à l'élaboration de la stratégie d'action. Le troisième chapitre dresse la méthodologie, le design initial de la stratégie, tel que prévu avant la tenue de l'atelier de création, et le cadre d'analyse. Le quatrième chapitre décrit le déroulement de l'atelier créatif de réflexion, autrement dit, la stratégie telle qu'elle s'est déployée dans l'action. Le cinquième chapitre est celui de l'analyse des données de recherche et de l'interprétation des résultats qui en découlent. L'ensemble permet de cerner les conditions favorables à l'émergence de l'intelligence collective par le biais de la description de l'expérience vécue par les participants à l'atelier. Les résultats sont présentés à l'intérieur d'un modèle dynamique du processus collectif menant à la création d'une forme d'intelligence collective. La conclusion apparaît ensuite, soulignant les limites de la recherche et une ouverture sur les pistes de recherche futures.

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE

Notre recherche adopte la complexité comme paradigme en vue d'appréhender les enjeux organisationnels du XXI^e siècle. Considérée comme perspective susceptible de mieux éclairer la réflexion et l'action, la complexité est choisie comme cadre d'exploration des enjeux et des pratiques organisationnelles actuels. L'intuition de recherche amène à considérer les enjeux organisationnels actuels et leurs impacts collectifs comme nécessitant une remise en question du fonctionnement des organisations. Intéressés par les pratiques permettant de contribuer à favoriser une plus grande intelligence collective, nous cernons la dimension communicationnelle des défis organisationnels à relever et formulons la question générale de recherche qui permettra de mener une exploration de pratiques organisationnelles alternatives.

1.1 Les enjeux complexes du XXI^e siècle

S'il fut marqué par de nombreuses crises politiques, économiques et sociales, le XX^e siècle nous a aussi légué un généreux héritage de découvertes scientifiques ayant engendré un avancement sans précédent dans l'histoire humaine. La révolution des technologies de l'information et des communications en est un bel exemple. Mais le XXI^e siècle qui débute semble avoir du mal à gérer un tel héritage. Les progrès connus s'accompagnent d'une telle diversité de phénomènes s'opposant souvent les uns aux autres, qu'il devient éminemment complexe d'assurer l'évolution de l'ensemble. Évoquons notamment la mondialisation qui, sous ses dehors de grande ouverture à la fluidité du commerce international, entraîne aussi dans son sillage de sérieuses crises financières et sociales. Nous pourrions en dire tout autant

de l'avancée technologique, dont les répercussions sur l'utilisation des ressources planétaires mettent en danger l'environnement et le climat nécessaires à la vie sur terre. Le fait est que les êtres humains et les organisations d'aujourd'hui (gouvernements, institutions, entreprises, sociétés, etc.) sont confrontés à une complexité encore jamais vue et donc sont aux prises avec un véritable casse-tête de défis politiques, sociaux, culturels, économiques, environnementaux et sanitaires.

Revenons à la mondialisation, cet enjeu planétaire complexe. Selon une étude thématique réalisée par le Fonds monétaire international (FMI), la mondialisation est caractérisée par « l'intégration croissante [et libre] des économies dans le monde entier¹ ». Grâce à un progrès technique et technologique accru, elle favorise le développement et l'expansion des marchés à l'international par des échanges (importation, exportation) entre les différents pays. Ainsi, et suivant l'offre, la demande et la concurrence, la mondialisation permet à un grand nombre de personnes et d'organisations d'exploiter et de profiter d'une variété de produits et de services qui trouvent leur origine aux quatre coins du monde.

La mondialisation date de la fin des années 80², mais elle est aujourd'hui en recrudescence, parce que les échanges et les économies sont plus développés et intégrés qu'avant à travers le monde, notamment grâce à l'évolution des moyens de communication des dernières années. De plus en plus de ressources sont en jeu et de nombreux questionnements éthiques et moraux surgissent. Par exemple, ne serait-il pas nécessaire d'imposer une limite au développement économique mondial, quand celui-ci s'effectue au détriment de l'égalité sociale, en plus d'appauvrir dangereusement notre réservoir de ressources naturelles? Sans ce garde-fou et laissée à elle-même, la mondialisation semble échapper à tout contrôle et évoluer à sens unique. Elle profite exagérément aux pays développés qui exploitent à moindre coût le capital humain des pays en développement, laissant ceux-ci avec les miettes des bénéfices monétaires et surtout de graves problèmes sociaux. Nous avons ici un exemple d'enjeu

¹Fonds monétaire international. 2000. « La mondialisation : faut-il s'en réjouir ou la redouter? » En ligne. <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/fra/041200f.htm>.

²Radio-Canada. « La mondialisation des marchés ». En ligne. <<http://www.radio-canada.ca/nouvelles/dossiers/mondialisation/origine.shtml>> Consulté le 21 février 2011.

complexe, que nous allons explorer plus en détail par le cas de l'entreprise IKEA, qui montre une forme d'exploitation du capital humain et s'avère un exemple frappant de perte de contrôle face à l'étendue du phénomène qu'est la mondialisation.

1.1.1 Mondialisation : made in IKEA

En 2007, la multinationale suédoise IKEA est apparue au palmarès peu reluisant des entreprises dont les pratiques de commerce international suscitent des questionnements moraux et éthiques. Son cas a été mis sur la sellette par l'ONG Oxfam-Magasins du monde³. Celle-ci a réalisé un documentaire⁴ visant à sensibiliser le consommateur au positionnement d'IKEA sur le marché, eu égard aux normes et aux conditions de travail chez ses fournisseurs et sous-traitants. Oxfam-Magasins du Monde observe que le détaillant de meubles et d'articles de décorations IKEA se démarque sur le marché tant par le design unique de ses produits et leur concept d'assemblage à la maison, que par leurs prix très bas. La multinationale vend un concept qui plaît au consommateur. Selon une porte-parole d'IKEA en Belgique, la réussite de l'entreprise est tributaire de la mission qu'elle s'est donnée, soit de créer un meilleur quotidien au plus grand nombre de personnes à l'échelle mondiale, en ciblant directement leurs besoins de consommation et leur capacité de payer. La multinationale tente ainsi de suggérer un modèle sur mesure, un « mode de vie à bon marché ». Cela justifie en partie ses 458 millions de visiteurs par an. Cela dit, l'ONG Oxfam-Magasins du monde soulève une question corolaire : comment IKEA parvient-elle à proposer des prix aussi bas, ou, autrement dit, qui paie le prix fort pour un ameublement à si bon marché?

IKEA dispose en fait de 1 300 fournisseurs dans 53 pays situés principalement en Europe et en Asie. Pour des raisons concurrentielles, la multinationale ne souhaite pas diffuser les

³ Oxfam-Magasins du monde, de Oxford Committee for Relief Famine (Oxfam), est un mouvement de citoyens actifs pour le commerce équitable qui tente le plus possible de concilier la démocratie et l'efficacité en véhiculant des valeurs humaines telle la solidarité et en plaçant la responsabilité sociale au cœur de ses actions.

⁴ OxfamMagasinsdumonde. 2007. « Made in Ikea » (Vidéo 1 à 9). En ligne.
<<http://www.youtube.com/watch?v=AyQ6ro3e9SI>> Consulté le 25 septembre 2010.

détails de la liste de ses fournisseurs et sous-traitants. En revanche, elle assure qu'elle s'est dotée depuis 2001 d'un code de conduite, c'est-à-dire un recueil de règles fondamentales qu'elle impose à tous ses fournisseurs et sous-traitants afin que les normes de chaque pays soient respectées. Ce code s'appelle l'IWAY. Toujours selon la porte-parole belge, la multinationale offre bien plus à ses sous-traitants que des gains monétaires. Elle vise à ce que leurs employés aient un certain confort au travail, qu'ils reçoivent des formations appropriées, que leurs enfants puissent aller à l'école, etc. Elle ajoute que grâce à l'IWAY, IKEA se préoccupe d'établir des relations à long terme avec ses fournisseurs. Par contre, et sur ce point, l'ONG se pose de sérieuses questions et va jusqu'à mettre en doute la portée réelle de l'IWAY. En effet, il est spécifiquement écrit dans le recueil que ce code s'applique aux 1 300 fournisseurs directs, mais que, dans plusieurs secteurs comme le textile, la chaîne de sous-traitance peut être très longue et donc qu'IKEA ne peut pas tout contrôler. Ainsi, l'ONG Oxfam-Magasins du monde prétend que l'IWAY est insuffisant pour assurer des conditions de travail décentes chez les fournisseurs et les sous-traitants et elle reproche à IKEA son manque de transparence. IKEA a refusé de se soumettre à une enquête à ce sujet.

Dans le but d'y voir plus clair, l'ONG est donc remontée à la source, en allant sur le terrain interroger directement des sous-traitants. Elle s'est ainsi rendue dans une province de l'Inde, le Tamil Nadu. Dans cette région, les gens vivent principalement de l'industrie du textile et de l'agriculture. Selon ce que l'ONG a découvert, les conditions de travail dans les entreprises exportatrices de textile sont supérieures à celles des manufactures locales, mais les employés sont payés à la pièce de 0,05 à 0,09 euro. Par exemple, une ouvrière peut gagner en moyenne 1,60 euro par jour, ce qui correspond au minimum légal en Inde, mais ce salaire ne suffit pas à lui assurer un niveau de vie adéquat. En fait, dans cette région, les gens habitent des « maisonnettes » composées d'une seule pièce pour cinq personnes, sans commodités. Ils doivent s'en remettre au gouvernement indien pour leur logis, car ils n'ont pas les moyens d'en défrayer l'acquisition.

Poussant son enquête, l'ONG s'est aussi rendue chez des fournisseurs dans cette même région de l'Inde. Chez certains, elle a éprouvé de la difficulté à obtenir de l'information, ceux-ci prétextant qu'elle n'avait pas l'autorisation d'IKEA. Son tour d'horizon a toutefois été suffisant pour qu'elle constate des pratiques très inégales d'un fournisseur à l'autre.

Tandis que chez les uns, les conditions de travail semblaient adéquates (éclairage, ventilation, gants, masques, normes de travail et code IWAY affiché au mur), chez les autres le contraire fut observé. L'ONG a également appris que les fournisseurs qui respectent le code IWAY ne reçoivent aucune aide financière et doivent donc déboursier pour l'équipement, afin d'être conformes aux exigences de l'IWAY. En dressant le bilan de sa visite des lieux, l'ONG a dû se rendre à l'évidence que, même lorsque respecté, l'IWAY n'est pas suffisant. Les ouvriers vivent pauvrement et ont peu d'espoir de voir leur situation changer, car aucune aide n'est offerte aux fournisseurs pour compenser une éventuelle amélioration de leurs conditions de travail. Dans ce cas, IKEA paraît en pleine contradiction avec ses valeurs. D'une part, elle dit miser sur l'importance des relations à long terme avec ses fournisseurs et sur la qualité des conditions de travail de ses sous-traitants, mais d'autre part, elle s'en remet aveuglément à son code IWAY dont elle connaît pourtant la portée trop limitée.

1.2 Enjeux complexes et organisations

L'exemple d'IKEA illustre la dimension complexe d'un enjeu comme celui de la mondialisation. Dans cette situation, il n'est en effet pas aisé de concilier les buts économiques avec les objectifs de développement social et de bien-être des travailleurs. Ainsi, les organisations en cause sont dépassées par des problèmes qui sont difficiles à résoudre à leur niveau et qui peuvent avoir tendance à s'aggraver ou à engendrer d'autres problèmes quand, par exemple, leurs solutions sont superficielles et agissent comme des remèdes anti-symptôme (Senge, 1991). Le cas de la multinationale IKEA face à la mondialisation a exposé cette complexité à gérer l'ensemble du phénomène et montre que ce dernier a engendré toutes sortes d'autres problèmes, notamment sur le plan humain. Le code IWAY est une forme de solution superficielle, qui n'a finalement pas résolu en profondeur le problème d'inégalité sociale, attribuable à l'enjeu de la mondialisation.

Selon Scharmer (2007), Wheatley (2002) et Senge (1991), si les organisations paraissent relativement démunies devant les enjeux complexes, c'est que les individus qui y œuvrent ne savent tout simplement pas comment s'y prendre, parce qu'ils n'ont pas appris à faire face à l'incertitude, à l'inconnu (Wheatley, 2002) et parce qu'il n'ont pas appris à développer une

compréhension plus profonde des problèmes et à élaborer de solutions plus englobantes (Senge, 1991; Scharmer, 2007). Ils cultivent plutôt un déni (Wheatley, 2002) et une résistance (Morin, 1991) en s'accrochant à ce qui est connu, à ce qui a fonctionné antérieurement (Scharmer, 2007). On découvre là une pensée et un modèle d'action défectueux, ancré dans les organisations, et qui engendre des échecs collectifs à perpétuité, laissant place à un futur toujours plus incertain (Senge, 1991; Wheatley, 2005; Scharmer, 2007). Ce modèle est celui du management dit classique ou traditionnel. Afin d'atteindre des objectifs de productivité, d'efficacité et de rentabilité, ce mode de gestion directif passe par le contrôle rigoureux et strict des activités organisationnelles (Wheatley, 2005), de même que par un type d'organisation hiérarchique et bureaucratique (Hatch, 2000). Bien qu'elles puissent donner l'impression que la situation est sous contrôle parce qu'elles paraissent structurées et ordonnées (Wheatley, 2002), ces façons de faire sont déshumanisantes et entraînent généralement d'autres problèmes, comme l'aliénation ou l'inégalité sociale (Aktouf, 2002). Cette pensée et ce modèle managérial sont en fait guidés par des intérêts strictement économiques, offrant aux individus une perspective limitée de la réalité.

Compte tenu de ses effets néfastes, le modèle d'action en place, c'est-à-dire le comportement actuel ou l'approche des organisations face à la complexité de la réalité du XXI^e siècle, peut être interrogé. En ce sens, Argyris et Schön (2001), auteurs d'une théorie du changement par l'apprentissage organisationnel, suggèrent un modèle quelque peu différent, basé sur une logique participative et des actions de collaboration. « [L]'idée d'action organisationnelle précède celle de l'apprentissage organisationnel dans la mesure où apprendre, penser, savoir ou se souvenir sont des formes d'action » collectives (Argyris et Schön, 2001, p.30). Selon ces auteurs l'organisation se crée lorsque « les membres de la collectivité commencent à devenir un *nous* reconnaissable, capable de prendre des décisions et de les traduire en action. » (p.31) Dans cette ligne de pensée, l'organisation est vue comme une entité complexe, un tout composé de plusieurs parties interdépendantes les unes des autres, des individus avec des identités, des besoins, et des points de vue multiples, qui coordonnent leurs intentions et leurs actions, dans la poursuite et la réalisation de buts communs (Morgan, 1997, cité dans Jones, 2004). L'organisation est ici vue comme un ensemble d'éléments interreliés et « organisés en fonction d'un canevas, d'une unité synthétique où chaque partie

concourt à l'ensemble » (Morin, 1991, p.114). Elle « n'existe pas indépendamment de ses membres⁵ » (Ledema et Wodack, 1999, cité dans Jones, 2004) et se construit sur la base d'interactions (Morin, 1991). Morin donne l'exemple de la Société, au sens sociologique du terme, c'est-à-dire la société dans laquelle nous vivons en tant que citoyens. Pour lui, la Société est une organisation, car elle est un « tout organisé et organisateur » (p.115) qui, sur la base d'interactions, façonne des individus et d'autres types d'organisations, par exemple, un gouvernement, une entreprise ou un syndicat. Dans ce cas et à travers leurs propres interactions, ces individus et ces organisations construisent la Société, la Société construit les individus, et ainsi de suite. « Il n'y a pas d'un côté l'individu, de l'autre la Société, d'un côté l'espèce, de l'autre les individus, d'un côté l'entreprise avec son diagramme, son programme de production, ses études de marché, de l'autre ses problèmes de relations humaines, de personnel, de relations publiques. » (Morin, 1991, p.116)

Ainsi, les êtres humains et les organisations mis ensemble sont aussi complexes sinon plus que les enjeux avec lesquels ils doivent composer (Morin, 1991). « Il ne peut, dès lors, y avoir une seule façon [...] de s'organiser qui serait valable pour toutes les organisations. » (Hatch, 2000, p.67). Le fait de les confiner à une seule vision des choses à partir d'un seul modèle est nettement insuffisant pour leur permettre de faire face à la complexité et de se sortir de cette situation qui les entraîne actuellement dans de véritables sables mouvants.

1.3 Éclairage sur la complexité

Le fait d'adopter la perspective complexe pour lire les modèles d'action des organisations nous amène à devoir mieux cerner le concept de complexité qui apparaît alors comme qualifiant la nature véritable de nos organisations et du monde dans lequel nous évoluons, individuellement et collectivement.

Selon Edgar Morin (1991), notre « monde phénoménal » est complexe et ressemble à un véritable « tissu d'événements, actions, interactions, rétroactions, déterminations, aléas »

⁵ Toutes les citations en provenance d'un ouvrage anglophone ont été traduites par l'étudiante-chercheur.

(p.21). La complexité « se présente avec les traits inquiétants du fouillis, de l'inextricable, du désordre, de l'ambiguïté, de l'incertitude. » (p.21) Elle est une vision de ce qui compose notre monde, la vie, la nature, les organisations, les relations, etc. Elle s'apparente à l'unité par l'interrelation et l'interdépendance d'éléments, d'entités formant un tout, à l'intérieur duquel les uns dépendent des autres pour exister et évoluent les uns grâce aux autres (Morin, 1991).

Ces réflexions de Morin vont toutes dans le même sens, à savoir que notre réalité sociale et organisationnelle se complexifie de jour en jour, au point de représenter elle-même un grand ensemble complexe, ou si l'on veut, un ensemble de complexités qui s'influencent mutuellement à des degrés divers, comme si la respiration des uns modulait l'arrivée d'oxygène des autres, et vice versa.

Poursuivant la pensée de Morin et pour pousser l'investigation un peu plus loin, nous nous référons à Scharmer (2007a) qui a distingué trois formes de complexité. Il mentionne la complexité dynamique, la complexité sociale et la complexité émergente.

La première forme de complexité identifiée par Scharmer, la complexité dite dynamique s'explique par la causalité circulaire, c'est-à-dire une mise en doute des certitudes et du lien de causalité directe entre les phénomènes. L'auteur donne l'exemple de la complexité dynamique du réchauffement planétaire. À ce jour, nous savons que les émissions de dioxyde de carbone ont des répercussions à long terme sur le futur de la planète et nous pouvons par exemple supposer qu'une organisation qui diminue considérablement ses émissions de CO₂ contribuera à réduire l'impact de l'ensemble des émissions à l'échelle du globe. À première vue, la causalité directe est irréfutable. Par contre, elle peut se complexifier de manière dynamique, car il est possible que malgré ses efforts de réduction des émissions de CO₂, une organisation émette involontairement des gaz, parce que l'un ou l'autre de ses produits est lui-même le produit d'un émetteur externe de CO₂. Tout compte fait, l'organisation risque malgré elle de contribuer à l'augmentation de l'émission globale de dioxyde de carbone. Cet exemple démontre le caractère dynamique, non linéaire et incertain qui se rattache à cette forme de complexité. L'auteur ajoute que « plus la complexité dynamique est forte, plus l'interdépendance est élevée entre les différents éléments » (Scharmer, 2007a, p.60). Le fait

est qu'il n'y a pas de relations de cause à effet directes, mais plutôt un amalgame de multiples causes et de multiples effets.

En deuxième lieu, toujours selon l'auteur, il existe une complexité dite sociale qui se manifeste avec la réunion de divers intérêts personnels, valeurs, préoccupations et visions du monde à l'intérieur d'un groupe d'individus. Scharmer donne l'exemple du protocole de Kyoto sur les changements climatiques et la réduction des émissions de dioxyde de carbone. Un grand absent à la signature de ce protocole était le gouvernement des États-Unis. Pourtant reconnu comme un important émetteur de CO₂, ce pays a refusé de se soumettre aux conditions du protocole, et ce, principalement pour défendre ses intérêts économiques. Cet exemple démontre qu'un enjeu devient vite complexe à gérer lorsque les parties en cause ont des intérêts et des préoccupations qui leur sont propres et qui sont incompatibles avec ceux des autres. En pareille situation, plus la complexité sociale est forte, plus il y a de personnes et d'intérêts en jeu, de « voix » (Scharmer, 2007a, p.60) à entendre, autrement dit, plus la diversité est grande.

En troisième lieu, il existe une complexité émergente qui est caractérisée par l'occurrence d'un changement perturbateur (Scharmer, 2007a). En ce sens, et lorsqu'il survient, ce changement engendre d'autres enjeux ou problèmes, alors que les solutions pour y faire face sont souvent inconnues et que les acteurs-clés ne sont pas identifiés clairement. Nous pensons par exemple au vieillissement de la génération des baby-boomers. Cet enjeu est complexe et émergent, car il est à la source de plusieurs autres problèmes, comme le manque de main-d'œuvre occasionné par les départs massifs à la retraite, ou comme l'engorgement des hôpitaux dû au vieillissement de cette tranche de population fort nombreuse. L'enjeu devient complexe et émergent parce que les solutions à long terme restent encore inconnues et que l'ensemble des personnes touchées n'est pas identifié clairement.

En distinguant mieux ces trois formes de complexité, on voit bien que celle-ci ne se manifeste jamais de manière linéaire, constante et régulière. Le linéaire reste caractérisé par le causal, le logique, tandis que le non linéaire est le fruit d'actions spontanées, intuitives (Carle et Tessier, 1998). Il faut aussi rappeler qu'il existe une pensée simplifiante qui s'apparente au linéaire (Morin, 1991) et qui explique pourquoi les individus ont du mal à

faire face à la complexité. Le recours à la pensée simplifiante permet de « mettre de l'ordre dans l'univers et d'en chasser le désordre » (p.79). L'ordre représente une loi, un principe, le fruit d'un acte de séparation, de division des connaissances et des idées. On isole, on fragmente pour simplifier. La pensée simplifiante « unifie abstraitement en annulant la diversité. Ou, au contraire, elle juxtapose la diversité sans concevoir l'unité. » (Morin, 1991 p.19)

Une telle négation des réalités complexes se rattache à un concept que Morin (1991) a nommé l'« intelligence aveugle » (p.19). L'auteur explique que les individus sont portés à épurer, à réduire, à diviser, à hiérarchiser pour ne pas se perdre dans la complexité. Par cette attitude, ils se rendent aveugles à la globalité et à la profondeur des phénomènes qui les entourent.

Le fait est que l'« intelligence aveugle détruit les ensembles et les totalités, elle isole tous ses objets de leur environnement » (Morin, 1991, p.19). Il y aurait un réel inconfort, voire une incapacité de l'humain à concevoir la complexité, parce qu'il est aux prises avec le paradigme de la simplification, « sous l'empire des principes de disjonction, de réduction et d'abstraction » (p.18). Toutefois, il est important de préciser que ce n'est pas le fait de vouloir mettre de l'ordre qui pose problème, ni non plus le fait de vouloir distinguer les différents phénomènes responsables d'une situation complexe. Là où le bât blesse, c'est lorsque l'on réduit ces mêmes phénomènes à quelque chose de plus simple, en les dissociant de leur contexte d'origine, de leur nature. Croire que les choses sont simples ne fait pas disparaître pour autant leur complexité. On peut tenter de fermer les yeux sur la complexité, mais cette fuite ne résout pas les problèmes. Elle est plutôt un déni de réalité. Pour cause, « [l]a pensée complexe intègre le plus possible les modes simplifiants de pensée, mais refuse les conséquences mutilantes, réductrices, unidimensionnalisantes et finalement aveuglantes » (Morin, 1991, p.11) de cette dernière. La simplicité repousse la diversité, tandis que la complexité accueille l'unité, comme un tout interdépendant de ses parties, aussi diversifiées soient-elles. La complexité se dresse en fait aux « limites de la pensée simplifiante » (Morin 1991, p.10).

En convergence avec Morin, Senge (1991) évoque à son tour cette approche cartésienne de la pensée qui vise à fractionner la réalité pour mieux y faire face. Cette approche radicale de la pensée s'est développée au Siècle des Lumières (XVII^e et XVIII^e siècles), marquant tout l'Occident.

Depuis notre plus tendre enfance, on nous apprend à fractionner les problèmes, à diviser le monde en sous-ensembles. On nous affirme que cela permet de gérer plus facilement les tâches complexes. Mais, en fait, cette attitude implique un énorme gâchis. Nous devenons incapables de voir les conséquences réelles de nos actions; incapables de faire le lien entre le tout et ses sous-ensembles. (Senge, 1991, p.17)

Les individus sont en fait guidés par une croyance voulant que le monde soit composé d'éléments, de « forces » séparées et disjointes, nous ramenant bel et bien aux préoccupations de la science classique (Morin et Le Moigne, 1999, p.43). Les scientifiques légifèrent pour comprendre les phénomènes et procèdent par disjonction, isolation et réduction. Vu le lot d'incertitudes et d'indéterminations qui se révèlent quand on fait une lecture complexe de la réalité, la pensée complexe entraîne une forte résistance de l'esprit (Morin, 1991) qui tente d'appréhender des situations qui dépassent sa seule compréhension. Dans un tel contexte, les individus se rassurent en revenant à une pensée simplificatrice au lieu de remettre en question leur manière de l'aborder collectivement.

1.4 L'intelligence aveugle, l'angle-mort du leadership

Le concept d'intelligence *aveugle* (Morin, 1991) sous-entend qu'il existe chez l'être humain une réelle propension à réduire les phénomènes complexes pour ne pas s'y perdre. Dans la foulée de Morin, Scharmer (2007a) avance qu'il existe une forme similaire d'intelligence aveugle dans la sphère organisationnelle et sur un plan collectif. Il la définit comme étant un « angle mort » du leadership. Le concept qu'il met de l'avant fait référence à un « lieu » (p.6) intérieur ou extérieur chez un leader ou un groupe d'individus, qui serait la source de l'« attention et de l'intention », c'est-à-dire la source qui inspire ou à laquelle les personnes et les groupes puisent leurs actions et les gestes qu'ils posent. Le leader est ici considéré comme étant « toute personne engagée dans le changement ou la création [de son] futur » (Scharmer, 2007a, p.5), et ce, indépendamment du statut ou de la position qu'il occupe dans une

organisation. Il n'est pas obligatoirement la personne à la tête de l'organisation et il n'occupe pas nécessairement un poste qui lui conférerait une autorité formelle. Pour Scharmer, ce « lieu » (p.6) reste caché par l'angle mort, invisible pour le leader ou le groupe « aveugle » qui n'a pas conscience de cette « source » qui opère en lui, puisqu'elle est une « dimension invisible du champ social » des interactions qui façonnent les organisations et le monde.

Le lieu ou la source dont il est question ici s'apparente d'ailleurs au concept de *Ba*, qui a été défini par Nonaka et Konno (1998) et que Scharmer mentionne. Le *Ba* représente un « contexte physique, social et mental » (Scharmer 2007a, p.70) qui se veut créateur de connaissances sur le plan individuel et collectif. Se référant à la pensée de Nonaka et Konno (1998), Creplet (1999), précise à son tour que le *Ba* est un « lieu d'interaction » (p.2), un « espace partagé », formant une « base d'apprentissage ». L'auteur donne l'exemple d'un atelier (lieu physique), d'un courriel (lieu virtuel et social) et d'un partage d'expériences ou d'idées entre des individus (lieu mental). Il explique ainsi que le *Ba*, comme source de connaissances, est un concept fondamental pour comprendre la nature des phénomènes organisationnels.

Pour Scharmer (2007b), les individus se tournent généralement très peu vers ce lieu qui peut être intérieur et/ou extérieur à eux-mêmes. Ils s'attardent davantage aux actions qu'ils posent, par exemple une stratégie mise en œuvre, et aux résultats qu'ils produisent, plutôt que de se centrer sur les intentions et les processus d'interactions qui se cachent derrière leurs actions. Ce faisant, les individus ont tendance à aborder les enjeux auxquels ils sont confrontés d'une manière superficielle (Scharmer, 2007b). Leur regard sur les phénomènes complexes devient biaisé, confirmant ainsi leur « incapacité de voir la connexion là où il y a connexion, l'incapacité de se regarder soi-même » (Morin et LeMoigne, 1999, p.30). On constate donc que cet angle mort rend les leaders et par le fait même les organisations *aveugles* à la globalité des enjeux complexes auxquels ils doivent faire face, de même qu'à l'ensemble des ressources dont ils disposent individuellement et collectivement.

Pour sa part, Wheatley (2006) affirme que la plupart des individus « vivent et travaillent dans des organisations qui sont conçues et qui fonctionnent à partir d'une vision newtonienne du monde » (Wheatley, 2006, p.7). Newton était un physicien et mathématicien anglais pour qui

la science était très objective, méthodique et faite de formules mathématiques visant à réduire et à simplifier les phénomènes complexes. « Les scientifiques, de Descartes à Newton, essayaient de concevoir un univers qui soit une machine déterministe parfaite » (Morin, 1991, p.78), afin de combler leur besoin d'être rassurés. Ramenée en contexte organisationnel, cette logique transparait dans l'action des leaders qui planifient rigoureusement et qui « cherchent continuellement de nouvelles pratiques objectives pour mesurer et prédire le [futur] » (Wheatley, 2006, p.7). En d'autres mots, les leaders abordent les problèmes complexes comme s'ils étaient des « machines défectueuses » (p.138), dont il suffit d'identifier clairement la pièce qui ne fonctionne pas, pour ensuite la réparer ou la remplacer.

Cette approche simplificatrice qui est encore très répandue dans les écoles de gestion est fortement ancrée dans le passé et construite autour d'un discours classique du management, qui s'est développé au tournant du XX^e siècle (Senge, 1991; Scharmer, 2007). Ce discours et les pratiques qui en découlent sont érigés sur des idéologies de l'ère industrielle axées sur l'amélioration de la productivité, de l'efficacité et de la rentabilité des industries. À cette fin, elles encouragent la division du travail et elles valorisent le contrôle des activités organisationnelles (Hatch, 2000). Au sein des organisations qui épousent une telle approche, les travailleurs, tels des sous-traitants, œuvrent à des tâches spécifiques sous les ordres des dirigeants. Inspiré notamment de Frédérick Taylor, Henri Fayol et Max Weber, ce management dit scientifique est basé sur la croyance qu'une division du travail, qu'une spécialisation des tâches (simples) et qu'une rémunération proportionnelle au rendement engendrent une grande efficacité et une meilleure productivité, le tout sous un contrôle rigoureux des dirigeants (Hatch, 2000). Dans cette logique managériale, le travailleur doit suivre des règles très strictes et il est soumis à une hiérarchie qui accorde une grande place au dirigeant (Hatch, 2000). L'essentiel repose sur les épaules du dirigeant qui est principalement responsable de la prévision, de l'organisation, du commandement, de la coordination et du contrôle, tandis que les travailleurs sont au service de la production (Hatch, 2000). Se combine à cela un mode d'organisation dit bureaucratique, caractérisé par une autorité formelle, un pouvoir centralisé, une division des tâches, des règles strictes, un contrôle hiérarchique, et des résultats standardisés (Mintzberg, 1990; Hatch, 2000). En 1921, Max Weber avait défini la bureaucratie comme une « pratique de domination rationnelle » (Weber,

1921, p.15), dans laquelle un « détenteur du pouvoir » devait assurer le fonctionnement et le rendement d'une organisation, par une « conformité » régie par des normes et des règles strictes, de même qu'un contrôle rigoureux des tâches exécutées. Ainsi, ce mode d'organisation est né du « besoin d'une administration permanente, rigide, intensive et prévisible » (p.17) pour atteindre des objectifs financiers.

Force est de constater que si le discours évolue, les pratiques et la pensée managériale classique issues de la révolution industrielle prévalent encore largement aujourd'hui. Faisant écho au régime capitaliste actuel qui est strictement basé sur des préoccupations économiques, la concurrence et un libre marché favorisant l'élite, les modèles d'action et les principes de gestion de ce début du XXI^e siècle sont mal ajustés à la complexité du monde actuel. Le travail y est encore vu comme « coût de production », non pas comme « moyen d'atteindre un but collectif pour le bien de la société » (Hatch, 2000, p.42). Selon Aktouf (1992), chercheur humaniste radical dans le domaine du management des organisations, ces pratiques de travail basées sur une autorité et sur un contrôle rigoureux s'avèrent déshumanisantes. Dans certains cas, par exemple, les individus sont soumis à une forte aliénation parce que, dans ce mode d'organisation et de gestion, ils ne touchent pas le produit de leurs efforts et subissent plutôt d'énormes pressions de la part de leurs dirigeants (Hatch, 2000, p.42). Il s'ensuit finalement une forme de souffrance humaine, décelable par des « signes de détresse psychologique » (Morin et Archambault, 2001, p.13) tels la dépression, l'épuisement, un sentiment de solitude et d'impuissance, un manque de motivation et même le suicide sur le lieu de travail.

1.5 Les limites du modèle classique

Au XXI^e siècle, ces idéologies, issues de la pensée classique et ancrées dans le capitalisme, ont encore une solide emprise sur la société, parce qu'elles subsistent notamment dans des organisations qui font figure d'autorités ou qui ont un monopole sur des décisions, par exemple le gouvernement, les industries pétrolières, ou encore certaines institutions financières. Toutefois, leur application s'avère tout simplement incohérente avec les enjeux d'aujourd'hui (Senge, 2004). Une situation devient incohérente pour un individu lorsqu'elle

est fixée dans le temps et « l'incohérence se multiplie lorsqu'une idéologie du passé s'impose dans le présent » (Senge 2004, p.x). Une fois introduite dans une nouvelle réalité, l'idéologie du passé perd son sens originel et laisse place à des modes de pensée et des façons faire qui ne concordent pas avec le nouveau contexte. Cela crée des « absurdités » (p.x) et les individus se distancient de la réalité dans laquelle ils vivent, parce que leurs points de repère sont ceux du passé, ramenés dans le présent.

Ce ne sont évidemment pas toutes les organisations qui fonctionnent aujourd'hui selon ce modèle archaïque et ce ne sont pas non plus toutes les organisations qui font passer les intérêts économiques avant ceux de l'être humain, bien au contraire. L'ONU, la Croix rouge, Oxfam, Greenpeace par exemple, sont des organisations qui ont des préoccupations humanitaires, sociales et environnementales manifestes et il en est de même pour un bon nombre d'organismes à but non lucratif.

En revanche, les organisations qui fonctionnent encore avec les pratiques classiques s'exposent à de nombreuses limites et sont rapidement « dépassées par la complexité » (Senge, 1991, p.95), parce le modèle et ses finalités font en sorte que les individus sont pressés de passer à l'action, sans nécessairement essayer de chercher à en comprendre l'essence. (Senge, 1991; Scharmer, 2008a). Selon Scharmer (2008a), les nombreuses crises du XXI^e siècle découlent principalement des limites du « fondamentalisme économique » (p.3), en d'autres mots d'un capitalisme basé sur une forme de « langage » universel - l'argent - et un « fondamentalisme politique » basé sur une autre forme de langage, - le pouvoir -. Dans les deux cas, une « volonté » de contrôler et de faire du profit prime sur une dimension « profonde de l'être humain », celle qui met à contribution ses « différents niveaux de conscience et d'intentions » (p.3). La dimension humaine se trouve ainsi occultée. Elle est sous le point aveugle du leadership. À fortiori, la plupart des pratiques organisationnelles étant constituées d'événements « ponctuels » (ex. échéances, ventes, résultats, etc.) les individus développent notamment une véritable fixation sur le court terme (Senge, 1991, p.39). « La fixation sur les événements immédiats est inhérente à l'évolution de l'espèce humaine » (p.39). En fait, les individus s'attardent davantage à la progression rapide de leurs actions et à une efficacité opérationnelle qu'à l'évolution progressive et lente d'un processus. Tout compte fait, la conséquence est grave sur la société, parce que les individus se

retrouvent piégés dans un cercle vicieux, conscients pour la plupart de l'ampleur des enjeux qui existent, mais prisonniers d'un mode de pensée qui ne leur permet pas d'en sortir.

La crise économique de 2008-2010, qui a plongé les grandes économies du monde en pleine récession, en est clairement la manifestation. On se souviendra que l'explosion d'une bulle⁶ immobilière a mis en péril les institutions financières, les grands producteurs d'automobiles, les places boursières du monde et les consommateurs étouffés par les dettes. Il y a plusieurs raisons à cette crise, mais on peut affirmer que le système financier lui-même s'est pris à son propre jeu. En effet, dans le but d'accroître leurs profits, les institutions financières ont exploité la permissivité des règles financières pour faciliter l'accès au crédit chez le consommateur. Les barrières habituelles comme les garanties de remboursement, la limite du crédit ou de son étalement dans le temps ou encore le coût élevé de l'intérêt sur les prêts furent enlevées. Ce fut particulièrement le cas dans le domaine immobilier où il fut possible au consommateur d'acquérir une propriété dépassant largement sa capacité de payer. De même, dans le domaine de l'automobile, la location de voitures neuves à de très bas taux d'intérêt est devenue très prisée par le consommateur. En multipliant les prêts de la sorte, les institutions financières ont fini par manquer de liquidité et la crise a éclaté avec les conséquences que l'on connaît. En plus de plans de relance économique, il aura fallu une injection massive de fonds publics chez les institutions financières et les constructeurs automobiles pour que le pire soit évité, ce qui malheureusement a aggravé le poids de la dette publique et engendré d'inévitables hausses de taxes.⁷ Durant ces deux années de récession, nous avons donc été témoins d'une grande vulnérabilité, voire des réelles limites de notre système financier capitaliste, lorsque l'appât du gain s'impose au détriment des valeurs humaines et sociales. Les gouvernements sont parvenus à colmater la brèche à grands coups d'argent, mais les véritables solutions à long terme ne sont pas encore apparentes. D'ailleurs, à peine est-on sorti de cette récession, que le consommateur reprend petit à petit ses habitudes

⁶Sansfaçon, Jean-Robert. 2008. « Crise économique - Qu'attend-on? », *Le Devoir.com*, 12 novembre. En ligne. <<http://www.ledevoir.com/politique/canada/215619/crise-economique-qu-attend-on>> Consultée le 20 septembre 2010.

⁷ Tout ce paragraphe est inspiré du livre *Tous ruinés dans dix ans? Dette publique · la dernière chance*, de Jacques Attali (2010).

d'endettement. Les offres de crédit opèrent de nouveau comme un chant des sirènes. Aussi, et à moins d'une remise en question profonde des façons de faire actuelles, l'épisode de 2008 est appelé à se reproduire.

1.6 Changer le regard sur la complexité

L'exemple de la récente crise économique interpelle fortement la société, en ce qui a trait à la manière dont les individus perçoivent les phénomènes complexes qui les entourent, et la manière dont ils les appréhendent et les subissent. Une telle impasse invite à vouloir changer de regard sur la complexité et l'appréhender avec plus de compétences pour pouvoir agir plus intelligemment. À ce sujet, Scharmer (2008a) suggère qu'il y ait une transformation à la source même des actions, ce qui pour lui signifie de passer d'un pouvoir individuel « centralisé » basé sur une hiérarchie et un contrôle, à un pouvoir collectif « relationnel » basé sur un dialogue (p.9). Ce changement permettrait ainsi aux individus de redécouvrir collectivement, grâce à une écoute et une attention « profonde », « empathique », et « générative », la globalité et la profondeur des phénomènes qui touchent les organisations (Scharmer, 2008b, p.54-55). Pour co-construire le futur, l'auteur suggère ainsi « d'éclairer » l'angle-mort du leadership, en passant d'une source de connaissances qui proviennent du passé, à une source de connaissances qui émergent au moment de l'action, c'est-à-dire dans le présent jusque-là préconscient.

Le chercheur et philosophe japonais, Hiroshi Tasaka (2010), y fait écho en proposant de découvrir une nouvelle forme de capitalisme, qui reste pour le moment encore « invisible »⁸. Il affirme qu'au XXI^e siècle, l'ensemble des êtres humains vit dans un système économique qu'il qualifie de « barbare » et dans lequel ces derniers cherchent uniquement à faire du profit. Il soutient que le système économique actuel amène les individus à délaisser une importante dimension humaine, un « capital » basé sur des valeurs « invisibles », tels la sagesse, l'authenticité, le respect, la confiance, le partage de la diversité, l'empathie, etc.

⁸ Tasaka, Hiroshi. 2010. « Invisible Capitalism ». En ligne.
<<http://www.youtube.com/watch?v=YBW2b6r9ryo>> Consulté le 1^{er} octobre 2010.

Selon lui, ces valeurs cachent une profondeur de réflexion et d'action de la part de tous et, si elles étaient reconnues et mises en pratique concrètement, elles pourraient laisser place à un capitalisme plus « mature », plus humain.

L'entrepreneuriat social (*social business*) rejoint notamment cette idée de capitalisme plus humain. Il s'agit en fait d'une « nouvelle forme d'entreprise » (Yunus, Lehmann-Ortega et Moingeon, 2009), développée par la Grameen Bank aussi connue sous le nom de « banque des pauvres », qui crée « des organisations à vocation sociétale » et dont les profits « sont intégralement réinvestis au service de la mission poursuivie⁹ ». Un document vidéo produit sur le sujet¹⁰, nous permet d'entendre le créateur de la Grameen Bank, l'économiste et auteur Mohamed Yunus, élaborer sur l'entrepreneuriat social, cette forme d'organisation qui est centrée sur le bien collectif, le bien de la planète, plutôt que sur des activités visant à maximiser le profit individuel, comme c'est le cas pour bien des entreprises à but lucratif. Pour illustrer son propos, Yunus donne l'exemple de la création d'une entreprise à vocation sociale en 2006, la *Grameen Danone Foods*, qui est en fait une association entre la Grameen Bank et la compagnie Danone, connue internationalement. Cette dernière a choisi une mission purement sociale qui était de contribuer à nourrir des millions d'enfants sous-alimentés au Bangladesh. Pour ce faire, la *Grameen Danone Foods* a utilisé les produits de Danone et y a ajouté des vitamines et minéraux pour en faire des yogourts fortifiés qu'elle a distribués à des enfants pauvres, afin de leur rendre accessible une ressource alimentaire bonne pour la santé. Dans ce projet, la mission sociale a été respectée sans qu'aucune des deux compagnies n'ait enregistré de profits ni subi de pertes.

Dans cette forme de capitalisme humain, nous nous dirigeons vers un changement de regard et de posture face à la complexité. On comprend la nécessité de réfléchir de manière complexe en posant des actions organisationnelles qui ont des propriétés complexes tout en

⁹ Yunus, Muhammad, Laurence Lehmann- Ortega et Bertrand Moingeon. 2009. *Réinventer l'entreprise grâce au social business*. En ligne. <<http://www.muhammadyunus.org/In-the-Media/reinventer-lentreprise-grace-au-social-business/>> Consulté le 6 novembre 2010.

¹⁰ Yunus, Muhammad. 2008. *Muhammad Yunus: Creating a World Without Poverty*. En ligne. <http://fora.tv/2008/01/17/Muhammad_Yunus_Creating_a_World_Without_Poverty#chapter_08> Consulté le 6 novembre 2010.

ayant des ancrages éthiques affirmés. Cela nécessite, entre autres, de relier et d'unifier les différentes composantes du tout (Morin, 1991), d'aller vers un niveau de compréhension supérieur et approfondi (Atlee, 2008) et de développer une « écoute plus profonde et une communication plus ouverte qu'auparavant » (Senge, 2004, p.x). En d'autres mots, il s'agit ici de passer d'une intelligence aveugle à une intelligence qui soit plus grande que la somme des parties, une intelligence dite *collective* (Lévy, 2010; Atlee, 2008; Brown, Isaacs et Wheatley, 2005; Pór, 2007).

Selon Lévy (2010), l'intelligence collective « vise la création, l'invention, la découverte, l'innovation et l'apprentissage, c'est-à-dire tout ce qui contribue à entretenir et à faire croître un capital commun de connaissance » (p.11). L'expression « intelligence collective » s'explique principalement par deux notions : « la cognition (l'intelligence) et la société ou la communauté (collective) ». La cognition renvoie à « l'activité de percevoir, de se souvenir, de résoudre des problèmes, d'apprendre, etc. », et la communauté réfère aux « capacités cognitives d'une société, d'une communauté ou d'une collection d'individus » (p.1). Cette dernière passe en fait par un apprentissage individuel et collectif, rendu possible grâce à une acceptation de la diversité et une ouverture sur les différences.

L'auteur fait référence à une connaissance et à un apprentissage qui deviennent indispensables au « bien commun », parce qu'ils favorisent un « développement humain » et « multidimensionnel » à l'échelle planétaire (Lévy, 2010, p.11). Il cite en exemple : la « multiplication d'opportunités pour tous », le développement sur le plan de la santé publique, la « maîtrise des équilibres écologiques », la paix, la sécurité, les droits de l'homme, la démocratie, et « l'innovation dans tous les domaines (scientifique, technique, artistique, administratif, social), etc. ». L'auteur précise que toutes ces dimensions qui contribuent au développement humain doivent être considérées comme interdépendantes, formant ainsi la base d'une intelligence collective.

Je fais le pari que, dans la civilisation mondiale en voie d'émergence, l'intelligence - ou la sagesse - collective sera reconnue explicitement comme la principale force motrice du développement humain et que, symétriquement, le développement humain - l'amélioration du sort des personnes et l'épanouissement de leur potentiel - sera perçu comme la condition de possibilité essentielle de la croissance de l'intelligence collective. (Lévy, 2010, p.11)

À l'opposé de l'intelligence collective, Lévy (2010) situe non pas « la bêtise collective », mais bien « l'intelligence artificielle » qui a été développée à partir de la seconde moitié du XX^e siècle et qui « visait à simuler, voire à dépasser, les performances cognitives d'un individu au moyen d'un automate de traitement de l'information » (p.18). L'intelligence artificielle concorde parfaitement avec les préoccupations du modèle de management classique, visant une forme de performance organisationnelle par des actions individuelles qui doivent être efficaces et rentables économiquement.

Dans cette même veine, Atlee et Pór (2000) soutiennent que l'intelligence collective est caractérisée par cette habileté de groupe à interagir avec succès devant une situation de défi ou de changement. Pór (2008) précise que l'intelligence collective s'active généralement dans des situations complexes, c'est-à-dire dans des contextes où le « futur est inconnu » (p.3) et difficile à prévoir. Elle est basée sur un processus d'interaction et de réflexion collective autour d'un enjeu social qui passe par un dialogue. Elle nécessite donc une franche collaboration, c'est-à-dire un « processus interactif [...] entre les individus et les organisations », et c'est la mise en commun de leur « richesse d'expertises et de ressources » (Gronski et Pigg, 2000, p.783) par le dialogue qui permet d'appréhender différemment la complexité. À l'inverse, un mode d'organisation comme la bureaucratie, qui est issu du management classique, offre une fausse perspective de collaboration et d'intelligence collective. On y trouve la coordination d'une série d'actions indépendantes qui ne s'insère pas dans un processus interactionnel.

Vouloir porter un regard neuf sur la complexité signifie donc de transformer la perception et l'appréhension des enjeux complexes en une véritable « intelligence de la complexité » (Le Moigne, 1999, p.9-10). Il faut, pour cela, prêter une attention profonde au contexte de l'action et accéder ainsi à une connaissance plus globale, pour ensuite réfléchir de manière collective, et ce, par l'inspiration mutuelle et réciproque, de « l'expérience d'autrui » (Senge, 1991, p. 18). Il s'ensuit un réel apprentissage. Il ne convient plus d'agir uniquement en fonction de la pensée unique d'un dirigeant, ou d'un gestionnaire, car « [l]e temps est fini où le patron appliquait les doctrines du grand stratège. » (Senge, 1991, p.18). La pression sociale vers une plus grande démocratie et le développement d'un capital humain, combinés à des enjeux trop complexes pour être appréhendés par un seul petit groupe de dirigeants, montre

aujourd'hui que la contribution et le partage de l'expérience et de l'intelligence de chacun constitueraient une avancée pour l'organisation.

1.7 Objectifs et question initiale de recherche

Le tour d'horizon que nous venons d'effectuer nous a sensibilisés à des enjeux complexes, comme celui de la mondialisation ou de la crise économique mondiale. Pour éclairer ces enjeux, nous avons mobilisé le concept de complexité sous trois formes, à savoir la complexité dynamique, la complexité sociale et la complexité émergente. En faisant cette triple distinction, nous avons vu qu'il existe chez les êtres humains une propension à réduire les phénomènes complexes pour ne pas s'y perdre, soit le concept *d'intelligence aveugle* tel qu'énoncé par Morin (1991). Nous avons évoqué un concept similaire dans la sphère organisationnelle, soit *l'angle mort du leadership* mis en lumière par Scharmer (2007b). À l'aide de ces deux idées, nous avons examiné les limites du modèle de management classique ainsi que celles du système capitaliste face à la gestion d'enjeux complexes. Nous avons constaté que, pour activer une pensée complexe permettant de porter un regard multidisciplinaire sur les phénomènes, il devenait aujourd'hui nécessaire de mobiliser une intelligence qui soit plus *collective* comme mode premier de réflexion, intelligence qui replacerait également au centre de l'attention des valeurs réellement humanistes et durables.

Ainsi, pour mieux maîtriser les enjeux sociaux complexes auxquels les humains sont confrontés aujourd'hui et alors que de nombreuses pratiques organisationnelles de réflexion stratégique et de prise de décision montrent à répétition leurs limites, nous considérons que l'exploration de pratiques alternatives s'impose. Parmi les pratiques en émergence, plusieurs traduisent une volonté de tenir compte de la complexité, mais sans assises solides et de ce fait, elles peuvent aisément devenir mécaniques et superficielles. Il est donc nécessaire de les relier aux fondements pour éviter de les dénaturer. L'approche « The Art of Hosting and Harvesting » que nous présenterons au prochain chapitre permet de le faire en les inscrivant dans une perspective complexe et porteuse d'une éthique humaniste. Selon les praticiens qui l'ont mise au point et l'utilisent, cette approche favoriserait la réflexion et le dialogue tout en étant source d'intelligence collective. Elle aurait le pouvoir de colmater et régénérer ce qui

s'effrite dans l'organisation, comme la confiance, l'engagement, la collaboration, la créativité, l'innovation et le bien commun. Cette approche allierait authenticité et humanisme. Considérant cela, nous souhaitons la mettre concrètement en œuvre dans un contexte qui lui est favorable et tenter de voir en quoi et comment elle contribue à faire émerger l'intelligence collective au sein d'une organisation.

Sur cette base, la question générale de recherche prend la forme suivante :

En quoi et comment l'approche « The Art of Hosting and Harvesting » permettrait de favoriser une réflexion de nature collective, qui soit source de collaboration et d'intelligence collective, pour permettre aux êtres humains de faire face aux enjeux complexes d'aujourd'hui et de retrouver leur humanité?

En d'autres termes, par la mise en œuvre de l'approche « The Art of Hosting and Harvesting », nous chercherons à identifier les conditions favorables à l'émergence d'une intelligence collective ainsi que la dynamique organisationnelle dans laquelle elle s'inscrit. De même, il s'agit de cerner comment des valeurs plus humaines, tels l'authenticité, le respect, l'ouverture et la confiance, qui ont tendance à se dissoudre et à se perdre dans des pratiques organisationnelles déshumanisantes peuvent émerger et se concrétiser dans l'action.

Les objectifs de recherche qui découlent de cette question générale sont donc les suivants :

1. Explorer par la recherche et dans l'action une approche encore peu usitée et innovatrice, « The Art of Hosting and Harvesting »;
2. Identifier les conditions favorables à l'émergence d'une intelligence collective, afin de comprendre la dynamique de cette émergence;
3. Contribuer à la redécouverte de valeurs plus humaines, tels l'authenticité, le respect, l'ouverture et la confiance par l'exploration d'une approche fondée sur ces valeurs.

Ces objectifs sous-tendent la préoccupation d'aider les organisations à développer un regard alternatif sur les phénomènes complexes, de les amener à pouvoir agir à partir d'un modèle d'action participatif et collaboratif, qui leur permette d'appréhender les enjeux auxquels elles doivent faire face actuellement. De même, dans le contexte mondial actuel, il nous apparaît

que chercher l'ancrage de valeurs plus humaines dans des pratiques ayant des positions éthiques affirmées est une démarche responsable socialement.

1.8 Pertinence sociale et perspective communicationnelle de la recherche

Nous avons fait ressortir que les individus ont bien du mal à « voir les conséquences réelles de [leurs] actions; incapables de faire le lien entre le tout et ses sous-ensembles. » (Senge 1991, p.17). Ils sont guidés par une intelligence aveugle (Morin, 1991) et ils cultivent une peur de la complexité, de même qu'une forme de résistance à l'incertitude qu'elle engendre. Les individus n'ont donc pas appris à y faire face et n'ont pas appris à développer une compréhension plus profonde des problèmes et l'élaboration de solutions plus englobantes. Ils se tournent plus facilement vers des solutions de surface et réduisent les phénomènes à des équations plus simples. Cela crée des échecs collectifs à répétition, dont nous avons illustré la portée avec l'exemple de la récente crise économique.

La raison sous-jacente est que les individus ont de la difficulté à changer de rapport avec le monde capitaliste et à concilier les buts économiques avec les objectifs de développement social et de bien-être de l'humain. Nous avons pu prendre conscience des nombreuses inégalités sociales que cela engendre, notamment avec l'exemple de la mondialisation. Dans ce genre de situations, on découvre que les individus sont soumis à une forte aliénation et qu'ils subissent d'énormes pressions de la part de leurs dirigeants. Ils se retrouvent alors piégés dans la souffrance humaine, condamnés à la dépression, l'épuisement, la solitude, l'impuissance, le manque de motivation, et d'autres pathologies connues.

C'est précisément dans l'aide qu'elle peut procurer aux individus et aux organisations que notre recherche trouve sa pertinence sociale. En effet, en explorant et en utilisant les moyens de mobiliser le potentiel de collaboration et d'intelligence collective des individus, nous suggérons une perspective qui a le potentiel de les aider eux et les organisations à mieux faire face à la complexité. Ce qui jusqu'à maintenant se présentait comme un adversaire à fuir devient un allié à apprivoiser et une manière de comprendre la réalité pour pouvoir agir de manière éclairée.

La perspective communicationnelle est, quant à elle, centrée sur la pratique du dialogue qui rassemble des individus porteurs d'expériences et de points de vue différents, et qui cultive une présence attentive et le respect nécessaire pour travailler ensemble vers un but commun (Bohm, 1996). La voie est alors ouverte à une compréhension mieux partagée et enrichie d'un enjeu, à un engagement collectif dans des actions futures mieux adaptées. Loin de se substituer aux pratiques de débat et de prises de décisions, la pratique du dialogue vient plutôt les enrichir. Elle leur est complémentaire sur le plan de la communication, mais se distingue du point de vue des principes et des modalités d'action. Selon Wheatley (2005), le dialogue permet aux individus de se reconnecter avec leur humanité et d'accéder à une richesse d'intentions et d'expériences pour mieux appréhender les enjeux complexes.

Plusieurs travaux réalisés ces dernières années en communication organisationnelle concordent avec cette vision et posent le grand défi de repenser les approches pour faire face aux enjeux complexes du XXI^e siècle. Jones (2004) a d'ailleurs répertorié six défis qui éclairent notre problématique.

Un premier défi se rapporte à l'idée d'innover en mettant de l'avant des approches qui accueillent une diversité de cultures, d'opinions, de façons de faire, et surtout les multiples « voix » qui méritent d'être entendues (Mumby et Stohl, 1996, p.55).

Un deuxième défi se rapporte à la dimension éthique et humaine des organisations, une dimension qui suggère de renverser la croyance voulant que l'organisation soit plus rentable lorsque l'humain est au service de sa production. L'éthique devient ici une nécessité en tant que « système de valeurs qui tient compte des besoins », (Jones, 2004, p.729) de chacun. Ce défi invite les leaders à reconnaître la place de l'éthique, des valeurs humaines, et des identités multiples dans l'organisation.

Un troisième défi concerne le regard qui est posé sur les organisations mêmes et les phénomènes qui s'y rattachent. Jones (2004) explique à ce sujet qu'il est devenu nécessaire de passer d'un niveau d'observation micro (communication dans l'organisation) à des niveaux macro et/ou méso (communication dans l'organisation et entre l'organisation et son

environnement). En ce sens, il s'agit d'adopter un regard plus englobant et complexe des phénomènes organisationnels, impliquant une dimension contextuelle.

Un quatrième défi invite à explorer de nouveaux modes d'organisation qui s'insèrent dans un courant « post-bureaucratique émergent » (Symon, 2000, cité dans Jones, 2004, p. 729). Cela consiste à mettre sur pied des structures plus flexibles et plus réceptives au changement et aux instabilités, en mettant de côté un contrôle trop serré et oppressant des activités organisationnelles.

Un cinquième défi suggère de se tourner vers des pratiques participatives de changement en plaçant la communication au centre des processus d'action. Dans cette perspective, la vision de l'ensemble des membres de l'organisation prime sur des décisions individuelles (Lewis, 1999, cité dans Jones, 2004).

Enfin, un sixième défi met en lumière l'importance de travailler en groupe pour planifier des actions collectives, et ce, en utilisant le potentiel de diversité. (Paulsen et Hernes, 2003, cité dans Jones, 2004). Le travail collectif est de plus en plus appelé à faire partie intégrante des pratiques organisationnelles (Jones, 2004).

Ces défis ouvrent la voie à un futur différent, voire contrastant. Bien que les enjeux du XXI^e siècle s'annoncent déjà complexes, nous pensons que si les pratiques pour y faire face étaient mieux adaptées à la réalité, les individus franchiraient plus aisément les nombreux obstacles qui se dressent sur leur chemin actuellement. Poursuivant les objectifs que nous avons formulés plus haut, le défi que cette recherche doit relever est un amalgame des six que Jones (2004) a identifiés. En effet, par des pratiques de réflexion collective, nous tenterons d'innover sur la sphère organisationnelle en laissant de côté la croyance voulant que l'organisation soit plus rentable lorsque l'humain est au service de sa production. Nous nous ouvrirons à la redécouverte de valeurs plus humaines et nous accueillerons la diversité. Nous miserons ainsi sur un regard plus englobant de l'organisation, comme ensemble complexe et surtout, nous explorerons un modèle d'action qui place le dialogue, la collaboration et l'intelligence collective au cœur des pratiques organisationnelles.

CHAPITRE II

REPÈRES CONCEPTUELS

Traduisant la complexité des enjeux collectifs en fournissant des pistes et des principes pour guider la conception d'un processus d'action, les concepts présentés ci-dessous servent de repères à la recherche et à l'action. Les définitions des concepts de pratiques et approches, de dialogue, de collaboration et d'intelligence collective sont présentées. Sont également mises en relief les intuitions à l'aide desquelles fut conçu initialement le processus d'action qui, lui, sera présenté au chapitre suivant.

2.1 Les repères conceptuels

La recherche-action participative est un « processus collaboratif » de recherche ou d'action (Kindon, Pain et Kesby, 2007, p.9) qui se définit principalement comme une « transformation sociale » au niveau des fondements d'une organisation. Dans la présente recherche-action participative, ce sont les repères conceptuels qui favorisent l'élaboration d'une stratégie d'action. L'idée est de procéder initialement par test (repères conceptuels) et ensuite par redéfinition des concepts, avec ajouts éventuels (sur le terrain) de concepts émergents. Les repères constituent ainsi des balises et évitent de cadrer l'action avant qu'elle se déploie. Ces repères trouvent ici leur cohérence dans une approche émergente appelée « The Art of Hosting and Harvesting », qui se prête à un ensemble de pratiques conçues pour appréhender collectivement les enjeux organisationnels complexes et dont les fondements sont ceux de la théorie de la complexité.

2.1.1 Pratiques et approches

L'utilisation la plus courante du mot pratique se rapporte au caractère concret et fonctionnel d'une action. Selon l'Encyclopédie Universalis en ligne, la *pratique* désigne notamment « toute activité humaine » concrète, une action, un procédé, une façon de faire qui se veut généralement « efficace » ou qui permet d'atteindre un résultat concret¹¹. Dans la présente recherche, la *pratique*, telle que définie par Brown, Isaacs et Wheatley (2005) est plus qu'une méthode, un moyen ou un mode d'exécution. Elle s'apparente en effet à un processus participatif de réflexion et d'action, dont la visée est un apprentissage, non pas l'efficacité (Brown, Isaacs et Wheatley, 2005, p.3). L'exposé de la problématique a démontré que les pratiques organisationnelles issues du modèle de management classique sont basées sur une logique de productivité, d'efficacité et de rentabilité, de même qu'un mode de gestion directif qui passe par le contrôle rigoureux et strict des activités organisationnelles (Wheatley, 2005). Cela engendre des échecs collectifs à perpétuité, puisque ces façons de faire sont déshumanisantes et peuvent entraîner de lourds problèmes, comme l'aliénation ou l'inégalité sociale (Aktouf, 2002). Contrastant avec la logique de ce modèle, l'approche « The Art of Hosting and Harvesting » renferme une série de principes, de rôles et de valeurs humaines qui s'activent par des pratiques basées sur un mode de réflexion et d'action participatif, où l'intelligence collective du groupe est mise à profit. L'*approche* est donc une sorte de cadre qui relie les fondements aux pratiques, ou autrement dit, qui permet aux fondements d'être transposés dans les pratiques. Les pratiques permettent de concrétiser ou d'actualiser les fondements en fonction d'une approche, qui dans le cadre de la présente recherche, est « The Art of Hosting and Harvesting ».

Ayant émergé vers la fin des années 90, principalement en Europe et en Amérique du Nord, cette approche favorise l'accueil de la diversité, de l'intelligence collective, et du changement en milieu organisationnel. L'approche est née sous l'initiative d'une communauté de

¹¹Weil. Éric. n.d. « Pratique et Praxis ». In Encyclopaedia Universalis. En ligne.<<http://www.universalis.fr/encyclopedie/pratique-et-praxis/>> Consulté le 17 octobre 2010.

chercheurs et de praticiens¹², qui ressentait le besoin d’appréhender collectivement les enjeux complexes de notre monde par des pratiques participatives. Ils recherchaient des pratiques qui puissent inviter les individus à s’engager dans des « actions significatives » d’une grande incidence sur le futur¹³. Ce besoin est tout à fait cohérent avec les préoccupations que nous avons relevées dans la problématique de recherche au sujet du passage de l’intelligence aveugle à l’intelligence collective. Ces préoccupations ont été formulées ainsi par les praticiens : 1. passer d’un état de fragmentation à un état de connexion; 2. orienter les actions vers ce qui est significatif; 3. rendre visible les traces de l’intelligence collective; 4. apprendre du moment présent; 5. changer certains modes d’organisations et d’interactions qui ne sont plus adaptés aux réalités d’aujourd’hui.¹⁴

Cette façon de définir « The Art of Hosting » rejoint aussi celle de la communauté de praticiens du Berkana Institute¹⁵. Selon cette communauté, « The Art of Hosting » est une approche de leadership qui englobe plusieurs pratiques conçues à partir d’un design précis, favorisant un apprentissage organisationnel et permettant de « libérer la puissance de l’intelligence collective »¹⁶ pour solutionner les enjeux complexes d’aujourd’hui. Selon Toke Paludan Moeller¹⁷, l’apprentissage est à la fois individuel et collectif et passe par des processus de conversations à l’intérieur desquels les individus abordent des questions profondes qui ont le potentiel de faire émerger des solutions collectives aux problèmes rencontrés (Moeller, 2007). Autrement dit, au lieu d’argumenter de part et d’autre pour tenter de trouver la meilleure solution, les individus apprennent à construire ensemble, par leurs

¹²Quelques-uns de ces chercheurs et praticiens sont Dee Hock, Margaret Wheatley, Peter Senge, Toke Paludan Moller, Phil Cass, Monica Nissen et Chris Corrigan.

¹³Art of Hosting.n.d. « A bit of the story so far ». En ligne. <<http://www.artofhosting.org/home/thestory/>> Consulté le 20 octobre 2010.

¹⁴Art of Hosting.n.d. « The need for the Art of hosting ». En ligne. <<http://www.artofhosting.org/home/theneed/>> Consulté le 29 octobre 2010.

¹⁵ The Berkana Institute est un organisme à caractère social qui supporte des communautés internationales à l’aide de pratiques spécifiques de leadership et de collaboration.

¹⁶ The Berkana Institute. « Whatever the problem is, the community is the answer ». En ligne. <<http://www.berkana.org/www.artofhosting.org>> Consulté le 25 octobre.

¹⁷ Toke Moller est un pionnier dans le domaine des approches de leadership participatif et il est co-fondateur de l’organisme InterChange.

échanges, un futur qui est adapté à leurs réalités et à leurs besoins en tant que collectivité. Les individus apprennent à « devenir des leaders ». C'est pourquoi Scharmer (2007a) parle du leader en ces termes : « toute personne qui s'engage dans le changement et la construction de son futur » (Scharmer, 2007a, p.5), et ce, peu importe la position qu'il ou elle occupe dans l'organisation. Le leader n'est donc pas un dirigeant qui impose des façons de faire et des solutions à un groupe de personnes. Selon Holman, Devane et Cady (2006), « The Art of Hosting » met en valeur la « responsabilité » du leader d'accueillir « l'imagination, l'inspiration, l'amour, la créativité [et] l'apprentissage » (p.57). Cette approche permettrait aux humains de « retrouver leur humanité¹⁸ ». Quant à Szpakowski (2010), « The Art of Hosting » se distingue des approches organisationnelles plus courantes parce qu'elle touche l'être humain à un niveau très sensible, le cœur, et qu'elle est centrée sur ce qui est significatif individuellement et collectivement, invitant ainsi à creuser à la source de l'action humaine.

« What most distinguishes the Art of Hosting is a spirit of engagement and empowerment that comes from speaking from the heart about what really matters, moving forward with fellowship and courage, and reclaiming the human-scale “village” in our communities and workplaces. » (Szpakowski, 2010, p.64)

Complémentaire à « The Art of Hosting », « The Art of Harvesting » est une approche qui permet de capter et de rendre visible et significatif le fruit des échanges, autrement dit, l'essence des dialogues (Nissen, 2007).¹⁹ L'intention derrière la récolte des échanges est de conserver une « mémoire collective » de ce qui a été dit et fait et de tenter de développer une « compréhension globale », de même qu'une « signification collective » d'un enjeu. Ce qui est considéré comme significatif ici est l'ensemble d'éléments de contenu qui convergent et qui permettent à un groupe de personnes de répondre à un besoin et de faire un apprentissage. Selon Brown, Isaacs et Wheatley (2005), lorsque des personnes peuvent constater visuellement ce qu'elles ont en commun, elles peuvent commencer à faire des liens entre les idées et saisir plus concrètement l'intelligence collective, émergente, dans un tout cohérent.

¹⁸Art of Hosting.n.d. « Hosting as an art ». En ligne. <<http://www.artofhosting.org/theart/>> Consulté le 29 novembre 2008.

¹⁹Monica Nissen est également praticienne et co-fondatrice de InterChange.

Selon Corrigan et Nissén (2008), le processus de récolte et de création de sens ne s'arrête pas au choix au hasard d'un support médiatique permettant de capter le contenu des échanges. Il s'agit d'un processus aussi basé sur des questions significatives et qui se construit en même temps que le processus de conversation (Corrigan et Nissén, 2008). Les questions peuvent par exemple prendre la forme suivante :

- Quelles sont les intentions à la source de l'action?
- Qui sont les personnes touchées par l'intervention?
- Comment rendre significatif le contenu de la récolte pour les personnes touchées?
- Quel support visuel serait le plus approprié pour capter l'essence de ce qui se construit dans l'action?
- À quel moment cela doit être fait?

En ce sens, le but est d'élaborer un processus qui s'adaptera à ce qui se construit dans l'action. Le choix d'outils ou de pratiques participatives précises permettra de faire ressortir de manière collective ce qui émerge des conversations et ce que cela signifie pour le groupe. Des pratiques qui éveillent les sens, tels les arts visuels (dessin, peinture, etc.), les arts vivants (danse, théâtre), la poésie, le récit constituent des exemples (Broussine, 2008). Le but est de créer une forme de mémoire sensible à partir des données recueillies pour en tirer de la signification collectivement (Corrigan et Nissén, 2008).

Ainsi, « The Art of Hosting » et « The Art of Harvesting » sont des approches différentes, mais complémentaires, issues d'une même initiative et basées sur des valeurs communes qui rassemblent une série de pratiques et d'outils conçus pour appréhender de manière collective la complexité. Dans cette recherche, nous distinguons les deux approches, mais ne les dissociions en aucun cas.

« The art of hosting meaningful conversations – and the art of harvesting meaningful conversations are two sides of the same effort – namely to “amplify” our brains and our hearts, or to engage our collective intelligence and wisdom to find the emergent and sustainable solutions to complex challenges. » (Corrigan et Nissén, 2008, p. 1)

Un autre avantage de l'approche, qu'on ne saurait ignorer, est identifié par le praticien Silas Lusias (2007). Il affirme qu'elle permet d'apprendre à travailler autour de la peur, celle de ne pas connaître le futur, autrement dit d'accepter de travailler à partir de l'incertitude et de

laisser l'ordre émerger naturellement du désordre.²⁰ Caitlin Frost (2011) également praticienne, évoque la peur comme étant une expérience intense, l'une des émotions humaines les plus puissantes, qui a la possibilité d'être maîtrisée, autrement c'est l'esprit qui est touché et qui démontre une fermeture.

« A confused, blaming and fearful mind takes up a lot of energy and focus. We can freeze in overwhelm at everything that needs to be done, fixed, saved. When our mind is clear, connected to what we care about and less fearful, we are much more available to act and effect positive change in our lives and the world, and more available to connect with others in a genuine way. We have more access to our true nature from that place ». ²¹

Frost enchaîne en ajoutant que le blâme et les préjugés empêchent d'entendre et de voir les autres dans leur intégralité, au même titre que de construire un futur ensemble. Nous avons noté un propos semblable chez Wheatley (2006) au sujet de la peur de l'incertitude qui pousse à vouloir tout contrôler, pour se rassurer. Également chez Owen (1997), cela est étroitement lié à la valeur de la confiance (la confiance en soi, en l'autre et au processus). Il précise que lorsqu'elle est maîtrisée, la confiance permet de se laisser aller et d'éliminer toute action ou besoin de contrôle d'une situation. L'ordre émerge ainsi plus naturellement du désordre qui génère l'incertitude (Owen, 1997). Chez Dee Hock (2000) c'est le principe *Chaordique* qui est mis en relief. L'appellation est une combinaison des mots chaos et ordre. Fondement de l'approche « The Art of Hosting » (Szpakowski, 2010), il permet de naviguer entre le chaos et l'ordre à partir de guides, structurant l'action sans la prédéterminer, amenant les individus à se faire confiance et à travailler ensemble vers un but commun. En empruntant le *sentier chaordique* (Dee Hock, 2000), on chemine individuellement et collectivement en effectuant une réflexion sur l'origine des futures actions que l'on souhaite entreprendre en regard d'une situation. Dans ce sentier, on peut s'arrêter pour se questionner notamment sur les besoins individuels et collectifs, sur l'intention derrière l'action, sur les individus impliqués, sur la forme que prendra le processus d'action et la pratique la plus apte à le

²⁰ Silas Lusias est un praticien originaire du village de Kufunda au Zimbabwe. Il a mis sur pied une initiative d'apprentissage au sein de son village pour aider les habitants à mettre en place des solutions participatives qui répondent mieux à leurs besoins.

²¹Frost, Caitlin. 2011. *Frequently Asked Questions*. En ligne. <<http://caitlinfrost.ca/the-work/faqs/>> Consulté le 6 février 2011.

mettre en œuvre et les obstacles pressentis. Ce questionnement, voire ce repositionnement contribue à surmonter des obstacles comme la peur, la confusion, les habitudes et les routines ancrées, le cynisme, la frustration, et laisse place à une forme d'équilibre.

Ce qui transcende l'approche et les pratiques que nous venons de décrire, c'est la complexité. Nous en avons fait état dans la problématique comme étant une vision de ce qui compose notre monde, la vie, la nature, les organisations, les relations et qui s'apparente à l'unité par l'interrelation et l'interdépendance d'éléments (Morin, 1991). Elle offre une manière de percevoir la réalité. La complexité devient ce qui incite les individus à redécouvrir collectivement la globalité et la profondeur des phénomènes qui les touchent (Scharmer, 2008b), et ce, en initiant une réflexion collective dans un contexte qui favorise l'ouverture à soi et à l'autre.

Nous explorerons au fil des pages suivantes et au prochain chapitre les différentes pratiques qui découlent de l'approche « The Art of Hosting and Harvesting », notamment celles du dialogue, du World Café et du Forum ouvert. Ces pratiques et les valeurs qu'elles sous-tendent collent à la réflexion collective que nous souhaitons expérimenter dans l'action.

2.1.2 Le dialogue

Nombreux sont les auteurs qui ont étudié le « dialogue » et qui en ont fait un concept fondamental dans le champ de la communication. Buber (1959), Bohm (1996), Isaacs (1999) et Wheatley (2005) partagent des points de vue similaires. En effet, ils décrivent principalement le dialogue comme un processus complexe de réflexion individuelle et collective pour approfondir en groupe des enjeux et des problématiques tout aussi complexes. Selon Buber (1959), la vie humaine est un univers relationnel et l'être (le *Je*) se définit dans une « rencontre véritable » avec l'autre (le *Tu*). « Je m'accomplis au contact du *Tu*; c'est en devenant *Je* que je dis *Tu*. Toute vie véritable est rencontre » (p.13). L'essence même de cette rencontre est « la présence », qui se définit par l'immédiateté et l'authenticité. L'immédiateté est ce qui se produit dans le moment, « l'instant véritablement et pleinement présent » (p.14) de la rencontre entre le *Je* et le *Tu*. Quant à l'authenticité, elle rejoint la notion de vérité, en ce sens que l'être humain se dévoile tel qu'il est et tente de voir en l'autre « cet homme que

voilà, cet homme exactement » (p.208). Cette rencontre est alors source de dialogue. Toujours selon Buber, le dialogue va bien au-delà de ce qui est humainement « communiqué ou communicable » (p.108). Il ne se restreint pas à un acte de communication. Il est un « processus [...] un phénomène incorporé » (p.109) et un « comportement » (p.112) authentique, mutuel et réciproque d'humain à humain.

Poussant plus loin sa pensée, Buber associe le dialogue à un « entretien authentique » entre plusieurs personnes, dans lequel chacun s'adresse à l'autre dans un esprit de présence et où chacun y fait « l'apport de soi-même » (p.215-216), en disant véritablement ce qu'il pense et en étant « tourné vers l'autre », en toute mutualité (Buber, 1959). C'est d'ailleurs lorsque ces conditions sont rassemblées, que le dialogue devient « fécond » (p.216) et que les individus accèdent à une profondeur de sens. L'auteur ajoute qu'ils en viennent à partager un état de présence, qu'ils entrent en « co-présence ».

Pour Bohm (1996), le dialogue est un important processus cognitif, qui met de l'avant une prise de conscience sur la manière d'appréhender individuellement et collectivement les enjeux complexes d'aujourd'hui. Il est un lieu de réflexion qui laisse place à un apprentissage individuel et collectif (Bohm, 1991). L'individu est invité à « plonger [son] esprit très profond en lui-même » (Bohm et Krishnamurti, 1987, p.412) pour découvrir les valeurs, les croyances et les intentions à la source de ses actions et interactions, pour ensuite voir quels sont les impacts à plus grande échelle (Bohm, 1991). Cette réflexion devient possible notamment grâce à l'« attention » profonde que l'on y met (Bohm et Krishnamurti, 1987, p. 393), c'est-à-dire un « engagement » de « l'esprit », du « cœur », et de « l'être tout entier » (p.413-414) dans le processus de réflexion. Buber (1959) avait nommé cette forme d'attention, l'esprit de présence. Bohm (1991) précise ainsi que le dialogue amène à comprendre le fonctionnement de la pensée, et de quelle manière elle influence les phénomènes. L'auteur rappelle que cet apprentissage de la pensée « n'est pas le fruit d'une doctrine émanant d'une autorité [...] il est plutôt le résultat d'un processus continu de participation créatrice entre pairs » (Bohm, 1991). À telle enseigne que la pensée de l'un évolue grâce à celle de l'autre, parce que chacun est ouvert à la nouveauté et à la diversité et accepte de « suspendre » (Bohm, 1996, p.22) toute idée préconçue ou jugement sur la situation ou sur l'autre (Bohm 1996). Par opposition à la discussion, le dialogue n'est pas une

tribune qui permet de faire valoir une opinion ou de défendre un argument. Il s'inscrit dans une logique « gagnant/gagnant » (p.7) où chacune des personnes en cause peut en retirer quelque chose de significatif.

À son tour, Pauchant (2002) nous sensibilise à la relation qu'il y a entre le dialogue et la nature complexe des enjeux de notre monde. Il y perçoit une nette adéquation des deux. Le dialogue est selon lui un « processus résolument démocratique, lent, sinueux, divergent, et parfois mystérieux, dont la visée est à la fois plus large et plus profonde » (p.31). Du même élan que Buber (1959) et Bohm (1996), Pauchant explique que le dialogue est basé sur une écoute de soi et de l'autre qui permet à ceux et celles qui y prennent part de cibler les « valeurs profondes » (p.27) et les « présupposés » qui sous-tendent leurs réflexions et leurs actions. De la sorte, ils peuvent accéder à une compréhension plus globale de la réalité dans laquelle ils se trouvent et mieux appréhender le futur. Loin de la discussion entre deux ou plusieurs personnes, d'un débat, d'un processus de gestion de conflit ou de résolution de problème « à court terme » (p.28), le dialogue de Pauchant se caractérise plutôt par un échange ouvert, rendu possible grâce à un « désir sincère des participants de contribuer à [un] effort de groupe » (p.30) ce qui, à long terme favorise « l'émergence de nouvelles compréhensions et d'actions qui sont de nature systémique » (p.28). Est ici appelé « systémique » ce qui se rapporte au caractère englobant et reliant d'un phénomène. Ainsi, et contrairement à certaines pratiques tels le remue-méninge ou d'autres types de réunions visant à résoudre des problèmes rapidement, le dialogue vient « ralentir la pensée » (p.30), soutenir une compréhension approfondie des problèmes et, par conséquent, enrichir les actions futures.

Mais un rôle plus central encore peut être accordé au dialogue. En effet, Isaacs (1999a) qualifie le dialogue de processus central à travers lequel les humains pensent et coordonnent leurs actions ensemble. Il le définit comme une conversation profonde et non limitée, autour d'une question centrale. Il ajoute qu'il constitue une manière d'utiliser « l'énergie » et le pouvoir des différences entre les individus, en éliminant toute « polarisation » (p.19) pour créer « un sens commun » et quelque chose qui n'a jamais existé auparavant. Des individus entrent véritablement en dialogue lorsqu'ils acceptent « d'explorer l'incertitude » et d'oser se poser les questions que tout le monde craint parce qu'elles se montrent bien souvent sans

réponse (Isaacs, 1999b, p.2). L'auteur soutient ainsi que le dialogue est un mode de réflexion qui permet aux êtres humains de se réunir et de « penser ensemble » (Isaacs, 1999a, p.19), pour construire une « conscience » individuelle et collective des phénomènes complexes qui coexistent dans notre monde et pour laisser naître « un flot de signification » (Isaacs, 1999b, p.4). C'est là toute l'importance du dialogue dans notre recherche, car en arrivant à « écouter ensemble » (p.4), les interlocuteurs atteignent un état de compréhension mutuelle et peuvent voir la contribution de chacun comme essentielle à l'émergence d'une signification collective. La vision de l'un équivaut à celle de l'autre. De plus, nous touchons la notion de respect qui est basée sur l'écoute de l'autre, même si ce qu'il dit ne fait pas de sens pour son interlocuteur ou encore si ce dernier est en profond désaccord avec son propos (Isaacs, 1999b). Respecter l'autre signifie accepter de « suspendre son opinion » (p.5) et essayer de voir au-delà des certitudes. Tout comme Isaacs (1999a), Wheatley (2005) définit le concept de dialogue comme un processus de conversation « significative » (p.xii), qui est source d'« apprentissage » parce qu'il permet à des individus d'accéder à quelque chose de plus, à un sens nouveau, à une « intelligence collective » (p.xii).

Le dialogue est donc une pratique pertinente pour un processus d'action vers l'intelligence collective, car il suscite la réflexion individuelle et collective et il dispose le groupe à approfondir des enjeux complexes. Décrit comme une conversation profonde autour d'une question centrale (Isaacs, 1999a), il a le potentiel de créer un sens partagé.

2.1.3 La collaboration

La collaboration est au cœur du processus selon lequel des individus s'ouvrent les uns aux autres pour entrer en interaction véritable, en dialogue. Heath (2007) a réalisé une étude sur les assises théoriques du dialogue qui montre qu'en accueillant la diversité au sein d'un processus de changement, un groupe peut générer plus facilement des idées, des croyances et des résultats résolument créatifs, démocratiques et collaboratifs. La collaboration se manifeste, selon lui, dans la structuration même de la communication, alors que les interlocuteurs apprennent à se faire confiance, peu importe s'ils sont en convergence ou en divergence d'opinions. S'inspirant des travaux de Barge (2002), Heath (2007) n'hésite

d'ailleurs pas à affirmer que le dialogue est un processus collaboratif à travers lequel des individus explorent ensemble une problématique et des intérêts personnels et collectifs.

La collaboration peut donc être rattachée à un « processus interactif [...] entre les individus et les organisations » (Gronski et Pigg, 2000). Un tel processus se déploie grâce à la mise en commun de leur « richesse d'expertises et de ressources qui, une fois rassemblées, permettent de concevoir et de réaliser des plans d'action vers la découverte de buts communs, et de solutions pour faire face à des problèmes ou des situations complexes ». C'est précisément là le type de collaboration auquel nous avons fait allusion dans la problématique. Nous y expliquions en effet que la collaboration par laquelle les individus arrivent à appréhender la complexité est un processus interactif où ils mettent en commun leur richesse d'expertises et de ressources. Il est pertinent de rappeler ici l'énoncé de Lewis (2006) à l'effet que la collaboration est principalement basée sur le « partage de ressources » et qu'elle est orientée vers la réalisation d'un « but commun » (p.228).

Si nous poursuivons avec Keyton, Ford et Smith (2008), nous observons que la collaboration est un « processus » de communication, qui possède une « structure » d'interactions (p.376) et dont le « but » est la « participation » (p.380). En se référant à Gray (1985), ces auteurs précisent que le processus est « ouvert » (p.380) à toutes les personnes qui souhaitent s'engager dans la prise de décision et la planification d'actions pour le futur. Ainsi, la collaboration se développe à travers les interactions, d'où son caractère participatif.

On peut même rattacher au concept de collaboration, celui de *reliance* (Morin, 2005, cité dans Le Moigne, 2008), parce que ce dernier fait référence aux connexions et aux liens ouverts et perceptibles qui existent entre les êtres humains. S'inspirant de la pensée de Bolle de Bal (1985), Morin définit cette notion de *reliance* comme étant « le partage des solitudes acceptées et l'échange des différences respectées » (p.178). Il précise que « relier est passif », que « reliant est participant », et que « reliance est activant. » Il ajoute que la pensée complexe est la « pensée qui relie » (p.178). De plus, et selon Le Moigne (2008), le concept de *reliance* existe pour nous « libérer » des termes « simplificateurs » (p.178) tels relation, social ou autre. Ce serait en fait grâce à la *reliance* que l'on pourrait réellement percevoir le caractère transformationnel et profond des liens qui se tissent entre des individus.

En somme, le caractère activant des liens que font naître les interactions fait de la collaboration une forme de tremplin à l'intelligence collective. La collaboration est en effet le rouage par excellence pour accueillir la diversité au sein d'un groupe et combiner la richesse d'expertises des individus par le moyen du dialogue.

2.1.4 L'intelligence collective

Ce qui précède rejoint naturellement le concept d'intelligence collective. Rappelons que, selon Lévy (2010), l'intelligence collective réfère aux « capacités cognitives d'une société, d'une communauté » (p.1) et qu'elle vise « la création, l'invention, la découverte, l'innovation et l'apprentissage, c'est-à-dire tout ce qui contribue à entretenir et à faire croître un capital commun de connaissances » (p.11). Ainsi, « les connaissances communes des sociétés humaines forment quelque chose comme un écosystème complexe » (p.12), dans lequel tous les éléments sont en interrelations et qui devient une source collective « d'information », aidant les êtres humains à évoluer à travers la complexité.

Une allégorie formulée par Pór (2008) est particulièrement éclairante sur le rôle de l'intelligence collective. Il écrit que l'intelligence collective est une manière de tracer un « chemin à travers le chaos » (p.1), le chaos qui représente le haut niveau de complexité dans lequel les individus sont plongés, c'est-à-dire des situations où le futur est non déterminé, imprévisible et surtout émergent. Sa définition de l'intelligence collective fait référence à des travaux antérieurs de Voldtofte (1997), et s'énonce comme suit : « la capacité de l'être humain à se développer collectivement, à travers un haut niveau de complexité et d'harmonie, grâce à des mécanismes d'innovation [tels la] collaboration » (Pór, 2008 p.4). Il ajoute que l'intelligence collective se « cultive » grâce à un « leadership collectif » (p.9), c'est-à-dire un leadership basé sur la capacité du leader à prendre conscience de la complexité des enjeux qui l'entourent et à réaliser l'importance de faire appel à l'intelligence et la puissance du groupe pour y faire face, non pas de s'en remettre uniquement à ses compétences individuelles. Il explique que ce type de leader se montre ouvert, empathique, à l'écoute de l'autre et capable de poser un regard réflexif sur ses propres intentions et actions. Avec l'approche « The Art of Hosting and Harvesting », les leaders sont notamment les hôtes

de conversations significatives et tentent de laisser place à quelque chose qui n'existe pas encore (Pór, 2008; Brown, Isaacs et Wheatley, 2005).

Il est important de considérer que l'intelligence collective ne représente pas la somme des intelligences individuelles d'un groupe de personnes. Elle est plutôt une capacité collective (Atlee et Pór, 2000) grâce à laquelle l'organisation peut évoluer et transcender ses modes de réflexion et d'action traditionnels. Selon Atlee et Pór (2000), l'intelligence collective peut émerger de différents contextes et se manifester sous différentes formes. Par exemple, le langage serait l'expression d'une première forme d'intelligence collective (Atlee et Pór, 2000). Dans le cadre de la présente recherche, nous explorerons davantage la manière dont l'intelligence collective se déploie. De même, nous étudierons comment le dialogue et la collaboration se concrétisent dans l'action, ce que nous appelons une pratique de réflexion collective.

Il est clair que les valeurs de respect, d'ouverture, de confiance, d'authenticité, et d'écoute ont aussi une grande importance dans cette recherche, car elles nous ramènent à la nature collective et au caractère authentique de la réflexion et de l'action, tout comme elles éclairent la posture du chercheur qui se trouve en interaction constante avec les participants à la recherche.

2.2 Les intuitions de recherche

À cette étape, nous mettons en lumière nos intuitions en regard de la question de recherche. Il ne s'agit pas d'hypothèses à vérifier sur le terrain, mais bien de pistes de réflexion qui, à l'étape de l'analyse de données, vont nous aider à découvrir les concepts émergents de la recherche. Ces intuitions sont forcément reliées aux repères conceptuels que nous venons d'explorer.

À partir de la pensée de différents auteurs, nous avons vu que le dialogue est une source de compréhension plus profonde de l'être humain (Bohm, 1996). Selon Bohm (1996) tant et aussi longtemps que des individus ont une attitude défensive les uns envers les autres, l'émergence de nouvelles idées, de nouvelles avenues est bloquée. Ce serait à partir du

moment où les individus arriveraient à libérer les angoisses, les préjugés, les frustrations en regard d'une situation ou d'une autre personne qu'ils pourraient entrer véritablement en dialogue. Nous avons également vu que la collaboration émerge de processus d'interactions et de situations complexes et qu'elle évolue dans la diversité, la construction collective des idées et le partage d'un but commun (Keyton, Ford et Smith, 2008).

Notre intuition première est que les individus doivent pouvoir entrer en dialogue et arriver à collaborer pour qu'une forme d'intelligence collective puisse oser se déployer. En second lieu, nous pensons que certaines conditions doivent être mises en œuvre pour susciter l'intelligence collective. Ce sont des conditions qui rassembleraient une série de valeurs (ouverture, authenticité, respect, écoute, confiance) propices au dialogue, de même qu'un ensemble de pratiques qui facilitent la collaboration et qui découlerait de l'approche « The Art of Hosting and Harvesting ».

Tout en gardant ces intuitions en tête, nous présentons au prochain chapitre portant sur la méthodologie, la stratégie initiale de recherche-action que nous comptons mettre de l'avant pour découvrir sous quelles conditions peut émerger une dynamique d'intelligence collective.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Avant de passer concrètement aux modalités d'action, nous définissons ici les fondements épistémologiques, ontologiques et axiologiques de la recherche. C'est ainsi que nous pourrons mieux exposer notre stratégie basée sur la recherche-action participative. Culminant dans la mise sur pied d'un atelier de création, notre stratégie s'est déroulée en trois temps, soit i) la planification et la conception du processus menant à l'atelier; ii) l'atelier de création comme tel; et, suivant la rencontre, iii) les activités permettant la cueillette des données. L'ensemble s'inscrit dans une logique participative et émergente, ce qui justifie le choix d'une approche de réflexion collective spécifiquement adaptée, « The Art of Hosting and Harvesting ». Cette approche comporte une pratique d'animation bien spécifique et le recours à plusieurs activités créatives qui font appel à l'expérience sensible chez l'humain. Nous présentons également le terrain, les participants et leur recrutement, les modalités de cueillette des données et les considérations éthiques de la recherche.

3.1 La recherche-action participative

La recherche-action est un type de « recherche qui a lieu dans l'action » (Gauthier, 1992, p.509), qui est « centré sur les communautés et la pratique réflexive », et à l'intérieur duquel des « préoccupations communes » se développent entre le chercheur et les participants, laissant naître une expérience riche et mutuelle.

Selon Schneider-Barthold et al. (1995), dans ce type de recherche :

- le but « n'est pas seulement de vérifier ou de dégager des conclusions sociologiques théoriques, mais d'influer aussi de façon concrète sur le contexte social » (p.3);

- les données de recherche recueillies ne sont pas traitées comme des « informations isolées », mais comme des concepts émergents et « dynamique[s] » qui trouvent leur signification dans le processus lui-même et dans l'interrelation de ses composantes;
- la problématique « est traitée comme un tout (champ social), dont aucune variable ne peut être isolée pour des raisons immanentes à la recherche »;
- au même titre que le chercheur, les participants à la recherche sont des « sujets actifs dans le processus global ».

Ces principes caractérisent une démarche scientifique de recherche « soucieuse d'éviter que la science ne soit utilisée abusivement comme outil de domination, ceci sous une étiquette apparemment positive de neutralité et d'objectivité » (Schneider-Barthold et al., 1995, p.4). Les auteurs ajoutent que « la recherche-action n'est pas une méthode à strictement parler, mais une stratégie qui guide la recherche et détermine le choix des outils méthodologiques » (p.3).

Ainsi caractérisée, la recherche-action appelle une participation collective. O'Brien (1998) explique que la recherche-action est adaptée à des situations complexes et qu'elle requière également une grande flexibilité et la participation d'un grand nombre de personnes. Elle s'inscrit ainsi dans une logique de co-création, parce que les participants et le chercheur sont invités à co-construire le processus de recherche et à discuter des résultats ensemble.

Dolbec et Clément (2001) font ressortir, pour leur part, que ce type de recherche est basé sur des « besoins sociaux réels » (p.205), et qu'elle suppose de « mettre à contribution tous les participants à tous les niveaux ». Elle a de plus la propriété d'être « flexible » parce qu'elle s'inscrit dans une logique d'émergence et parce que le chercheur adopte une posture réflexive en regard de son objet d'étude. Il doit en effet ajuster le design souple de sa recherche au fur et à mesure de l'évolution du processus. En raison de son « caractère social » et parce qu'elle évolue dans un « contexte dynamique », la recherche-action peut être associée à une stratégie d'intervention (Dolbec et Clément, 2001, p.205). En cela, l'intervention représente un processus d'action qui amène le changement (Goyette et Lessard-Hébert, 1987).

Agir, ou intervenir, sur un objet donné c'est affecter sa position dans le temps toujours, puis souvent dans l'espace (le transport ou la transmission) et/ou dans ses formes, dans sa morphologie (la transformation). Faire, agir, traiter, intervenir, fonctionner, changer, donc, c'est toujours affecter la position d'au moins un objet dans un référentiel TEF : temps, espace, formes. (Le Moigne, 1977, cité dans Goyette et Lessard-Hébert, 1987, p. 79).

En bref, l'expression « stratégie de recherche-intervention » réfère au processus d'action qui mène à la « production de connaissances et la production recherchée d'un changement » (Saint-Georges, 1983, cité dans Goyette et Lessard-Hébert, 1987, p.96).

Précisons qu'il existe aussi plusieurs types de recherche-action. Celui qui fait l'objet de ce mémoire est une recherche-action participative. La recherche-action participative est un « processus collaboratif » de recherche ou d'action (Kendon, Pain et Kesby, 2007, p.9) qui se définit principalement comme une « transformation sociale » au niveau des fondements d'une organisation. Et qui dit transformation dit apprentissage, lequel se matérialise ici dans la pratique et par l'action. Les pratiques qui en découlent sont généralement centrées sur le dialogue, les récits d'expérience, les processus collectifs d'action et les pratiques artistiques (Kendon, Pain et Kesby 2007, p.9). Une telle diversité d'apports est importante et le chercheur fait en sorte d'en tirer profit pour enrichir sa recherche. En ce sens, nous optons pour une stratégie d'action (Goyette et Lessard-Hébert, 1987), non pas d'intervention, puisque nous n'intervenons pas auprès d'une organisation comme telle, mais co-construisons un processus qui se concrétise par la mise sur pied d'un atelier, dans et par l'action et duquel naît une forme d'organisation.

3.2 Les fondements épistémologiques, ontologiques et axiologiques

S'inscrivant dans le paradigme de la complexité, la recherche-action participative recouvre d'importantes préoccupations humanistes, esthétiques et phénoménologiques. Dans l'exposé de notre problématique de recherche, nous avons défini la complexité comme étant principalement une perspective en sciences sociales, une manière de voir et de comprendre le monde, en reliant ses différentes composantes. On se rend compte alors que les composantes forment un tout à l'intérieur duquel les unes dépendent des autres pour exister et évoluent les unes grâce aux autres (Morin, 1991). D'un point de vue épistémologique, ce concept rejoint

la « théorie systémique » (Morin, 1991, p.29) qui reconnaît l'ensemble des phénomènes comme des « systèmes », des « unités complexes » interreliées, formant un « tout qui ne se réduit pas à la somme de ses parties constitutives » (Morin, 1991, p.29). Pour appuyer cette interdépendance des différentes parties du tout, Hatch (2000) considère que le système se divise en sous-systèmes et que, pour être compris, il doit être observé dans sa globalité et sa complexité. Sa théorie distingue toutefois les systèmes ouverts des systèmes fermés. Les systèmes ouverts (ex. organisations, êtres vivants) sont dynamiques, en ce sens qu'ils sont « perturbés par des variations d'énergies²² », c'est-à-dire qu'ils sont en interaction continue avec leur environnement interne et externe, ce qui rend leur nature complexe. Les systèmes fermés (ex. table, pierre, livre) à première vue, ne semblent pas subir ces fluctuations de l'environnement. Par contre, ils parviennent eux aussi à se transformer avec le temps parce qu'ils subissent, mais de manière moins évidente, le choc de l'environnement (ex. vieillissement d'un livre ou livre incendié). Selon Carle (1996), ce sont ces « perturbations » ou fluctuations de l'environnement qui amènent une « déconstruction » et une « reconstruction » des systèmes. « Le chaos qui en résulte permet l'établissement de nouvelles interactions et de nouvelles combinaisons » (Carle 1996). Cette idée rejoint d'ailleurs la pensée de Morin (1991) qui affirme que l'ordre émerge naturellement du désordre. « Le désordre et l'ordre, tout en étant ennemis l'un de l'autre [coopèrent] d'une certaine façon pour organiser l'univers » (p.83). Cette opposition de l'ordre et du désordre se trouve à la source de l'épistémologie complexe. Selon Reeves (2003), cela s'explique par l'idée que le désordre a des « propriétés émergentes²³ », en ce sens qu'une structure ou qu'un ordre émerge naturellement de « l'association » de composantes d'un ensemble complexe qui auparavant n'étaient pas associées. On dit ainsi que les systèmes dynamiques s'auto-organisent (Morin, 1991; Wheatley, 2006; Pauchant, 2002), parce qu'ils ont la capacité de se garder en équilibre en « important de l'énergie en provenance de l'environnement externe et en rejetant l'entropie », le désordre (Wheatley, 2006, p.78). Cela relève d'un principe

²² Carle, Paul. 1996. « Systèmes ouverts, chaos, complexité, non-linéarité : Une nouvelle vision dans les sciences physiques, naturelles et humaines ». En ligne. <<http://www.er.uqam.ca/nobel/spa/non-linearite/non-linearite.html>> Consultée le 9 octobre 2010.

²³ Reeves, Hubert. 2003. « La théorie du Big Bang (3) ». In Hubert Reeves : Site officiel. En ligne. <<http://www.hubertreeves.info/chroniques/20031122.html>> Consulté le 9 octobre 2010.

thermodynamique voulant que le système conserve le plus possible sa chaleur et son énergie. Dans le cas des systèmes sociaux, qui revêtent une caractéristique dynamique comme c'est le cas d'une organisation par exemple, il ne s'agit pas de chaleur, mais bien d'interactions. « Plus le nombre d'interactions est grand, plus il y a potentiellement du changement. Une société devient moins stable à cause de la complexité des interactions, et source possible de nouvelles formes d'organisation grâce à ses désordres » (Carle, 1996).

Complexité et humanisme forment aussi une paire indissociable, puisque l'humain comme être complexe y est accueilli dans sa diversité. L'être humain est fait de multiples traits qui « se dispersent, se composent, se recomposent, selon les individus, les sociétés, les moments, accroissant la diversité incroyable de l'humanité » (Morin 1994, p.168). « L'humanisme est un système centré sur [l'humain], son intégrité, son développement, sa dignité et sa liberté » (Fromm, 1961, cité dans Aktouf, 1992, p.413). Dans une perspective organisationnelle, l'humain est « libéré » (p.411) de l'aliénation et de l'exploitation. Il n'est plus un « instrument » au service de la production, mais un être avec une raison, des besoins (ex. émancipation), des sentiments. L'humanisme radical qui est défini notamment par Aktouf (1992) représente cette quête d'une « conception plus humaine de l'homme » (p.413), une approche qui est centrée sur la conscience et la profondeur de ses actions.

Pour comprendre ici la profondeur de l'action humaine, il est pertinent d'adopter un regard dit « esthétique » (Strati, 2004, p.114). La « complexité des expériences humaines » et des phénomènes organisationnels devient davantage palpable, quand on fait appel à une connaissance qui relève des sens, c'est-à-dire à une dimension sensible et perceptive de l'ouïe, de la vue, du toucher, de l'odorat, du goût, et de « la capacité à émettre un jugement esthétique » (p.3). Il n'est aucunement question ici d'un jugement de beauté, bien qu'il puisse être sollicité, mais bien plutôt de sensibilité. Dans ce cas, Strati (2002) fait référence à une connaissance qui relève de l'imagination et de l'intuition, non-pas de l'évidence et de la preuve. Ici, un « sujet connaissant » écoute, regarde, imagine, touche, sent, goûte et expérimente un phénomène. Il utilise ses sens pour comprendre une réalité. Du coup, nous voilà aussi à deux pas d'une perspective phénoménologique qui décrit les phénomènes « tels qu'ils se donnent, comme pures et simples visées de la conscience » (Husserl cité dans Thévenaz, 1966, p.42), une « conscience transcendantale » (p.46), c'est-à-dire une forme

d'expérience sensible et réflexive des phénomènes, s'opposant à toute objectivité de la pensée.

Le fait d'adopter une perspective complexe, basée sur des préoccupations humanistes, esthétiques et phénoménologiques, place l'humain en position de comprendre l'essence et la globalité d'un phénomène. Devant la complexité, il se sert de ses perceptions sensorielles de l'incertitude et du désordre pour faire émerger la signification. L'humain comme être complexe est accueilli dans toute sa diversité et sa sensibilité à la réalité devient prépondérante.

D'un point de vue ontologique, notre recherche s'inscrit dans le champ de la communication organisationnelle et met de l'avant la nature collective du travail et le caractère authentique des actions. Selon Mumby & Stohl (1996), la recherche dans cette discipline met de plus en plus l'accent sur l'organisation comme « collectivité » (p.56). Une étude de Block (2008) met en lumière que c'est grâce à l'esprit de « collectivité²⁴ » que les êtres humains développent une « appartenance » (p.3) et une « reconnaissance » de leur interdépendance. L'appartenance est basée sur deux caractéristiques principales, l'accueil et la générosité. L'accueil comporte l'ouverture à l'autre et à sa diversité, et ce, même face à l'inconnu (personnes, cultures, valeurs différentes) et la générosité fait appel à l'engagement sans souci d'obtenir quelque chose en retour. C'est donc d'authenticité des actions humaines dont il est question dans l'esprit de collectivité. « [La rencontre] authentique est une sphère ontologique qui se constitue par l'authenticité de l'être » (Buber, 1959, p.216), un être vrai qui se développe et qui bâtit ses réflexions et ses actions au fil des interactions et d'une rencontre mutuelle avec l'autre (Buber, 1959; Bohm, 1996).

Enfin, et d'un point de vue axiologique, notre recherche épouse des valeurs profondément humaines, soit l'ouverture, le respect, la confiance, l'authenticité et l'écoute. Ces valeurs sont la source des réflexions et des actions du chercheur. Elles reflètent la posture qu'il prend face

²⁴ Dans son ouvrage, Peter Block utilise le mot « community » pour décrire la nature collective des actions humaines et organisationnelles. En français, le mot se traduit généralement par communauté, mais ce mot réfère à l'aspect culturel et historique d'un groupe de personnes. Dans ce cas, et pour ne pas créer d'écart sémantique, nous l'avons traduit par le mot *collectivité*.

à son objet d'étude, c'est-à-dire la manière dont il mène la recherche. Il « abandonn[e] momentanément du moins, l'attitude de recul qu'il adopte habituellement face à l'objet de sa recherche » (Schneider-Barthold et al., 1995, p.4) pour devenir une partie intégrante du processus et se mettre en interaction avec les participants à la recherche. Ses valeurs influent donc sur les actions qu'il pose et sur les résultats qui en découlent.

3.3 Survol de la stratégie d'action

Notre stratégie d'action²⁵ est conçue pour répondre aux trois objectifs de recherche que nous avons esquissés dans la problématique, à savoir : i) explorer par la recherche et dans l'action une approche encore peu usitée et innovatrice, « The Art of Hosting and Harvesting »; ii) identifier les conditions favorables à l'émergence d'une intelligence collective, afin de comprendre la dynamique de cette émergence; et iii) contribuer à la redécouverte de valeurs plus humaines, tels l'authenticité, le respect, l'ouverture, l'écoute et la confiance par l'exploration d'une approche centrée sur ces valeurs. C'est pourquoi nous avons opté pour un processus collectif. Il s'articule plus précisément autour de la mise sur pied d'un atelier de création qui a eu lieu le 29 octobre 2009, dans le milieu académique, en parallèle à un colloque scientifique international. L'atelier visait à rassembler des personnes intéressées à réfléchir sur le sujet de l'intelligence collective et à l'expérimenter concrètement. Cet atelier a donné lieu à diverses activités qui ont fourni les données nécessaires à la présente étude. Point culminant d'un processus collectif, l'atelier constitue un espace de réflexion et d'expérimentation pratique, en milieu organisationnel, conçu dans une logique de recherche-action participative.

3.3.1 Le processus de réflexion collective en trois temps

La stratégie de recherche est basée sur la participation et la collaboration, parce qu'elle mise sur un processus ouvert d'interactions. Elle prend forme dans un contexte dynamique et

²⁵ Précisons que le présent mémoire s'inspire du projet de recherche sur l'esthétique, la mémoire sensible et le changement émergent dirigé par la professeure Isabelle Mahy, qui œuvre dans le champ de l'innovation sociale, du changement et des pratiques transformationnelles des organisations.

émergent, car le processus est inspiré de l'approche « The Art of Hosting and Harvesting ». Cette approche crée les conditions favorables à ce que *quelque chose* émerge. Toutefois, en considérant la logique de complexité dans laquelle le processus s'inscrit, il est impossible - et vain - de chercher à déterminer à l'avance comment les événements collectifs vont effectivement se matérialiser.

En se référant à l'approche « The Art of Hosting and Harvesting », la stratégie de recherche-action se déploie donc en trois temps, soit i) la conception de l'atelier (l'avant); ii) la mise sur pied, l'animation et la cueillette des données durant l'atelier (le pendant); et iii) les événements post-atelier (l'après), incluant d'autres activités de cueillette. De la documentation plus spécifique sur « The Art of Hosting and Harvesting » se trouve en annexe A. Le tableau suivant présente un aperçu de ce déroulement en trois temps, en lien avec les activités auxquelles ils réfèrent.

Tableau 3.1
Déroulement du processus d'action en trois temps

	Activité	Nature de l'activité	Durée
Avant	Conception et organisation collective de l'atelier	Action	Moins de 6 mois
	Cueillette collective de données	Recherche	
Pendant	Mise sur pied de l'atelier	Action	1 journée
	Animation de l'atelier	Action	
	Cueillette collective de données	Recherche	
Après	Échanges post-atelier	Action	6 mois
	Rencontres post-atelier	Action	
	Cueillette collective de données	Recherche	

Le premier temps, l'*avant* est employé à la co-construction du design du projet et plus spécifiquement de l'atelier qui réunit l'expérience de plusieurs personnes ; chercheurs, praticiens, étudiants et artistes ayant choisi de collaborer au projet en tant que co-chercheurs.

L'équipe de design à laquelle nous référons à plusieurs reprises au fil des pages suivantes est constituée par le rassemblement de ces personnes.

Faire appel à des co-chercheurs implique que la recherche est menée collectivement et que les connaissances qui en émergeront seront le fruit de la réflexion du groupe. C'est le groupe qui est amené à co-crée, autrement dit à « construire un terrain d'atterrissage pour le futur, en créant un microcosme vivant [une communauté d'êtres humains], dans le but d'explorer ce futur par l'action » (Scharmer, 2007a, p.18). L'intention de départ est de co-crée un processus flexible et structurant, sans pour autant être rigide, et de faire le design d'un processus de réflexion qui servira d'esquisse de ce que nous proposons d'expérimenter avec les participants le jour de l'atelier. Tout n'est pas prédéterminé cependant. Si le fait de recourir à des pratiques structurantes de réflexion relève davantage du connu, des aspects plus flous adviendront éventuellement dans l'action, c'est-à-dire en ce qui regarde les pratiques que nous (incluant tous les co-chercheurs) comptons utiliser pour atteindre l'objectif de faire émerger une forme d'intelligence collective. Nous ne souhaitons pas planifier de A à Z le déroulement du processus et de l'atelier. Il doit rester suffisamment d'espace à l'imprévu, si l'on veut que l'ordre puisse émerger naturellement du désordre.

Le deuxième temps, celui du *pendant*, représente l'atelier de création proprement dit, dont la durée est une journée entière et dont le contenu est décidé une fois sur place avec les participants. Les balises étant fixées dans l'espace et dans le temps, le détail de ce qui se produira pendant la journée reste totalement ouvert. Le design de l'atelier est élaboré à partir de l'approche « The Art of Hosting and Harvesting » (Szpakowski, 2010; Nissen, 2007; Corrigan, 2008) présentée dans le chapitre précédent.

Rappelons simplement que le volet Hosting de cette approche englobe une série de pratiques de conversations qui facilitent la réflexion collective par le dialogue. Le volet Harvesting permet de récolter et de rendre visibles les traces des conversations. Selon les praticiens Corrigan et Nissen (2008), « The Art of Harvesting » présuppose la manière dont le fruit des dialogues est cueilli, rendu visible et partagé au groupe sous un mode visuel distinctif (ex. une murale, une œuvre d'art, un récit), le tout dans le but de créer une mémoire significative et collective à partir d'une situation.

Le troisième temps, celui de l'*après*, comprend les activités de recherche-action qui suivent l'atelier. Essentiellement, ces activités ont pour but d'amener les personnes intéressées à effectuer un retour sur l'atelier, en poursuivant leurs échanges et en prenant part à des groupes de discussion portant aussi bien sur l'expérience vécue pendant l'atelier que sur les suites possibles.

Enfin, ce que nous avons identifié dans le tableau comme étant de l'ordre de l'*action* représente la mise en application de la méthodologie, c'est-à-dire le design de la stratégie, les rencontres virtuelles et physiques, la réflexion collective et les activités qui ont pris forme durant l'atelier. Les autres aspects identifiés comme étant de l'ordre de la *recherche* correspondent à ce qui découle de la question de recherche, des objectifs et de l'intention, c'est-à-dire la cueillette de données, l'analyse, et les connaissances issues de la recherche.

Nous reviendrons ci-dessous sur le design détaillé, après avoir présenté les volets méthodologiques de cette recherche, soient les modalités de recrutement des participants, la nature de l'organisation créée pour la circonstance, l'orchestration du design, les considérations éthiques et le cadre d'analyse des données.

3.3.2 Modalités de recrutement des participants

Voulant rassembler des personnes intéressées à expérimenter dans l'action et à explorer ensemble le thème de l'intelligence collective, nous avons lancé un appel à tous en utilisant principalement les médias sociaux comme Ning, qui est une plateforme de réseautage en ligne, créée sur mesure et offrant des fonctionnalités de réseautage comme le blogue, le forum de discussion, la messagerie et le clavardage. Ce sont tous des véhicules d'échanges, de partage de ressources et d'informations. L'intention poursuivie est de provoquer un effet boule de neige sur le web auprès d'éventuels intéressés.

Tel qu'il est imaginé, le site Ning offre à la fois une plateforme de réseautage et une sorte de base de données de recherche ouverte aux participants. D'une part, il permet aux co-rechercheurs d'envoyer des invitations à leurs réseaux de contacts et il offre la possibilité aux participants de confirmer leur présence à l'atelier, de faire connaissance avec les autres

participants via une page de profil, d'interagir, de soulever des pistes de réflexion et de partager des ressources collectives. D'autre part, il sert de lieu d'entreposage des informations relatives à l'atelier et constituant ainsi une base de données de recherche durant tout le processus d'action. Le site est conçu collectivement par l'équipe de design de l'atelier et les invitations sont envoyées à même les réseaux de contacts professionnels et personnels de chacun.

Étant donné que l'atelier devait avoir lieu à Montréal le 29 octobre 2009, en après-midi et en soirée, et qu'il allait se dérouler en marge d'un colloque international sur la créativité et l'animation, nous avons prévu lancer une partie des invitations à l'atelier par le biais de ce colloque. Environ 300 personnes y étaient attendues et nous avons prévu glisser une invitation papier dans la pochette de bienvenue de tous les participants, une fois sur place.

Des chercheurs, des étudiants, des artistes et des praticiens de milieux organisationnels variés sont donc invités à participer à l'atelier pour partager et se nourrir de réflexions sur les enjeux actuels et les pratiques d'intelligence collective. Dans le chapitre suivant, qui porte sur la stratégie telle qu'elle s'est déployée dans l'action, nous précisons les mesures prises pour joindre les participants, le nombre d'invitations lancées et les présences à l'atelier.

3.3.3 Nature de l'organisation

L'organisation au sein de laquelle se déroule le processus d'action est l'atelier lui-même et tout le contexte entourant sa mise en œuvre. Une fois conviés et rassemblés à cette réflexion collective, les participants ont formé un groupe, duquel a émergé une organisation. Cette organisation qui n'existait pas au départ s'est donc créée dans l'action. Dans le chapitre de la problématique, nous avons défini le concept d'organisation comme un tout complexe composé de plusieurs parties interdépendantes les unes des autres, d'individus avec des identités, des besoins, et des points de vue multiples, qui coordonnent leurs intentions et leurs actions, dans la poursuite et la réalisation de buts communs (Morgan, 1997, cité dans Jones 2004, p.722). Il a également été précisé que l'organisation « n'existe pas indépendamment de ses membres » (Ledema et Wodack, 1999 cités dans Jones, 2004, p.722) parce qu'elle se construit sur la base d'interactions (Morin, 1991). Aux fins de cet atelier, c'est par la

communauté virtuelle, via les réseaux sociaux, et par la communauté physique, via les membres de l'équipe de design et les participants, que l'organisation a pris forme. Sa structure, ses membres et ses activités se sont dessinés au fil des interactions, et se sont même modifiés le jour de l'atelier puisque le processus à caractère évolutif le permettait. Ce sont nettement les interactions qui donnent forme à l'organisation et qui la maintiennent en vie, comme système dynamique.

Inspirés de Reeves (1988) et de sa théorie de la complexité et de la complexification, nous imaginons cette organisation comme un organisme qui évolue dans un environnement complexe grâce aux interactions, et qui s'insère dans une dynamique particulière, collective. L'astrophysicien et vulgarisateur scientifique bien connu, Hubert Reeves, s'est servi d'un propos similaire pour dépeindre la formation et l'organisation de la matière (des étoiles à la cellule humaine) évoquant en effet un processus de complexification, à partir duquel se sont développés la vie humaine et l'être humain comme systèmes évolués et complexes.

3.3.4 Orchestration du design d'atelier

Pour qu'il y ait un fil conducteur entre les nombreuses activités se déroulant avant, pendant et après l'atelier, une personne doit assumer le rôle d'orchestration du design d'atelier (avant) et des activités post-atelier. À l'étape de co-construction, par exemple, cette personne anime les discussions au sein de l'équipe de design, en suggérant des pistes de questionnement et de réflexion. De plus, en rédigeant des synthèses hebdomadaires elle informe et guide les co-chercheurs dans l'évolution du projet. Enfin, elle coordonne les différentes activités à caractère logistique (conférences téléphoniques, réservation de salles, etc.), elle gère les invitations et communique avec les participants pour confirmer les présences et leur transmettre les informations relatives à l'atelier (heure, coûts, lieu, etc.) et aux activités de recherche qui en découlent (signature des formulaires de consentement, confidentialité des données, etc.). Autrement dit, le design d'atelier se construit de manière collaborative, parce que les co-chercheurs ont un grand rôle à jouer sur le plan du contenu du design, de la forme que prend l'atelier et des différentes activités qui s'y déroulent, mais pourvu que quelqu'un

assure par ailleurs la cohérence du processus et la canalisation des idées émises. Il a donc été convenu dès le départ que l'étudiante-chercheuse assumerait cette responsabilité.

3.3.5 Modalités de cueillette de données et cadre d'analyse

En vue de la cueillette des données de recherche, nous nous basons sur une posture esthétique des organisations, définie à partir de deux approches en particulier, l'approche *archéologique* et l'approche *empathico-esthétique* (Strati, 2004, p.271-273).

D'une part, l'approche *archéologique* invite le chercheur à devenir une sorte d'« archéologue » du sens ou « sociologue de l'art » (Strati, 2004, p. 256). Ce faisant il peut explorer les « vestiges organisationnels afin d'identifier relations et les formes sociales de la civilisation propre à l'organisation en question » (p.256). Il procède par le repérage des traces laissées par l'organisation. Il investit les symboles, artefacts ou fragments d'artefacts organisationnels, pour ensuite en tirer la signification. L'artefact représente en fait tous les « éléments non humains » (Latour, 1992, cité dans Strati, 2004, p.228) de l'organisation, les objets ou « produits culturels » (ex. chaise, aménagement des espaces physiques, couleurs, etc.) qui éveillent l'univers du sensible chez l'individu (Strati, 2004).

D'autre part, la posture esthétique implique aussi un processus d'analyse de ce qui est dynamique et subjectif, c'est-à-dire, s'intéresse à « la manière dont les acteurs [...] et le chercheur comprennent la vie de l'organisation » (Strati, 2004, p.4), et ce, à l'aide d'un regard sensible. C'est l'approche *empathico-esthétique*. Toujours selon Strati (2010), cette dernière suppose la « négociation constante, collective, et sociale de l'esthétique organisationnelle » (p.886), exposant sa « complexité [son] ambiguïté [sa] subtilité et [son] omniprésence » dans les pratiques organisationnelles. Cette approche est en fait centrée sur « l'organisation esthétique » comme manière de « comprendre » avec empathie comment les pratiques sont « définies et redéfinies » par les individus et le groupe, et comment ces derniers « interagissent » à l'intérieur d'une culture organisationnelle. On examine comment les « interactions prennent place » dans l'organisation (Strati 2010, p.886) et comment l'expérience sensible de chacun, y compris celle du chercheur, y est vécue. Ici, le chercheur laisse émerger l'expérience vécue par chacun, la capte à l'aide de ses « facultés sensibles »

(Strati, 2002, p.756) et son « jugement esthétique », évaluant « si une chose est agréable ou non, si elle correspond à [son] goût ou non, si elle [l']« implique » ou [le] laisse indifférent ou même [le] repousse » (Strati 2004, p.3). L'analyse est donc essentiellement basée sur le « sentiment » (Strati, 2004, p.256), c'est-à-dire la « manière dont s'offrent les choses, les situations et les formes » (Franzini, 1991, cité dans Strati, 2004, p. 257), la manifestation de la « qualité expressive » de ce qui se produit dans le moment présent. Le sentiment « fait partie de ce dont on parle et de ce qui est fait dans les organisations » (p.258). Le but est de découvrir comment il guide le chercheur et les individus à travers leur expérience organisationnelle.

La posture esthétique se concrétise donc par un processus sensible et collectif, que nous mettons en œuvre pour récolter esthétiquement les données de recherche. Nommé « 3^e Œil » (Mahy, 2008), ce processus ou pratique est défini comme « un vecteur de mémoire, une mémoire sensible, esthétique. [...] un vecteur d'émotion ». (Mahy, 2009). Il est très sollicité lors de l'atelier, par une ou plusieurs personnes qui captent l'expérience en train de se produire, en adoptant un regard sensible.

Ce rôle est joué par des vidéastes, des photographes, des illustrateurs, des artistes performeurs qui récoltent des traces portant sur le quotidien et qui les réinterprètent à partir d'une focalisation centrée sur le fragment, le détail, la périphérie, l'invisible, suggérant ainsi autant le hors champ que le champ. (Mahy, 2009)

Selon Mahy (2008), le 3^e Œil peut être incarné par autant de personnes que de médias (vidéo, photo, audio, etc.) et selon le médium de captation utilisé, selon sa position dans l'espace physique, selon son degré de sensibilité, etc., certaines émotions, interactions, seront perçues et rendues visibles par la médiation esthétique. Les personnes qui incarnent ce rôle de 3^e Œil dirigent en fait l'attention sur des éléments en particulier, autrement dit, ils partagent une vision personnelle et esthétique de la réalité. Selon Strati (2004), « comprendre l'esthétique dans la vie quotidienne de l'organisation oblige à prendre en compte les éléments non humains, les « masses manquantes » (Latour, 1992) qui, avec les êtres humains, constituent le sujet de l'activité organisationnelle » (p.4). L'esthétique organisationnelle représente « l'activité orientée en ce sens qu'elle est constituée de ce que les acteurs sociaux rendent

possible où à l'inverse, empêchent de se produire, ou même ne permettent pas de se produire » (Strati, 2004, p.78).

À l'aide des approches esthétiques, nous voulons, d'une part, capter esthétiquement (avant, pendant et après l'atelier) les productions des participants, leurs interactions, leurs témoignages, via différents médiums comme la vidéo, la photo, qui prennent forme dans l'action et qui sont le reflet de l'expérience vécue dans le moment présent. D'autre part, nous souhaitons en faire l'analyse en nous basant sur ce qui a été ressenti par les participants et les co-chercheurs lors des différents moments de l'atelier. En d'autres mots, et en fonction de ce qui émergera en temps et lieu, nous recueillerons des artefacts organisationnels et nous les analyserons sur une base esthétique, en recherchant le sentiment et l'expérience vécue. De cette manière, les données de recherche vont représenter des fragments d'expériences variées, des traces, une mémoire de l'atelier. Nous allons donc travailler à partir d'unités d'analyse qui émergent du terrain. Nous ne pouvons évidemment pas choisir ces unités à priori, puisqu'elles prennent vie dans et par l'action. Ces unités de sens forment ensuite la base du travail d'interprétation de l'ensemble des données de recherche. Leur signification, établie par leurs auteurs, sous-tend et traduit les concepts qui vont émerger de l'action.

Par ailleurs, s'ajoute à la pratique du 3^e œil, deux techniques qualitatives de cueillette de données, soit le groupe de discussion Geoffrion (2003) et l'entrevue semi-dirigée (Lorraine Savoie Zajc, 2003). Elles servent à colliger des données qui sont de l'ordre du discours, en vue de réaliser une analyse de contenu thématique, à partir de la posture esthétique.

Selon Geoffrion (2003), le groupe de discussion est « une technique d'entrevue qui réunit de six à douze participants et un animateur, dans le cadre d'une discussion structurée, sur un sujet particulier » (p.333). Le groupe de discussion offre une liberté aux participants dans leurs réponses et il « facilite la compréhension du comportement et des attitudes d'un groupe » (p.334). La discussion s'articule autour de questions ouvertes et amène « une compréhension plus approfondie » d'une situation. Quant à l'entrevue semi-dirigée, elle est définie de la manière suivante :

Une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. (Lorraine Savoie Zajc, 2003, p. 296)

Selon l'auteure, on parvient, grâce à cette interaction, à « une compréhension riche du phénomène à l'étude » et la structure de l'entrevue est « construite conjointement avec l'interviewé » (p.296). Dans le cadre de l'atelier, les participants ont le loisir de participer au groupe de discussion ou à une entrevue, suivant leur préférence.

3.4 La stratégie détaillée : ce qui était prévu

Dans une recherche-action participative, le chercheur évalue sa stratégie au fur et à mesure qu'elle se déploie, pour réorganiser sa structure, donc ses actions, en fonction de l'évolution du contexte qui est dynamique. Le chercheur est invité à se camper dans une logique d'émergence, de changement.

En ce sens, la stratégie que nous exposons ci-dessous s'est construite de manière non linéaire dans l'action. Nous décrivons d'abord ce qui était prévu au moment de la co-construction du design (l'avant) et nous réservons pour le prochain chapitre ce qui a émergé du processus, autrement dit, ce qui s'est réellement produit pendant et après l'atelier.

3.4.1 Co-construction du design d'atelier

En recourant dès le départ à des réseaux sociaux, nous visons à co-concevoir l'atelier, à distance et en ligne, avec des personnes qui se sentent interpellées par le projet, et les inviter à partager leurs idées sur ce qu'elles auraient envie de vivre ou d'expérimenter avec ce projet, et ce, autant du point de vue du contenu (thématiques, types d'activités, types de collaborations et de talents) que de la forme (lieu, durée, organisation, budget). Le but était aussi de créer un design flexible et structurant qu'il deviendrait possible d'ajuster sur place, le jour même de l'atelier, en tenant compte des besoins des participants, du rythme qu'allait adopter l'événement, et donc de ce qui allait se passer en temps réel.

3.4.1.1 Design initial

Le design initial s'articule principalement autour de l'approche « The Art of Hosting and Harvesting », et ce, par l'intégration de différentes pratiques de réflexion collective basées sur le dialogue (Hosting) et différentes techniques de récolte de données basées sur une posture esthétique (Harvesting).

The Art of Hosting ou l'animation de l'atelier

Les pratiques de réflexion collective qui ont été considérées pour élaborer le design de l'événement, le World Café (Brown, Isaacs et Wheatley, 2005) et le Forum ouvert (Owen, 1997) semblaient les plus appropriées. Découlant toutes deux de l'approche « The Art of Hosting », ces pratiques sont différentes dans la forme, mais se rejoignent sur le plan des valeurs (ouverture, authenticité, écoute, respect, confiance). D'un côté, le World Café est adapté à des situations où le groupe souhaite se pencher sur un sujet en particulier, et ce, à partir de une ou de plusieurs questions. D'un autre côté, le Forum ouvert invite à approfondir plusieurs sujets proposés par les participants, en lien avec une thématique précise.

Les précisions suivantes doivent être apportées concernant la forme de l'une et de l'autre :

i) le World Café : selon Brown, Isaacs et Wheatley (2005), le World Café est une pratique de dialogue, recherchant les effets d'une conversation significative et d'une intelligence collective dans un monde complexe et fragmenté.

« The World Café is a good, simple process for bringing people together around questions that matter. It is founded on the assumption that people have the capacity to work together, no matter who they are » (Brown, Isaacs et Wheatley, 2005, p.ix)

Les participants au World Café sont invités à se rassembler autour de petites tables à café (quatre à cinq personnes) pour réfléchir et échanger sur des questions significatives pour eux. L'ambiance du café rappelle que les conversations les plus significatives prennent souvent forme dans des contextes propices et naturels, et où on retrouve la simplicité de partager un repas ou un café entre amis (Brown, Isaacs et Wheatley, 2005).

ii) le Forum Ouvert : cette pratique est également adaptée à des situations organisationnelles où un « enjeu majeur doit être résolu » et où les individus sont confrontés à un « haut niveau

de complexité, un haut niveau de diversité » (Holman, Devane et Cady, 2006, p.139). Toutefois, son profil diffère du World Café.

Pouvant rassembler des groupes de 12 à 2 000 personnes, les rencontres en mode Forum ouvert sont organisées à partir d'un design structurant, mais non structuré de conversation. Le design est structurant parce qu'il est basé sur une pratique d'animation précise conçue pour offrir aux participants la liberté de construire eux-mêmes et ensemble la matrice de leur rencontre, de même que de choisir les sujets à partir desquels ils souhaitent réfléchir collectivement. Le design est non structuré parce que les sujets et le déroulement de la rencontre ne peuvent être prédéterminés.

La pratique est alors fondée sur deux principes : la passion et la responsabilité (Owen, 1997). Selon l'auteur, la passion est liée au niveau d'engagement des participants en regard des sujets choisis et la responsabilité se rapporte à la prise en charge des ateliers de dialogue par les participants. Lorsque guidé par un hôte, qui est un facilitateur, le groupe est invité à prendre place à l'intérieur d'un espace ouvert, qui se déploie généralement au cœur d'un cercle.

« When everybody, no matter their rank or position, sits on the same level, eye-to-eye, with nothing in the way, an extraordinary powerful statement is made about equality of participation, and the conditions for a truly collaborative effort are created. [...] So nothing in the middle except for paper to write on, markers for the writing, and masking tape to stick the posters on the wall. » (Owen 1997, p.70)

Le cercle ne comporte aucun côté, aucun angle mort, ce qui favorise la proximité, l'écoute active, la réciprocité des échanges et la conversation à un « niveau plus profond » (Owen, 2006, p.138). Le Forum ouvert fonctionne sur la base d'une question évocatrice qui est posée à l'ensemble du groupe. Cette dernière doit être formulée pour laisser suffisamment de liberté aux participants dans le choix des sujets (ex. quelles sont ces conversations auxquelles vous rêvez, mais que vous n'avez pas l'occasion d'avoir dans un autre contexte que celui-ci?). À partir de la question et des différents sujets proposés, les participants se divisent en petits groupes ou ateliers de dialogue et ont la responsabilité de gérer l'espace et le temps dont ils disposent.

Selon notre design initial, le Forum ouvert peut servir à mettre en œuvre des dialogues à partir de différents sujets proposés par les participants, des sujets liés à des enjeux complexes et le World Café s'y intégrer ensuite, pour faire converger certaines pistes d'action ayant pris forme dans les dialogues du Forum ouvert.

Par ailleurs, pour diffuser le déroulement de l'atelier à l'extérieur du groupe présent à Montréal, le recours aux médias sociaux (Ning, Twitter) est prévu pendant l'atelier. Cela pallie à l'impossibilité pour des personnes intéressées par l'approche à être présentes le jour de l'atelier. Le but est d'assurer tout de même une forme d'interaction avec ces personnes et une présence continue, en direct sur le web. De plus, pour une plus grande accessibilité, l'animation de l'atelier est prévue en deux langues, soit le français et l'anglais, avec la possibilité d'une traduction en espagnol si nécessaire.

Mises à part les pratiques de réflexion collective, l'atelier comporte aussi une dimension ludique et créative. L'idée est de mettre à contribution, le jour de l'atelier, différentes pratiques artistiques collectives et ludiques (poésie, arts visuels et arts vivants) mises en scène par une artiste en arts vivants, qui invite les participants à une sorte de voyage intérieur destiné à leur faire prendre conscience de leur individualité et de leur collectivité dans le moment présent. Cette forme d'« expérience artistique » (Guillet de Monthoux, 2004, cité dans Strati, 2010, p.887) qui prend forme et se construit dans l'action est l'occasion de ressentir« l'essence » ou les « connaissances tacites » (p.887) d'une situation. Le but est aussi de réaliser une œuvre collective, comme mémoire de l'expérience esthétique.

[L]'œuvre peut d'une part assumer les déterminations formelles, et singulièrement la spatialité, qui la constituent en objet en donnant au sensible consistance et harmonie, d'autre part dire quelque chose et manifester, par une sorte de mouvement intérieur qui lui confère une certaine temporalité, son aptitude à exprimer au-delà des significations explicites qu'elle propose parfois. (Dufrenne, 1953, p.377)

L'œuvre collective est ainsi créée à partir des traces de l'expérience vécue et devient elle-même une trace de l'expérience artistique et esthétique. Toujours selon Strati (2010), le chercheur peut partager cette œuvre collective avec les individus et les inviter à y contribuer, afin qu'elle soit définie et redéfinie par l'ensemble des personnes touchées (Strati, 2010). L'œuvre peut par exemple prendre la forme d'un récit, d'un poème, d'une murale, etc.

The Art of Harvesting ou la récolte des connaissances émergeant de l'atelier

La cueillette des données (The Art of Harvesting) s'effectue à l'aide de différents médiums de captation (photo, enregistrement vidéo et audio) incluant les performances artistiques dans le but de disposer d'un corpus comportant plusieurs types d'artefacts (images, discours, objets, œuvre d'art, etc.). L'atelier devient donc le réservoir où puiser un maximum de contenu. Autrement dit, les nombreuses traces de l'atelier deviennent des fragments de mémoire du processus.

Pour ce faire, nous prévoyons conserver tous les contenus des courriels échangés entre les co-rechercheurs et avec les participants avant et après l'atelier, de même que les contenus des échanges qui auront lieu sur les plateformes de réseautage en ligne avant, pendant et après l'atelier. Nous planifions aussi conserver une mémoire sensible des différentes activités (animation, performances artistiques, dialogues, etc.) à l'aide des médiums vidéo et photo.

De plus, nous intégrons à même le design du processus d'action une méthode qualitative de recherche pour effectuer une analyse de contenu thématique du discours que tiennent les participants, relatif à l'expérience qu'ils vivent. De courtes entrevues filmées sur le vif (vox pop) sont prévues à cet effet pendant l'atelier. En outre, des groupes de discussion (Geoffrion, 2003) et des entrevues semi-dirigés (Lorraine Savoie Zajc, 2003) sont organisés dans les semaines qui suivent l'atelier pour que les participants puissent continuer d'échanger entre eux sur leur expérience de l'atelier, et répondre à des questions spécifiques portant notamment sur le concept d'intelligence collective et sur les dialogues ayant eu lieu pendant l'atelier.

Pour en conserver une mémoire, et ce, dans les deux cas, les témoignages sont enregistrés en mode audio et des photos sont prises en mode 3^e Œil pour le ou les groupes de discussion. Le verbatim de l'enregistrement audio, de même que les contenus audibles de l'enregistrement vidéo de l'atelier (vox pop, groupes de dialogues) sont retranscrits en vue de l'analyse.

Faisant écho à des travaux de Broussine (2008), nous intégrons de plus un volet créatif aux groupes de discussion. L'auteur suggère d'utiliser la poésie, les arts visuels et dramatiques, le dessin ainsi que le récit pour accéder à l'expérience riche et complexe de l'être humain en

regard d'une situation vécue. Il soutient ainsi que la voix expressive est une importante caractéristique de la recherche-action participative. C'est ce qui nous incite à intégrer la pratique du dessin à l'activité de discussion. Grâce au dessin, nous pouvons mieux déceler l'expérience et les sentiments qui sont parfois difficiles à traduire. Selon Broussine (2008), le dessin a justement ce pouvoir de représenter de manière authentique l'expérience vécue, et ce, à travers des subtilités visuelles (conscientes ou inconscientes) créées par la personne qui dessine.

« We are not looking for high artistic ability on the part of participants. Indeed the paintings and drawings that can result can be messy and enigmatic. The point is that this messiness, if that is what emerges, maybe communicating something about the originator's messy feelings or recollections. » (Broussine 2008, p.75)

L'auteur ajoute que l'humain est un être complexe émotionnellement et irrationnel et, lorsqu'il est exposé à la créativité, il accède plus facilement à cette richesse d'expérience, de même qu'à un sentiment de plénitude et une meilleure compréhension de ses aspirations et de ses besoins.

Pour une récolte encore plus riche, une vidéo esthétique, sous forme de poésie visuelle, est aussi envisagée. Les images filmées pendant l'atelier en constitueront le matériel de base. Offrant le regard du 3^e Œil aux participants, ces images leur permettent de revivre et de ressentir leur expérience par le sensible. Broussine (2008) indique que la poésie touche autant l'individu que le groupe. Elle est créée par et pour l'individu, et pour le groupe, puisqu'elle est partagée et peut décrire autant une expérience individuelle que collective. Elle permet ainsi « d'accéder aux émotions, aux désirs et aux passions des membres de l'organisation » (p.111).

Allant dans le même sens que Broussine, on retrouve d'autres éléments de justification chez Strati (2004). Il soutient en effet que les artefacts organisationnels subissent une forme de reconstruction, un « processus de négociation par lequel l'esthétique est affirmée ou niée » (p.110). « Certaines connotations esthétiques de l'artefact persistent dans l'expérience que les sujets se souviennent avoir eu de celui-ci dans l'organisation ». C'est en ravivant le souvenir de l'artefact que l'esthétique cesse d'être négociée et devient affirmée par les membres de l'organisation. La vidéo que nous imaginons devient cette poésie visuelle créée à partir

d'artefacts de l'atelier, offrant à nouveau le regard sensible de l'expérience vécue pendant l'atelier.

Pour toutes ces raisons, les traces recueillies de part et d'autre avant, pendant et après l'atelier, sont rendues accessibles aux participants via le site Ning sécurisé créé pour l'événement. En assurant une poursuite des échanges, le site Ning pourra éventuellement mettre en lumière des pistes de réflexion pour l'analyse et l'interprétation de données, de même que des idées de projets pour le futur. Le détail de ce qui s'est réellement produit pendant l'atelier est présenté au prochain chapitre.

3.5 Les considérations éthiques de la recherche

Toute recherche centrée sur l'humain doit tenir compte de certaines considérations éthiques²⁶. Suivant le protocole de l'éthique de recherche avec des êtres humains (EPTC) et pour la durée des activités liées à la recherche, les aspects éthiques suivants ont été considérés.

Tout d'abord, les participants ont tous été informés de la nature de la recherche et des activités qui s'y déroulent par des formulaires de consentement précisant les modalités de la recherche, le déroulement des activités, les avantages et risques, et les aspects liés à la confidentialité des données. Tous ont donné leur autorisation pour la captation et l'utilisation de photos et vidéos de l'atelier dans lequel ils apparaissaient, et ce, aux fins de la recherche. Les formulaires de consentement ont été préalablement adressés aux participants par courriel et ont été signés par chacun.

Les participants ont de plus été avisés que, s'ils ne souhaitent pas participer à l'une ou à l'autre des activités proposées durant l'atelier ou après celui-ci, ils étaient évidemment libres de ne pas le faire. De la même manière, ils ont eu l'assurance qu'ils pourraient se retirer en tout temps du projet de recherche s'ils ne souhaitent plus en faire partie. Il leur a également été laissé la possibilité de rencontrer au besoin la directrice de la recherche, pour toute

²⁶ La présente recherche est conforme à l'éthique de recherche avec des êtres humains (EPTC), puisqu'elle a été approuvée auprès du Groupe consultatif interagences en éthique de la recherche (GER). Le certificat de conformité à l'éthique figure à l'annexe C.

question relative à la démarche, aux activités, à la confidentialité des données ou encore simplement pour discuter des suites de l'atelier (résultats, publications, projets, etc.) Il est à noter que les formulaires de consentement sont conservés sous clé séparément du matériel de recherche et, de la même manière, l'ensemble des données est enregistré sur DVD et clé USB et aussi rangé de façon sécuritaire dans un classeur sous clé destiné à la recherche, dans le local de recherche de l'établissement universitaire. Les données qui concernent les participants, notamment les formulaires avec leurs coordonnées et signatures, sont conservées pour une durée maximale de deux ans après le dépôt du mémoire, pour ensuite être détruites.

En ce qui a trait aux enregistrements audio et vidéo des activités qui découlent de l'atelier, mis à part la chercheuse et la directrice de recherche, personne n'est autorisé à les écouter/visionner. Il a donc été convenu dès le départ que les données recueillies lors de l'atelier et des activités qui allaient en découler resteraient confidentielles et que seule la responsable du projet ainsi que sa directrice de recherche, auraient accès au contenu des enregistrements. L'anonymat des participants et le caractère confidentiel des données lors de leur traitement sont également de rigueur, les transcriptions étant codées (P1, P2, P3...) et les noms rendus fictifs (Élisabeth, Samuel, Grégoire, etc.) lorsqu'il s'agit de citer des participants. Ainsi, la confidentialité des renseignements et des témoignages fournis par les participants n'est pas compromise.

CHAPITRE IV

LE PROCESSUS D'ACTION

Dans ce chapitre est présentée la stratégie telle qu'elle s'est déployée dans l'action, avant, pendant, et après l'atelier de réflexion, et ce, à partir du design initial que nous venons de présenter. Les différences entre la stratégie prévue et sa réalisation concrète étant d'un intérêt certain dans le cadre d'une recherche-action participative, nous reprenons ici les aspects méthodologiques non plus comme ils ont été conçus à priori, mais plutôt tels qu'ils se sont concrétisés dans l'action. Il est dès lors possible de cerner les connaissances ayant émergé de cette mise en action, en prenant en compte les choix effectués, les décisions prises, et les activités effectivement réalisées.

4.1 Retour sur la stratégie d'action : ce qui s'est réellement passé

Dans le chapitre précédent, la recherche-action participative a été présentée comme une méthodologie de recherche qui est flexible et qui se construit dans et par l'action. À cet effet, nous avons imaginé un design d'atelier souple, afin que certains éléments puissent être modifiés ou qu'ils puissent s'ajouter sur le terrain chemin faisant. Nous dévoilons ci-dessous ce qui s'est réellement passé avant, pendant et après l'atelier, confirmant que le design s'est ajusté et modifié dans l'action. Nous revenons aussi sur les modalités de recrutement des participants et sur des considérations éthiques plus spécifiques qui sont apparues en cours de route. Ce qui suit est donc une récapitulation des événements chronologiques, un retour sur le design initial, cette fois-ci revisité à la lumière de sa mise en œuvre.

Afin d'étayer notre propos, nous citons des témoignages qui proviennent des échanges (courriel ou fils de discussion sur les plateformes de réseautage) entre les membres de l'équipe de co-chercheurs. Pour les identifier, nous utilisons des noms fictifs, précisons la date et la provenance du témoignage (ex. 14 octobre, courriel d'Élisabeth à l'étudiante-chercheure). Cet ajout au texte ramène au caractère participatif et à l'appropriation collective de la recherche, par la co-construction du design d'atelier. Nous référons aussi à plusieurs reprises à des photos du processus d'action, qui se trouvent en annexe G et qui ont été codifiées pas des lettres de A à Z.

4.1.1 Co-construction du design : ce qui s'est réellement passé

Nous voulions initialement rassembler des collaborateurs autour du projet, autrement dit, des individus intéressés à réfléchir à l'intelligence collective et à l'expérimenter dans l'action. Pour interpeler ces individus, nous avons prévu lancer une invitation sous forme d'appel à tous en utilisant les médias sociaux comme Ning.

Dans les faits, la chercheure qui a initié le projet au printemps 2009, a lancé l'initiative via un site rassemblant une communauté internationale d'individus intéressés à prendre part à des projets qui touchent l'émergence du changement et la construction collective du futur. Sachant que l'atelier aurait lieu à Montréal, l'intérêt de partager l'initiative sur ce site était d'ouvrir la possibilité de co-créeer l'atelier à distance avec les membres de ce groupe qui avaient des préoccupations communes. Tel que prévu, l'idée a été lancée sous forme d'un appel à tous, dans un fil de discussion ouvert à la contribution des membres du site.

L'atelier trouve sa place naturelle le 29 octobre pm, alors que la conférence prend un après-midi de repos. Quelques-uns ont soumis l'idée de co-créeer cet atelier à distance. C'est donc le moment de commencer à cogiter ensemble. (3 mai 2009 – Élisabeth, via la page d'invitation à collaborer au design d'atelier, site rassemblant la communauté internationale)

À ce moment, neuf personnes, membres de la communauté virtuelle du site, incluant l'étudiante-chercheure et la chercheure qui a initié le projet, se sont rejoints en ligne pour co-construire le design d'atelier. Cette équipe, que nous appelons les co-chercheurs - ou l'équipe de design - est composée de trois professeurs/chercheurs (en pratiques collaboratives et

transformationnelles des organisations, en pratiques d'intelligence collective, et en sciences de l'informatique), d'un producteur de l'industrie médiatique, de deux étudiantes de maîtrise en communication, d'un consultant/praticien en pratiques de collaboration, d'un gestionnaire du milieu financier et d'une artiste/performeuse en arts vivants. Précisons qu'à part ces neuf personnes, neuf autres membres de la communauté virtuelle ont contribué en partie à l'élaboration du design, en partageant des idées à un moment ou à un autre et en interagissant avec les membres de l'équipe de design, sans toutefois s'impliquer activement dans l'organisation même de l'atelier.

Une fois l'équipe de co-chercheurs rassemblée, chacun a alimenté les échanges en formulant des questions et en proposant des activités pour l'atelier. Certains étaient plus actifs, d'autres plus passifs. Voici les principales questions qui ont été soulevées à cette étape du processus. Quels exemples de réalisations fructueuses dues à l'intelligence collective peuvent inspirer notre compréhension du futur? Comment apaiser l'agression et retrouver l'humanité? Comment changer les choses, quand notre argument est la dimension humaine? Comment s'inspirer de ce que l'on sait déjà, relativement à l'intelligence collective? Sur quel sujet relatif à l'intelligence collective serait-il le plus pertinent de travailler de nos jours? Sur quoi devrions-nous mettre nos efforts? Comment contribuer? Quelles sont les possibilités? Peut-on créer une épidémie d'intelligence collective, si oui, comment? Dans un monde idéal, comment imagine-t-on le futur? What if creating clarity of our common public purpose through practicing participatory leadership and participatory learning is how we could practice the next level of democracy in our world? Ces questions, apparues au début du processus d'élaboration du design, ont suscité un réel remue-méninges. Elles constituent la toile de fond de l'atelier, puisqu'elles expriment des intentions bien précises en regard de sa mise en œuvre. Elles constituent également des données de recherche, parce qu'elles viennent nourrir la réflexion à la source de l'action collective.

L'intelligence collective n'est pas le but de cet atelier, elle est le moyen que nous avons choisi d'adopter pour que l'intelligence collective serve la transformation qui nous semble nécessaire. [...] Ainsi, nous souhaitons réfléchir ensemble aux questions cruciales qui nous interpellent en reliant l'expérience de chacun, en tissant ensemble ces expériences pour en amplifier le potentiel dans l'action. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de créer une plateforme d'échanges par laquelle les participants pourront découvrir de nouvelles façons de travailler ensemble. L'atelier

est donc l'amorce d'une réflexion collective et un espace d'apprentissage. Le véhicule et les techniques utilisées représentent également en soi un potentiel d'apprentissage. (25 septembre 2009 – Élisabeth, via la page réservée à la co-construction du design d'atelier, site rassemblant la communauté internationale)

Outre ces questions-clés qui orientent toute l'initiative, du printemps à l'automne, les collaborateurs ont proposé des activités liées au contenu plus spécifique du design, pour ainsi donner forme à l'atelier. Voici un exemple de contribution au design, provenant de l'un des co-chercheurs, qui fait référence aux performances artistiques que nous avons introduites dans la méthodologie et que nous décrirons plus loin.

J'arrive... et attrape le train en marche!! Me voilà avec des propositions de rites très simples et plein de surprises et d'émerveillement. Tous ces mots écrits me donnent envie de voir un magnifique poème de bouches sur support vertical blanc en performance interactive avec les participants comme un rite d'accueil ou au fur et à mesure d'une autre action, cela pourrait être en écho avec le moment de création [d'un] Haïku. Je peaufine le trait de cette action pour vous le soumettre bientôt, car c'est précis comme une femme qui met son rouge à lèvres. Et puis, en corps, je suis prête à créer avec vous. Visualisons la respiration de l'évènement. (27 août 2009 – Raphaëlle, via la page réservée à la co-construction du design d'atelier, site rassemblant la communauté internationale)

4.1.1.1 Le titre de l'atelier

Toujours dans la phase de co-construction du design, le titre de l'atelier a lui aussi fait l'objet d'une réflexion collective. En effet, quelques-uns des co-chercheurs se sont penchés sur sa formulation qui évoque à la fois le processus ayant le potentiel de faire émerger une forme d'intelligence collective et la dimension plus créative et ludique qui permet de la rendre visible. Voyons comment nous en sommes arrivés là.

Concernant le titre de l'atelier, quand j'en parle autour de moi, je dis que c'est un atelier du futur qui émerge, ou qui cherche à émerger. Mais ça n'est pas nécessairement un titre, plutôt une explication. Je jongle aussi avec l'idée d'acupuncture ou acupression sociale, ou comment dissoudre les tensions, libérer l'énergie et soutenir l'intelligence collective. (5 septembre 2009 – Élisabeth, via la page réservée à la co-construction du design d'atelier, site rassemblant la communauté internationale)

Cinq heures du matin - Je me réveille avec un titre pour la rencontre du 29 octobre : L'Intelligence Collective, Chemin Faisant ... avec Terrains de Jeux! [...]

Qu'en pensez-vous ? (15 septembre 2009 –Raphaëlle, via la page réservée à la co-construction du design d'atelier)

What would be the best English translation of « chemin faisant... »? (25 septembre 2009 – Grégoire, via la page réservée à la co-construction du design d'atelier)

How about « Playground for Collective Intelligence in the making »? Or else « along the way », (the literal translation would be something like "while walking on the path" or, in other words, « in action »). I would tend to chose the poetic version of the translation and I invite the anglo natives to correct me, of course... (25 septembre 2009 – Élisabeth, via la page réservée à la co-construction du design d'atelier)

Me too! Beautiful! [Collective Intelligence] without poetry and beauty would have only half of its potential. [Collective Intelligence] without the left-brain tools for managing complexity when needed, would also have only the half of it. (25 septembre 2009 – Grégoire, via la page réservée à la co-construction du design d'atelier)

Le titre qui en est finalement ressorti est le suivant : « Intelligence collective, chemin faisant... avec terrains de jeux ». Précisons que les trois points de suspension sont à considérer dans la formulation, car ils signifient un temps de pause, en référence à la réflexion collective qui est suscitée par la création de cet atelier.

4.1.1.2 Recrutement des participants à l'atelier

À l'étape du recrutement des participants à l'atelier, nous avons rédigé deux formes d'invitation que nous avons diffusées à l'aide de plusieurs médiums. La première (formule longue) était un texte explicatif de quatre pages, précisant entre autres les intentions et la nature du projet, et mentionnant que la participation à l'atelier supposait la contribution à une recherche-action participative, et que celle-ci allait donner lieu à un mémoire de maîtrise en communication. La deuxième invitation (formule courte) avait la forme d'un carton d'invitation (une page) et rassemblait les informations techniques de l'événement (qui, quand, quoi, comment, où).

Pour lancer ces invitations, un second lieu virtuel de rassemblement a été créé. Il s'agit d'un site web créé à partir de la même interface (Ning)²⁷ que le site rassemblant la communauté

²⁷Intelligence collective, chemin faisant... avec terrains de jeux. « Accueil ». En ligne. <www.emergencefutur.ning.com> Consulté le 30 septembre 2010.

internationale. Ce deuxième site qui porte le nom de l'atelier, *Intelligence collective, chemin faisant... avec terrains de jeux*, contient un espace forum avec fils de discussions, un espace blogue, une fonction de messagerie, un onglet pour déposer des liens ou autres documents, photos, vidéos, de même qu'un outil de clavardage. Chaque personne qui joint le site est invitée à se créer une page de profil visible aux autres membres du site et à y inscrire ses coordonnées, des informations professionnelles, personnelles, une photo, etc. Notons qu'un participant virtuel, nommé *Journal de bord*, a également été créé afin que les participants puissent aussi publier des témoignages anonymement, en empruntant le nom de *Journal de bord*. De plus, dans l'espace forum du site, un fil de discussion portant le même nom, *Journal de bord*, a été rendu disponible et est devenu un journal de bord collectif, ouvert à la contribution de tous avant, pendant et après l'atelier. L'intention était de regrouper à un même endroit des traces de l'expérience vécue par les participants.

Trois semaines avant la tenue de l'atelier, soit au début du mois d'octobre, chacun des membres de l'équipe de design a envoyé des invitations (version courte) à son réseau de contacts professionnel et personnel. Environ 1 000 invitations ont circulé sur les réseaux de contacts de chacun. Cette même version courte de l'invitation a aussi été déposée sur le site rassemblant la communauté internationale, dans un nouveau fil de discussion. En outre, par courriel, une invitation (version courte) a été adressée aux directeurs des différentes facultés et groupes de recherche de l'établissement universitaire où l'atelier a été réalisé. Il y a également eu parution des informations techniques (qui, quand, quoi, comment, où) dans le journal universitaire, ainsi que dans le calendrier en ligne et sur les écrans de diffusion qui se trouvent à différents points de passage dans l'université. De plus, l'atelier a fait l'objet d'une mention dans un communiqué de presse émis à une centaine de journalistes de Montréal, annonçant le colloque international qui avait lieu en parallèle. Enfin, une invitation papier (en anglais et en français) a été glissée dans la pochette de bienvenue de tous les participants au colloque. Ce dernier a finalement accueilli 225 participants, dont 65 étudiants de l'établissement universitaire et 10 de l'étranger, provenant de 30 pays. Toutes les personnes ayant reçu une invitation avant la tenue de l'atelier et du colloque ont été invitées à joindre le site Ning de l'atelier, à se créer un profil de participant en ligne et à commencer à faire connaissance et interagir avec les autres. Il est à noter que pour se créer un profil de

participant, les intéressés devaient répondre aux deux questions suivantes : 1) Je participerai à l'atelier du 29 octobre et 2) J'accepte que des photos de moi soient déposées sur ce site. En procédant de la sorte, il était possible d'avoir une première idée du nombre de personnes qui allaient participer à l'atelier, et aussi de diffuser des photos préautorisées.

Ainsi, considérant les moyens utilisés pour la diffusion, près de 1 500 invitations ont été envoyées. De ce nombre, 91 personnes ont répondu à l'appel en s'inscrivant sur le site Ning avant l'atelier. Parmi ces personnes, 45 ont confirmé leur présence à l'atelier et 34 personnes incluant l'étudiante-chercheuse étaient présentes à l'événement le 29 octobre 2009. Les places avaient été limitées à 60 pour respecter la capacité maximale de la salle réservée pour l'atelier. Nous avons d'ailleurs choisi une salle qui offrait de multiples possibilités de reconfigurations (groupe, sous-groupes), avec fenêtres, cuisine, et de l'espace pour circuler. Par ailleurs et après l'atelier, d'autres personnes qui avaient reçu l'invitation ont continué à se joindre au site. À la fermeture du site un an plus tard, on pouvait dénombrer 186 personnes inscrites. Nous pouvons donc affirmer que sur les 91 personnes inscrites sur le site, 37 % ont réellement participé à l'atelier et globalement, sur une période d'un an, 12 % des 1 500 personnes qui ont reçu l'invitation se sont intéressées au projet d'atelier. Après l'atelier, 13 personnes ont participé à des groupes de discussion et une personne à une entrevue semi-dirigée, ce qui correspond à un peu plus du tiers des personnes présentes à l'atelier. Nous reviendrons plus loin dans ce chapitre sur le détail de ces deux activités post-atelier.

Parmi les personnes présentes à l'atelier, il y a eu des professeurs/chercheurs, des étudiants universitaires, des consultants/praticiens, des gestionnaires, des intervenants sociaux, des artistes en arts vivants et un médecin, œuvrant dans des milieux organisationnels variés, tels université, société d'État, organisme à but non lucratif, Centre de santé et de services sociaux (CSSS) et diverses entreprises. La plupart de ces personnes connaissaient déjà un ou plusieurs participants à l'atelier, car certains étaient des collègues de travail ou des amis. Les tableaux suivants indiquent le profil professionnel des participants présents à l'atelier ainsi que les milieux organisationnels d'appartenance de chacun.

Tableau 4.1
Profil professionnel des participants

<i>Profil professionnel</i>	<i>Nombre de participants</i>
Professeurs/chercheurs	6
Étudiants universitaires	8
Consultants/praticiens	8
Gestionnaires	5
Intervenants sociaux	4
Artiste/performeuse en arts vivants	2
Médecin	1

Tableau 4.2
Milieu organisationnel d'appartenance des participants

<i>Milieu organisationnel</i>	<i>Nombre de participants</i>
Université	14
Entreprise	14
Organisme communautaire	4
Centre de santé et de services sociaux	1
Société d'État	1

Au nombre des invités, quatre praticiens (invités spéciaux) avaient aussi été approchés par l'un des co-chercheurs afin qu'ils viennent partager avec les autres participants leurs propres pratiques et expériences en intervention, de même que leur vision de certains enjeux organisationnels. En voici le profil. Le premier invité consacre son emploi du temps à une organisation à caractère social qui vise la création et à la production de théâtres

documentaires, dans lesquels les individus peuvent s'identifier comme citoyens à la vie démocratique. Le deuxième invité travaille à partir d'une pratique, qui constitue un mode spécifique de gouvernance des organisations, visant à mettre un terme aux luttes de pouvoir à la source des problèmes de collaboration dans la vie et au travail. Le troisième invité est un artiste dit relationnel qui travaille étroitement avec les récents développements du Web et le quatrième invité est une personne qui intervient depuis 25 ans en Afrique, où elle tente d'avoir des participations de dialogue au niveau des villages, notamment pour venir en aide aux groupes de femmes victimes de violence. Précisons que sur ces quatre personnes invitées, deux ont finalement participé à l'atelier, soit le deuxième et le quatrième invité.

Ces invités se [joignent] à chaque groupe de réflexion, et les moments de réseautage [permettent] à chacun de les rencontrer aussi. Les personnes ressources pressenties œuvrent dans des domaines variés, toutes sont impliquées dans un travail d'émancipation, de promotion de la participation démocratique, de l'usage des réseaux sociaux dans la mobilisation, de justice réparatrice, etc. Bref, de belles personnes avec qui partager un moment de réflexion pour aider l'action. (1er octobre 2009 - Élisabeth, via la page réservée à la co-construction du design d'atelier, site rassemblant la communauté internationale)

L'ensemble des opérations de recrutement a fait que la co-conception de l'atelier a duré près de six mois, laissant naître au fil du temps et des réflexions entre les membres de l'équipe de design, l'ébauche de ce que serait l'atelier. Il faut préciser ici que les rencontres se sont déroulées sur une base hebdomadaire et qu'elles ont eu lieu à distance sur le site rassemblant la communauté internationale et sur le site Ning, prenant aussi sur la voie du courriel, via l'outil de conférence Skype et du téléphone. Chacun des membres de l'équipe de design y a participé bénévolement, pour un total de plus de 500 heures de travail collectif. La veille de l'atelier, les neuf co-chercheurs se sont rencontrés pour la toute première fois. Voici le témoignage d'un membre de l'équipe, deux jours avant l'événement.

L'art d'être imparfaits, discrets, actifs et transparents. Aujourd'hui, l'équipe de design se rassemble. Pour plusieurs, ce sera la première rencontre non virtuelle, elle sera physique, avec des poignées de main, des sourires et des regards d'humain à humain. Nous nous découvrirons autrement. Jusqu'ici, nous avons beaucoup échangé par Skype, par courriel et par le site Ning mais le groupe ne s'est jamais vraiment rencontré, du moins pas tous en même temps.

Aujourd'hui, ce sera le moment de confirmer, de valider, de préciser, de se rassurer mutuellement, de penser à ce qui n'est pas encore tout à fait prêt, de tester certains

éléments de design. Bref, si nous étions des gens de théâtre, ce serait la générale, où chaque moment trouve sa place dans un enchaînement naturel et où c'est aussi la dernière chance de modifier ce qui a été imaginé.

C'est évidemment très excitant de voir se concrétiser un processus qui a pris forme au fil du temps, pendant plusieurs mois. On aurait envie que tout soit parfait, à la hauteur du rêve, et que ce soit une sorte d'apothéose. Mais il faut le savoir : ça ne sera pas le cas. Ce sera plutôt ce que nous en ferons et il reflètera ce que nous serons. Ce sera un moment plus grand que la somme de ses parties, bien sûr, et ce qui en émergera sera ce que nous aurons réussi à créer ensemble à ce moment-là.

Ce sera imparfait, à notre image, avec tout le potentiel de découvertes que nous nous offrirons. Pour l'équipe de design, ce sera un moment subtil et délicat : serons-nous capables d'être simplement présents sans tomber dans le piège du contrôle et de la performance? Réussirons-nous à être paisibles, en ouverture aux autres, discrets, actifs et transparents?

Une telle posture intérieure ne s'enseigne pas dans les guides pratiques, dans les sessions de formation de formateurs ou dans les cours d'animation de groupes. C'est ailleurs qu'il faut chercher. Invisible, la route est tout de même connue. Elle passe par les sommets et les gouffres du voyage intérieur. C'est de ce voyage qu'émerge l'art de la présence. Vous comprendrez donc que jeudi, nous tenterons d'être présents. (27 octobre 2009 – Élisabeth, via l'espace blogue du site Ning de l'atelier)

4.1.2. L'expérience d'un atelier de création

Notre méthodologie prévoyait que le design de l'atelier serait élaboré à partir de l'approche « The Art of Hosting and Harvesting », autrement dit par l'intégration de pratiques de réflexion collective basées sur le dialogue (Hosting), de même que de différentes techniques de cueillette de données, dont celle du 3^e Œil (Harvesting). Nous envisagions ainsi que deux pratiques de réflexion collective soient privilégiées, le World Café (Brown, Isaacs et Wheatley, 2005) et le Forum ouvert (Owen, 1997) et, qu'une fois sur place, nous allions décider de la formule que nous choisirions de retenir. Sur cette base, en fonction des besoins des participants de l'atelier et de ce que l'équipe de design a considéré être l'approche appropriée pour y répondre, une seule de ces deux pratiques a été choisie. Les lignes qui suivent en font état de même que des initiatives mises en œuvre de part et d'autre durant l'atelier, notamment le volet créatif qui a donné lieu à des performances artistiques, de même qu'à un rituel d'accueil des participants.

4.1.2.1 Dimension créative et ludique de l'atelier

Durant l'atelier, une artiste en arts vivants, membre de l'équipe de design, a réalisé un processus créatif et ludique à l'intérieur duquel des performances artistiques diverses ont pris forme dans l'action. L'artiste qui a réalisé ce volet de l'atelier travaille à partir d'un éventail de performances qu'elle met en scène dans l'action en s'inspirant du contexte et du moment présent pour faire vivre une expérience collective. Sans pouvoir dire exactement ce qu'elle va mettre en scène dans l'action, elle s'adapte et crée en fonction de ce qu'elle a sous les yeux. C'est ce qui s'est produit lors de l'atelier. L'artiste a observé les participants et s'est inspirée du groupe et de la dynamique pour imaginer et actualiser un univers créatif et ludique, les invitant à s'ouvrir à eux-mêmes et aux autres, à lâcher prise sur l'inutile, à se libérer des obstacles à la spontanéité, autrement dit, à vivre une expérience sensible, dans le moment présent.

Faisant état de matières à dire et à danser, d'arts corporels et de dynamiques du corps, je suis prête à intervenir et voir un paysage s'installer rapidement, pour créer une nouvelle communication et poser un acte artistique[...] une ouverture sur les savoirs du corps, sur la communication, l'étonnement, les jeux, la nourriture. Redonner le goût de diviser le corps en petites parties pour revivifier celles-ci et le regarder à la loupe. Par le biais de jeux, atteindre les plus hautes choses, lâcher la tête pour être dans l'instant, prêt à ouvrir encore plus grand son éventail, afin de se découvrir encore et en corps. Je donne le goût d'être transporté dans un jeu à travers lequel un rite se coordonne avec l'événement et le comment chacun se place et s'exprime. Je déränge le cours des choses pour mettre en lumière autre chose que soi. Les liens qui unissent, se tissent et qui ouvrent le voile de l'entre-deux et de l'énergie du groupe. Ces parcours redonnent le goût de l'enfance et permettent de retrouver l'émerveillement et la spontanéité. Oser par l'expérience et vivre le moment présent. Écouter le sensible, écouter le poétique. (14 avril 2010 – Raphaëlle (artiste en arts vivants) via un échange courriel quelques mois après l'atelier)

De manière plus élaborée, l'artiste a mis en œuvre plusieurs performances interactives au cours de la journée, à commencer par une forme de rituel d'accueil à l'arrivée des participants. Elle les invitait à devenir les acteurs d'une création, en leur demandant d'imprimer leur bouche sur un support visuel blanc, et ce, à l'aide d'un rouge à lèvres. En plus de créer une forme de rite d'accueil qui donne le ton de la journée et qui décline en quelque sorte l'identité de chacun, parce que tout le monde se prête au jeu et parce que

l'activité attire l'attention sur autre chose que la gêne ou les inhibitions, l'objectif était aussi de donner lieu à une œuvre collective, ce que l'artiste a appelé un poème de bouche.²⁸

De l'accueil au rituel. Un à un, les gens pénètrent dans ce que nous avons créé comme espace. Certains arrivent essoufflés; le sac à dos semble lourd à porter... Tranquillement, je sens que le rythme change, s'allège, ralentit... (29 octobre 2009 – *Journal de bord*, via l'espace Journal de bord du site Ning de l'atelier)

Ce rituel d'accueil mis en scène par l'artiste a été suivi d'un dîner d'accueil des participants, car l'atelier débutait à midi. L'ensemble des personnes présentes était alors invité à partager un repas sous forme de buffet sur place et à échanger avec les autres participants. Poursuivant dans cette veine, et après le repas du midi, un cercle d'ouverture a eu lieu. Ce fut le moment durant lequel chacun des participants fut invité à partager avec les autres ses intentions et ses attentes en regard de l'atelier, en répondant à la question suivante : qu'est-ce qui bouillonne en vous présentement?

Les gens sont entrés dans le cercle en offrant un magnifique cadeau. Chacun à leur manière, ils ont livré des témoignages à travers une fleur qui prenait parfois les airs d'un micro, d'un objet qui reçoit l'émotion du moment présent. C'était beau. Ce sont de ces témoignages qui rassemblent, qui connectent, qui inspirent. Ça donne le ton, ça donne envie de continuer. (29 octobre 2009 – *Journal de bord*, via l'espace Journal de bord du site Ning de l'atelier)

Pendant les témoignages d'ouverture des participants, une deuxième performance a été mise en scène par l'artiste. Cette dernière s'est mise à tisser de manière aléatoire et à l'aide d'une bobine de fil bleu une toile entre les participants à l'intérieur du cercle, en entourant le fil autour du pied d'un participant, derrière le dos d'un autre, etc. Elle représentait ainsi visuellement les liens qui se tissaient entre les participants, lors de ces premiers échanges. Une fois le tour du cercle terminé, elle a demandé aux participants de fermer les yeux et de se défaire des fils, lentement, en étant attentifs à l'autre, en faisant attention pour ne pas les tirer brusquement, puisque tout le monde était relié.²⁹

²⁸Voir images B, C et O en annexe G.

²⁹ Voir images L, M, V et W en annexe G.

Cette performance interactive a été suivie d'une activité de réflexion collective en mode dialogue, selon la pratique du Forum ouvert. Nous passons maintenant à cette activité et à la manière dont elle s'est intégrée au processus d'action, pendant l'atelier. Le lecteur découvrira d'autres performances artistiques mises en scène pendant l'atelier, au fil des pages suivantes.

4.1.2.2 La pratique du Forum ouvert

Au chapitre précédent, le Forum ouvert a été défini comme une pratique qui laisse place à une réflexion collective à partir d'un design de conversation structurant, mais non structuré. La pratique d'animation est conçue pour offrir aux participants la liberté de construire eux-mêmes et ensemble la matrice de leur rencontre, de même que de choisir les sujets à partir desquels ils souhaitent réfléchir collectivement pour mieux appréhender le futur. Le design est non structuré parce que les sujets et le déroulement de la rencontre ne peuvent être déterminés à l'avance. La pratique est alors fondée sur les principes de passion et de responsabilité (Owen, 1997). En plus d'offrir une grande liberté en regard des thématiques abordées, le Forum ouvert fonctionne à partir de quatre règles simples et une loi (Owen, 1997) :

1. Si nous sommes ici, c'est que nous sommes les bonnes personnes (le nombre de participants par atelier n'a pas d'importance);
2. Ce qui arrivera est la seule chose qui pouvait arriver (on élimine les attentes face aux résultats et on laisse de la place pour la nouveauté);
3. Ça commence toujours au bon moment (la créativité peut difficilement être fixée dans le temps);
4. Quand c'est fini, c'est fini (on ne peut déterminer à l'avance combien de temps cela peut prendre pour explorer un sujet).

Quant à la loi dite « des deux pieds », elle rappelle aux participants qu'ils ont la responsabilité de changer d'atelier de dialogue en tout temps, s'ils sentent qu'ils ne contribuent pas suffisamment aux échanges ou qu'ils n'en retirent rien de significatif.

Privilégiant cette pratique d'animation, les participants à l'atelier ont été appelés à répondre à une question évocatrice posée à l'ensemble du groupe leur permettant par la suite de construire ensemble la matrice de l'activité. Cette dernière avait été formulée ainsi par les co-chercheurs: quelles sont ces conversations que vous rêvez d'avoir, mais que vous n'avez pas

l'occasion d'avoir dans un autre contexte que celui-ci? À partir de cette question, neuf participants ont proposé les thématiques d'atelier suivantes :

- L'écoute en groupe, développer l'esprit civique;
- La sociocratie, passer du « Je » au « nous »;
- Le deuil;
- La représentation de soi et la connectivité à travers le web social;
- Ce que l'inconscient sait et que le groupe comprend;
- Les désaccords fondamentaux;
- Les moyens de la cohérence;
- Le web actif 2.0;
- La pratique du dialogue (mode virtuel et réel).

Ces thématiques touchent principalement le changement collectif. À titre d'exemple, un atelier sur le deuil amenait à réfléchir sur des manières collectives de traverser les différents deuils d'une vie (être humain, travail, amour, etc.) tandis qu'un atelier sur les désaccords fondamentaux proposait de se pencher sur les contextes organisationnels à travers lesquels il est difficile de parvenir à un accord et de réfléchir aux moyens qui peuvent être mis en place, collectivement pour aller au-delà de ces désaccords.

Chacun des sous-groupes composés de 2 à 15 participants s'est réparti aux abords et à l'intérieur de la salle pour l'activité. Deux rondes d'échanges d'une heure chacune ont eu lieu. Sur l'image U qui se trouve en annexe G, on aperçoit la matrice de l'organisation des ateliers, remplie par les propositions des participants. Dans le tableau figurant sur cette image, des lettres majuscules et des espaces de temps ont été prédéterminés. Les lettres correspondent à des lieux d'échanges (ex. local x, cafétéria, etc.) et les espaces-temps sont les périodes (généralement une à deux heures) allouées pour chaque ronde d'atelier, lorsqu'il y a lieu d'en faire plus d'une. Le tableau de l'image U révèle entre autres que de 14 h 30 à 15 h 30, un groupe échangeait dans la salle où se déroulait l'atelier sur la thématique du deuil.

Durant les ateliers de dialogue, l'artiste a mis en œuvre une troisième performance interactive, qui conviait cette fois les participants disponibles à entrer sous une bâche de

plastique transparente déposée sur une structure de bois, pour tracer de l'extérieur de cette bâche leur silhouette à l'aide de marqueurs de couleurs. Cela allait laisser des empreintes corporelles chaque fois différentes, selon la personne et sa posture au moment du dessin. Le but était de créer une œuvre montrant la diversité des personnes présentes, en l'illustrant avec les différentes formes et couleurs tracées.³⁰

Mentionnons que le contenu des échanges durant les ateliers de dialogue n'a pas été enregistré, mais une plénière a été réalisée pour que les participants puissent faire la synthèse de tous les ateliers. Cette plénière a été filmée, pour que l'on puisse conserver le contenu des échanges. Ce sont les responsables des neuf ateliers qui ont pris la parole durant la plénière pour partager avec les autres participants ce qui avait émergé de leurs ateliers respectifs. Toujours durant la plénière, la synthèse du contenu a aussi été conservée sous la forme d'un schéma heuristique. Ce schéma a été réalisé par l'un des co-chercheurs afin que les participants puissent visualiser les différents éléments de contenu en direct, sur écran, alors qu'ils étaient exprimés. À ce sujet, Cady (2006) affirme que les schémas heuristiques sont vite faits et conservent un aspect brouillon, représentant une première forme de « solidarité » et de « conscience collective » (p.38) et offrant aux individus une vue d'ensemble d'un enjeu et une meilleure compréhension de ce dernier.³¹

Lors de cette plénière, l'artiste a suggéré une quatrième forme de performance interactive. Elle circulait à l'extérieur du cercle et offrait des massages aux participants, qu'elle choisissait en fonction des tensions qu'elle sentait et des ouvertures qui lui étaient faites. Si quelqu'un ne semblait pas disponible, elle ne le touchait pas.³² Son objectif était de réduire les tensions palpables chez certains participants, afin de laisser plus de place à l'ouverture pour poursuivre la réflexion collective.

³⁰Voir images D et N en annexe G.

³¹ Voir annexe B pour prendre connaissance d'un exemple de schéma heuristique réalisé lors de l'atelier en plénière.

³² Voir image Q en annexe G. Il est à noter que le schéma heuristique auquel nous venons de référer figure aussi sur cette image qui représente la performance des massages.

Enfin, et tel que prévu dans le design initial de l'atelier, à différents moments de la journée, l'équipe de co-chercheurs a effectué de courtes entrevues filmées sur le vif (vox pop), et dans lesquelles il était demandé aux participants de décrire en environ une minute ce qu'ils étaient en train de vivre dans le moment présent, ce qui prenait forme à l'intérieur de l'atelier. Au total, six personnes ont été interrogées.

4.1.2.3 Danse et performance théâtrale

Après la plénière et avant la pause du soir pour un repas réseautage, l'artiste a suggéré au groupe une cinquième performance interactive qui s'est déroulée en deux parties, marquées par la musique du groupe *Playing for Change* (2009)³³. Elle a fait jouer une première chanson et a invité tous les participants à se placer debout en cercle et à se prendre par les mains. Elle leur a suggéré de commencer à bouger les bras pour s'acclimater au groupe et à ce qui était en train de se passer, et ensuite à bouger tout le corps et à danser ensemble, main dans la main. Elle les a aussi invités à changer de place, à danser avec l'autre, à se laisser aller et à s'amuser.

Après cette chanson, les participants se sont arrêtés et ont reformé le cercle. L'artiste a alors fait jouer une deuxième chanson du même groupe et cette fois, elle a demandé aux participants d'imaginer qu'ils tenaient des foulards invisibles et de les remuer au rythme de la musique par de petits et de grands mouvements. Les participants ont ensuite continué à danser ensemble. C'était là de la part de l'artiste une invitation à être authentique et à vivre le moment présent, en se concentrant sur les mouvements du corps et des corps.³⁴

Dans cet espace, simple et sécuritaire, je vous ai vu avoir des rencontres authentiques avec d'autres à travers la danse, mais surtout, je vous ai vu lâcher prise, je vous ai vu laisser derrière tout ce qui empêche, bloque, freine et paralyse. Certains étaient plus âgés, d'autres plus jeunes, c'était beau de vous voir. Si vous en faisiez l'expérience, moi j'en étais témoin, c'était touchant, j'ai pleuré. Merci de m'avoir laissé entrer dans ces moments précieux, parfois intimes de l'expérience humaine, de m'avoir permis d'être là, sans y être vraiment. Mon expérience de 3e Œil m'aura permis de voir les

³³ *Playing for Change* est à la fois un groupe de musiciens du monde et une fondation, qui transmet un message de paix, d'espoir et de partage par la musique.

³⁴ Voir images E et F en annexe G.

choses autrement. (5 novembre 2009 – Christine (3^e œil), via l'espace Journal de bord du site Ning de l'atelier)

Après le repas, l'artiste a suggéré une sixième et dernière performance, une forme de mini-spectacle improvisé mettant en scène les participants. Derrière une porte de bois sur pied, et au rythme des *Chateaux Interieurs* et de *La Metro* de Brigitte Fontaine (2006), les personnes qui le souhaitaient pouvaient offrir aux spectateurs une performance collective, en silence, avec leurs bras, leurs jambes, ou l'ensemble de leur corps, pourvu qu'on y voit que de la peau.³⁵ Les participants devaient se placer en ligne derrière la porte. Une douzaine de participants, divisés en trois petits groupes se sont prêtés au jeu. Le premier groupe composé d'hommes et de femmes a performé de manière très romantique, avec une grande douceur et féminité. Le deuxième groupe était composé de trois hommes qui ont fait preuve de beaucoup d'audace, puisqu'ils ont osé se mettre torse nu et se sont même déplacés avec la porte de bois. Leur performance était très masculine. Le troisième groupe composé uniquement de femmes a beaucoup utilisé les jambes partiellement découvertes et les bras qui évoquaient des battements d'ailes d'oiseau, au rythme d'un *cha-cha-cha*. Dans l'ensemble, l'activité représentait l'authenticité de l'être humain, son ouverture, sa bonhomie, marquée par le plaisir, des rires sincères et une vive participation.

4.1.2.4 Présence web lors de l'atelier

Pendant l'atelier, nous avons eu recours à des médias sociaux (Ning, Twitter) pour assurer une présence sur le web en direct. Pour ce faire, deux membres de l'équipe de design ont publié sur Twitter, en direct, leurs impressions sur l'atelier, et ce, tout au long de la journée. D'autres membres de l'équipe et quelques participants ont aussi diffusé des commentaires et des photos sur le site Ning de l'événement, à même la page *Journal de bord*, en leur nom ou au nom du membre anonyme *Journal de bord*. Rappelons que l'objectif était qu'il y ait une forme d'interaction avec les personnes qui avaient suivi l'élaboration du design et qui ne pouvaient être présentes la journée de l'atelier. Elles pourraient ainsi partager avec d'autres personnes intéressées par l'atelier, le fruit de la réflexion collective, ce qui prenait forme dans

³⁵Voir image V en annexe G.

le moment présent. L'activité sur le web représente aussi les interactions de l'organisation avec l'extérieur, une source d'énergie indispensable à son équilibre, en tant que système dynamique.

4.1.2.5 Le badge des participants

Afin d'offrir aux participants quelque chose de significatif et d'unique en lien avec leur participation à l'atelier, chacun a reçu - à son arrivée - un badge qui représente un fragment d'œuvre d'art existante, *Les 4 éléments* d'Isabelle Mahy et sur lequel il ou elle écrivait son nom à la main. Cette œuvre, que nous apercevons avec les badges superposés sur l'image T, a été une source d'inspiration à l'étape de la co-construction du design et ses fragments se sont également retrouvés comme élément visuel récurrent sur les cartons d'invitation et sur la bannière du site Ning.³⁶

Le badge [est] à la fois une identité et une appartenance, un bijou et un cadeau une trace de mémoire. (3 octobre 2009 - Elisabeth, via la page réservée à la co-construction du design d'atelier, site rassemblant la communauté internationale)

L'union des badges, chacun porte les fragments et l'œuvre *les 4 éléments*. Ils rassemblent, ils se ressemblent, mais sont tous uniques. (29 octobre 2009 - *Journal de bord*, via la page Journal de Bord du site Ning de l'atelier)

Symbolisant l'identité collective de l'atelier, le badge du participant éveille l'univers du sensible et sert à imaginer une œuvre plus grande que la somme des parties. Il devient aussi un fragment, le fruit d'une œuvre qui s'est complexifiée de manière croissante en une multiplicité d'œuvres, ayant donné naissance à plusieurs artefacts de l'atelier.

4.1.2.6 Le cercle de fermeture de la journée

Le cercle de fermeture constitue un moment significatif de l'atelier, faisant le point sur la journée, les échanges et la réflexion individuelle et collective qui ont pris forme durant les ateliers de dialogue et les performances artistiques. Pour ce faire, et de la même manière

³⁶Voir image S en annexe G.

qu'au moment de l'ouverture de la journée, nous nous sommes à nouveau placés en cercle et les participants ont été invités à témoigner de leur journée et de l'état d'esprit avec lequel ils repartaient de l'atelier. Ce fut également un moment de prise de conscience des grandes questions formulées à l'étape de co-construction du design ou encore des questions plus spécifiques abordées durant le Forum ouvert. Ce tour de cercle a laissé entrevoir des possibilités de collaboration, une vision du futur et une formulation d'engagements personnels et collectifs. Certains participants ont aussi livré des messages d'espoir, et manifesté un désir de poursuivre les échanges autour de l'intelligence collective et de mettre en œuvre d'autres projets collectifs.

4.1.2.7 La Vénus de l'intelligence collective

Certaines des performances interactives vécues durant l'atelier ont donné lieu à une œuvre collective, que l'artiste a créée après l'atelier et qu'elle a nommée la « Vénus de l'intelligence collective ». À cette fin, elle a repris des fragments des différentes œuvres qui ont été créées au fil des performances. Sur l'image R on aperçoit la Vénus, faite des traces de l'atelier, visiblement celles du rituel d'accueil, de la bâche transparente et de la bobine de fil bleu.

Quand je raconte Vénus à mes interlocuteurs, je leur révèle le fait que sa tête est faite de tous nos baisers. Je leur dis que sa jupe est faite de toutes nos silhouettes, que ses jupons sont faits de couvertures de survie, dont la planète a bien besoin. Je leur dis aussi que ses bras nous ont enlacés de fil bleu et que son torse, fait d'une armoire à pharmacie, est là pour soigner nos cœurs, nos blessures et nos inquiétudes. Ses seins nous renvoient à l'anima et à l'animus qui font ce que nous sommes et ce que nous avons été ensemble.

Je mentionne aussi sa grande fragilité : l'intelligence collective est fugace, évanescence et immatérielle. Il faut donc en prendre bien soin pour qu'elle reste vivante.

Vénus représente quelques moments que nous avons partagés et sa métamorphose montrera aussi la nôtre. Nous sommes effectivement passés à autre chose, nous avons poursuivi notre chemin et, parmi nous, plusieurs se sont trouvés, plusieurs continuent la conversation. Quelques-uns inventent la suite. D'autres arrivent et cherchent à trouver ici quelques ressources utiles. Il y a de la vie, discrète, mais bien présente. (12 décembre 2009 - Élisabeth, via l'espace blogue du site Ning de l'atelier)

La Vénus est une œuvre collective et esthétique qui témoigne de l'expérience sensible qui a été vécue le 29 octobre. Les différentes parties de son corps montrent les empreintes laissées

par les participants à travers les performances artistiques et, dans l'ensemble, elle porte les valeurs à la source de la réflexion collective et les liens qui se sont tissés. Nous aborderons ce qui a émergé de la réflexion collective et ces liens, au prochain chapitre.

4.1.3 Considérations méthodologiques issues de l'atelier

La logique développée jusqu'ici nous amène à distinguer le design du processus d'action, incluant les volets de cueillette et d'analyse des données, de ce qui en a émergé. Nous abordons maintenant les aspects méthodologiques qui ont été confirmés, réajustés ou ajoutés à partir de la tenue de l'atelier, ceci afin de mener à bien la cueillette et l'analyse des données. Nous présentons donc le cadre d'analyse mis au point et effectivement utilisé dans la recherche.

Rappelons que nous avons opté à priori pour une approche esthétique qui permet de cerner le sensible à travers le visuel et par le discours, via des groupes de discussion. Le but était de recueillir des données relatives à l'expérience vécue par les participants, pour en faire une analyse de contenu thématique. Deux groupes de discussion et une entrevue³⁷ ont été réalisés à cet effet dans les semaines qui ont suivi l'atelier. Pour une meilleure accessibilité à tous, cette activité post-atelier s'est tenue dans le même établissement universitaire que l'atelier, et ce, dans des locaux de séminaire et un bureau de professeur. Les groupes de discussion ont duré entre deux et trois heures chacun et l'entrevue individuelle, une heure. Les trois activités ont été enregistrées en mode audio seulement et il y a eu prise de photos. L'entrevue individuelle a été réalisée deux semaines après les groupes, soit un mois et demi après l'atelier. Au total, 14 personnes présentes à l'atelier ont participé aux groupes de discussion et à l'entrevue. Six participants ont pris part au premier groupe de discussion (dont un membre de l'équipe de design) et les sept autres au deuxième groupe (dont 5 membres de l'équipe de design).

³⁷ Puisque les participants pouvaient décider de prendre part à un groupe de discussion ou à une entrevue semi-dirigée, dépendamment de leur préférence ou disponibilité, un participant a choisi l'entrevue. Ce dernier n'était pas disponible aux dates prévues pour les groupes de discussion, mais souhaitait tout de même participer à l'activité.

L'objectif plus spécifique de ces activités était d'échanger et de partager l'expérience individuelle et collective de l'atelier, d'approfondir la question de l'intelligence collective et de tenter de voir comment l'expérience des petits groupes de dialogue qui avaient pris forme durant le Forum ouvert avait été vécue. Ainsi, par des questions spécifiques, les thèmes suivants ont été abordés :

- exploration des pratiques de dialogue et de collaboration utilisées durant l'atelier;
- espace propice à la collaboration;
- conditions à l'émergence de l'intelligence collective;
- exploration de la nature des liens qui se sont créés entre les individus.

Le tableau suivant regroupe l'ensemble des questions qui ont été posées aux participants lors des trois activités post-atelier (groupe de discussion 1, groupe de discussion 2 et entrevue). Certaines questions ont varié d'une activité à l'autre. Par exemple, deux questions seulement ont pu être abordées durant l'entrevue, car le participant a passé plus de temps que les autres à décrire son expérience personnelle de l'atelier.

Tableau 4.3
Questionnaire groupe de discussion et entrevue

<i>X : Question posée</i>	<i>Groupe 1</i>	<i>Groupe 2</i>	<i>Entrevue</i>
1. Comment qualifieriez-vous les espaces de dialogue/réflexion auxquels vous avez pris part lors de l'atelier?	X	X	
2. Comment qualifieriez-vous les liens qui se sont créés pendant la journée?		X	
3. En quoi les espaces de dialogue vécus et les liens tissés favorisent ou non la collaboration?	X	X	
4. Comment définissez-vous l'intelligence collective?	X		X
5. Qu'est-ce qui, pour vous, génère une intelligence collective?	X		
6. Quel est l'intérêt et le potentiel de l'intelligence collective de faire évoluer les pratiques dans les organisations?	X		
7. Est-ce que la pratique du Forum ouvert favorise ou non l'ouverture d'esprit des participants?		X	
8. D'où vient l'ouverture d'esprit?		X	
9. Comment avez-vous vécu votre expérience de l'atelier?	X	X	X

En plus des questions posées aux participants, et dans les deux groupes de discussion seulement, la pratique du dessin (Broussine, 2008) a été utilisée. Le but était d'inviter les participants à partager leur expérience sensible de l'atelier, grâce à une expression visuelle libre³⁸. À l'étape de l'analyse de données, le contenu de ces dessins a été considéré en lien avec le discours des participants et à partir de celui-ci, car au moment de l'activité, une partie de la discussion était réservée à un tour de table où chacun avait la liberté de partager son

³⁸ Pour voir la récolte de cette activité, le lecteur est invité à prendre connaissance des images Dessin1 à Dessin12 en annexe G de ce document.

expérience de l'atelier et d'expliquer ce que son dessin représentait. Le visuel comme tel des dessins n'a pas été analysé par l'étudiante-chercheuse, mais c'est plutôt l'explication et la signification donnée par le participant qui a été considéré dans l'analyse thématique. En ce qui concerne l'entrevue semi-dirigée, le participant n'a pas utilisé de dessin, mais a livré le fruit de son expérience de l'atelier et a développé plus longuement sur le thème de l'intelligence collective. La raison pour laquelle les questions diffèrent d'une activité à l'autre est que certaines d'entre elles ont émergé au moment de la discussion, soient les questions 7 et 8 et que d'autres étaient prévues, soient les questions 1 à 6 et la question 9.

À la suite de ces activités post-atelier, le verbatim de l'enregistrement audio des deux groupes de discussion et de l'entrevue individuelle, de même que tout le contenu audible des enregistrements vidéo de la journée de l'atelier ont été transcrits. Au total, un contenu d'une durée de près de neuf heures a été transcrit, soit 57 pages de verbatim. Ajoutons que certains passages de ce verbatim ont été publiés anonymement sur le site Ning, dans un fil de discussion du forum, réservé aux groupes de discussion et entrevue, et ce, dans le but d'obtenir une autre forme de rétroaction en regard des activités post-atelier.

4.1.4 Considérations éthiques spécifiques

Tous les participants ont accepté à l'aide du formulaire de consentement que les photos et les vidéos de l'atelier soient rendues disponibles sur le site Ning, à condition que le site reste privé (sur invitation seulement). Les deux formulaires qui ont été signés par l'ensemble des participants avant l'atelier et les groupes de discussion, de même que l'entrevue se trouvent en annexes (E et F). Ainsi, aucune information ne permettant d'identifier les participants n'a été diffusée sans leur consentement, et si l'un d'eux ne souhaitait pas que son image ou que son nom apparaisse sur le site Ning, il avait le choix d'utiliser un pseudonyme et de ne pas suggérer de photo de profil.

En ce qui concerne les communications établies avec les participants avant et après l'atelier, elles ont principalement pris la forme de courriels. Nous sommes entrée en contact une première fois avec les personnes ayant confirmé leur présence et une seconde fois, deux semaines avant l'atelier, pour leur préciser les détails spécifiques de la journée et leur

rappeler de signer le formulaire de consentement. Après l'atelier, nous avons communiqué à nouveau avec les personnes qui avaient indiqué sur le formulaire de consentement leur intérêt à poursuivre les activités de recherche. Elles étaient quatorze. Nous souhaitions au départ former un groupe de six à douze personnes et finalement, nous avons formé deux groupes de six et sept participants, plus une entrevue. Les deux groupes de discussion se sont déroulés à une semaine d'intervalle à la fin du mois de novembre et l'entrevue a eu lieu quelques semaines plus tard, en décembre. Les dates ont été fixées en fonction des disponibilités de chacun.

CHAPITRE V

ANALYSE DES DONNÉES ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre est consacré aux données recueillies sur le terrain, au processus d'analyse et aux résultats de recherche qui en découlent. Le choix d'une approche esthétique des organisations est mis de l'avant à l'étape de l'analyse, et les résultats permettent d'entrevoir l'intelligence collective qui a émergé du processus vécu par les participants, et que nous décrivons comme une série d'états d'esprit partagés. Nous associons chacun de ces états d'esprit aux conditions d'émergence de l'intelligence collective. Afin de mieux traduire l'expérience vécue, nous modélisons ensuite ces états d'esprit à l'aide d'une spirale. Une discussion portant sur le rôle et l'intérêt de la co-création vient clore le chapitre.

5.1 Les données recueillies

Afin de mener à bien notre recherche-action participative, il était primordial d'avoir un lieu d'observation et d'expérimentation privilégié de la dynamique d'intelligence collective. C'est par la réalisation d'un atelier créatif que nous avons pu créer les conditions utiles à l'étude. Cet espace collectif de réflexion, basé sur la pratique du Forum ouvert (Owen 1997) et du 3^eŒil (Mahy 2008), s'est avéré une source de données pertinente pour mieux cerner la définition et le fonctionnement de l'intelligence collective. Ces données ont été recueillies à trois moments distincts du processus, situés avant, pendant et après l'atelier, le tout échelonné sur une période d'une année. Deux types de techniques de cueillette ont été employés : le premier permettant de recueillir les éléments du discours verbal via i) le groupe de discussion (Geoffrion, 2003) et l'entrevue semi-dirigée (Lorraine Savoie Zajc, 2003); et le second, permettant de recueillir les éléments visuels, via ii) une pratique d'inspiration

ethnographique, le 3^e Œil (Mahy, 2008). Ainsi, nous avons pu obtenir quantité de données de l'ordre de l'image, du discours, d'œuvres collectives, etc. qui ont guidé notre analyse de contenu thématique basée sur une approche esthétique (Strati, 2004). Nous avons également pris en compte des témoignages écrits échangés avec et entre les participants avant, pendant et après l'atelier, comme les courriels, les fils de discussion et billets de blogue postés sur les plateformes de réseautage. Ces témoignages écrits constituent aussi des données de recherche, puisqu'ils renseignent sur l'expérience sensible des participants à différents moments du processus.

Les types de données auxquelles nous nous sommes référée sont les suivants :

- Courriels, fils de discussion et billets de blogue sur les plateformes de réseautage Ning;
- Œuvres collectives découlant des performances artistiques (poème de bouche, bâche transparente avec empreintes corporelles, Vénus de l'intelligence collective);
- Photos prises durant l'atelier et les groupes de discussion;
- Document vidéo brut de l'atelier;
- Verbatim du document vidéo brut de l'atelier;
- Vidéo esthétique (en deux parties) réalisée à partir du document vidéo brut et des photos de l'atelier;
- Enregistrement audio des groupes de discussion et de l'entrevue;
- Verbatim des groupes de discussion et de l'entrevue;

Puisque nous allons devoir constamment nous référer à l'atelier pour l'analyse, quelque 830 photos ont été prises sur le terrain, dont une centaine lors des groupes de discussion. Une partie de l'atelier a de plus été filmée, ce qui correspond à trois heures d'enregistrement. À l'aide du matériel brut de ce document, un verbatim de 17 pages a été produit. De la même manière, un enregistrement audio a été réalisé lors des deux groupes de discussion et de l'entrevue, cela totalisant six heures d'enregistrement et 40 pages de verbatim.

Ce matériel ainsi qu'un enregistrement de la musique jouée lors du rituel d'accueil des participants et de la performance artistique de la danse en fin de journée a également permis

de réaliser un clip vidéo de l'évènement. Résultat de 45 heures de prémontage et de montage par l'étudiante-chercheuse et la personne ayant initié le projet de recherche, ce clip constitué de deux parties d'une durée de dix minutes chacune est un support visuel sensible de l'atelier. Une fois monté, ce clip vidéo permet de revivre à partir de moments choisis, l'atelier à travers le regard du 3^e œil, retraçant et évoquant l'ambiance de ce qui y a été vécu. Cette vidéo est accessible aux participants de l'atelier uniquement, par un lien YouTube sécurisé³⁹, non répertorié par le moteur de recherche. À quelques reprises dans le texte, nous y faisons référence, afin d'appuyer l'argumentation.

5.2 Le processus d'analyse de données

En puisant au corpus des données récoltées, nous avons cerné les états d'esprit avec lesquels les participants et les co-chercheurs ont évolué avant, pendant et après l'atelier, puis nous les avons rattachés aux repères conceptuels de notre recherche, à savoir : la pratique, le dialogue, la collaboration et l'intelligence collective. En analysant ces états, qui correspondent à ce que Strati (2004) a décrit comme étant le « sentiment » (p.256), la manifestation de la « qualité expressive » de ce qui se produit dans le moment présent, il devenait possible d'identifier des conditions favorables à l'émergence d'une intelligence collective. Cette façon de faire qui découle de l'approche *empathico-esthétique*, invite à comprendre comment les « interactions prennent place » dans l'organisation (Strati 2010, p.886) et comment l'expérience sensible de chacun, y compris celle du chercheur, y est vécue.

Pour réaliser un tel processus d'analyse, il a d'abord fallu organiser le corpus de données, à savoir effectuer i) la transcription des enregistrements audio et vidéo de l'atelier, c'est-à-dire les 57 pages de verbatim; ii) la codification des données; et iii) le repérage de ce que nous avons nommé les « états d'esprit » dans le corpus de données. En ce qui a trait à la codification, nous avons voulu conserver l'anonymat des participants en les identifiant par des numéros, allant de P0 à P22. Si les nombres ne vont pas jusqu'à 34 (nombre de

³⁹ Clip vidéo, partie 1 : http://www.youtube.com/watch?v=_YIEGnByxG8.

Clip vidéo, partie 2 : <http://www.youtube.com/watch?v=wUrIIPgCoOU>.

participants présents à l'atelier), c'est que certaines personnes n'ont tout simplement pas émis de témoignages. Lorsque cette codification est utilisée dans le texte pour citer un participant, nous privilégions l'emploi du masculin, dans le but d'éviter de reconnaître le sexe des participants. Seules l'étudiante-chercheure et sa directrice de recherche ont eu accès à ces informations sur la codification.

Une fois l'organisation des données complétée, l'étape suivante a été celle de l'identification des thèmes à travers tout le corpus de données. Les thèmes devant refléter ce qui a été vécu avant, pendant et après l'atelier, nous les avons repérés sous la forme de sentiments (Strati, 2004) et convertis plus tard en états d'esprit pour montrer qu'ils représentent non seulement une émotion vécue à un moment précis, mais qu'ils incarnent aussi une façon d'être. Les sentiments repérés constituent ainsi les principales unités de sens à partir desquelles l'analyse a été réalisée. Nous n'avons pas utilisé de logiciel de traitement de données, mais nous avons procédé manuellement en identifiant les sentiments récurrents dans le discours des participants et des co-chercheurs, de même que ceux qui se dégageaient des images photo et vidéo.

Voici les sentiments qui sont principalement ressorti à cette étape du processus :

- le désir de se rassembler et de collaborer
- le sentiment d'avoir vécu une expérience magique,
- le sentiment qu'il s'est passé « quelque chose » pendant cette journée,
- le sentiment d'énergie,
- le sentiment d'ouverture,
- le sentiment de présence,
- le sentiment d'écoute et d'authenticité,
- le sentiment de profondeur et de connexion avec l'autre,
- le sentiment de collaboration.

Afin de bien illustrer la nature de chacun de ces sentiments, nous les avons représentés dans un tableau⁴⁰ (une ligne par sentiment), comprenant aussi les témoignages et les images correspondants issus de notre corpus de données. Par exemple, pour le *sentiment d'avoir vécu une expérience magique*, nous avons ajouté à la ligne appropriée du tableau le témoignage correspondant d'un participant, à savoir : « Quelque chose qu'on ne ressent pas souvent... Source d'émerveillement, excitant, allumant. Sentiment d'une première fois. »

Une fois ce tableau complété, nous avons rattaché les différents sentiments aux concepts de base de la recherche, soit la pratique, le dialogue, la collaboration et l'intelligence collective, en tentant de voir comment ces concepts venaient éclairer l'expérience vécue par les participants. À titre d'exemple, nous avons lié le *sentiment d'avoir vécu une expérience magique* au concept de pratique, plus particulièrement à la pratique du Forum ouvert (Owen, 1997), car selon l'auteur, la profondeur de dialogue qui y est vécue peut se traduire par le sentiment de vivre quelque chose de magique. En cherchant à expliquer concrètement ce sentiment de magie, nous avons découvert qu'il se définissait plus clairement par un état d'énergie étudié par Csikszentmihalyi (1997), sur lequel nous reviendrons plus en détail dans la prochaine section portant sur les résultats de la recherche.

En procédant de la sorte pour chacun des sentiments, nous sommes parvenue à identifier des concepts émergents utiles à l'analyse. Ces concepts sont les suivants : l'*intention* (Scharmer, 2007), l'*ouverture* (Scharmer, 2007), l'état de *présence* (Scharmer, 2007), le *dialogue* (Bohm, 1996), l'*énergie* (Csikszentmihalyi, 1997), la *reliance* (Morin, 1995), la *collaboration* (Heath, 2007) et l'*intelligence collective* (Lévy, 2010). Au fil des pages suivantes, nous expliquons de manière détaillée comment l'ensemble de ces concepts a émergé et pourquoi nous considérons les états d'esprit comme une série de conditions à l'émergence de l'intelligence collective. Brièvement, nous traduisons le désir de se rassembler et de collaborer par un état d'esprit particulier qui est nécessaire à l'émergence de l'intelligence collective, soit l'état d'*intention*. Pour sa part, le sentiment d'ouverture se traduit par l'état d'*ouverture*, le sentiment de présence se rattache à l'état de *présence*, le

⁴⁰Une partie du tableau qui constitue l'outil de référence pour l'analyse thématique, est présentée à l'annexe D à titre d'exemple.

sentiment d'écoute et d'authenticité se rapporte à l'état de *dialogue*, le sentiment d'avoir vécu une expérience magique, le sentiment qu'il s'est passé « quelque chose », de même que le sentiment d'énergie sont liés à l'état d'*énergie*, le sentiment de profondeur et de connexion avec l'autre devient l'état de *reliance* et le sentiment de collaboration s'explique par l'état de *collaboration*. L'ensemble de ces états d'esprit s'arrime à une dynamique d'intelligence collective en émergence, raison pour laquelle nous parlons de conditions associées à l'intelligence collective.

5.3 Présentation des résultats de recherche

La finalité de notre recherche est d'aider les organisations à développer un regard alternatif sur les phénomènes complexes qui les confrontent et pouvoir ainsi mieux leur faire face en ayant recours à l'intelligence collective. C'est pourquoi nous avons opté pour « The Art Hosting and Harvesting », une approche qui s'inscrit dans une perspective complexe⁴¹, qui est porteuse d'une éthique humaniste (Szpakowski, 2010) et qui a le potentiel de favoriser une réflexion et un dialogue tout en étant source d'intelligence collective (Holman, Devane et Cady, 2006). Sur cette base, rappelons que nous avons formulé la question de recherche suivante :

En quoi et comment l'approche « The Art of Hosting and Harvesting » permettrait de favoriser une réflexion de nature collective, qui soit source de collaboration et d'intelligence collective, pour permettre aux êtres humains de faire face aux enjeux complexes d'aujourd'hui et de retrouver leur humanité?

Par sa mise en œuvre dans l'action (atelier de création), il nous est apparu possible de cerner les conditions favorables à l'émergence d'une intelligence collective, ainsi que de comprendre dans quelle dynamique organisationnelle elle pouvait s'inscrire. Nous avons

⁴¹The Berkana Institute. « Whatever the problem is, the community is the answer ». En ligne. <<http://www.berkana.org/www.artofhosting.org>> Consulté le 25 octobre.

tenté, par le fait même, d'identifier comment des valeurs plus humaines, tels l'authenticité, le respect, l'ouverture et la confiance, peuvent émerger et se concrétiser dans l'action.

C'est donc sous la forme de conditions liées à l'émergence de l'intelligence collective que nous présentons ci-dessous les résultats de notre recherche. Cela nous amène aussi à porter un regard neuf sur le concept d'intelligence collective auquel nous nous sommes référée jusqu'ici. Les résultats de la recherche enrichissent en effet ce concept et nous pouvons en faire une définition plus spécifique, tenant compte de l'ensemble des conditions nécessaires à son émergence.

5.3.1 L'intelligence collective comme processus organisant

Le concept d'intelligence collective que nous avons retenu réfère aux « capacités cognitives d'une société, d'une communauté » (Lévy, 2010, p.1) et il englobe « la création, l'invention, la découverte, l'innovation et l'apprentissage, c'est-à-dire tout ce qui contribue à entretenir et à faire croître un capital commun de connaissances » (p.11). Il s'agit en quelque sorte de la capacité collective des êtres humains de se développer collectivement, et ce, à travers un haut niveau de complexité (où le futur est imprévisible) et à l'aide de mécanismes de collaboration (Pór, 2008).

À partir de ce concept, les participants à l'atelier ont eux aussi été interrogés sur leur vision de l'intelligence collective et sur ce qui avait le plus de potentiel à leurs yeux de la faire émerger au sein d'une organisation. Ce qui se dégage de leurs témoignages est que l'intelligence collective est la réunion de la diversité et la mise en commun des connaissances de chacun vers l'atteinte d'un but commun, le tout dans un climat d'ouverture, d'écoute et de respect. L'intelligence collective émergerait ainsi d'une forme de relation sensible avec l'autre et le monde, une sorte d'apprentissage de l'altérité. Elle se développerait grâce à des connexions profondes entre les individus et elle émergerait de l'engagement de plusieurs personnes. Elle constituerait ainsi une capacité collective à évoluer et à changer.

Plusieurs témoignages entendus pendant et après l'atelier soutiennent cet énoncé. L'un des participants a d'abord décrit l'atelier comme un « moment de positionnement [et] de silence »

(P1), à travers lequel une « écoute active » a été générée et où l'ensemble des participants s'est mis dans un « état de gratitude commun. » Cela constituerait pour lui la base de l'intelligence collective, qu'il définit par la « synergie des connaissances individuelles vers un dessein commun, dans un climat de mutuelle reconnaissance et d'admiration » (P1). D'autres y ont vu un « partage (sensible et raisonné) » (P3), la « réunion de la diversité » et des « compétences et savoirs spécifiques » de chacun, vers la découverte d'une « solution commune » (P3) à des enjeux collectifs. « Toute forme d'intelligence [serait] collective » parce que les idées de chacun « se [fonderaient] d'abord sur la relation à l'autre (collectivement) » (P3). Elle émergerait donc d'un « rapport/relation sensible au monde, d'un apprentissage (de l'altérité) [et] d'une réflexion sur (l'autre) » (P3). L'intelligence collective aurait donc le potentiel de se développer « dans les liens » entre les gens, dans les « connexions » et grâce à des « émotions » partagées (P0). Elle se rapprocherait aussi de la « créativité qui émerge du dialogue [et] qui n'émergerait pas d'une seule personne » (P4). De plus, l'intelligence collective correspondrait à « cette capacité [collective] de s'écouter avec le cœur et une ouverture d'esprit » et constituerait un « espace dans lequel chacun [pourrait] sentir sa liberté et la contribution qu'il peut amener » (P2).

Pour la plupart, cela serait rendu possible grâce à une mise en dialogue. Un participant a affirmé que l'intelligence collective serait surtout générée par un « respect mutuel » des individus, de même qu'une énergie sentie (P1). Ce serait par l'intelligence collective que les pratiques organisationnelles auraient le potentiel d'« évoluer et [de] se transformer » (P3). Une solution durable à un problème d'intérêt collectif « ne [pourrait] être générée que collectivement » (P3), par l'expression et la reconnaissance de la diversité et par la mise à contribution de chacun. L'intelligence collective contribuerait ainsi à imaginer des « solutions innovatrices » et créatives, et à « aller au-delà des frontières du rationnel » et des sentiers déjà explorés (P4).

Lors du cercle de fermeture de l'atelier, des témoignages sont venus corroborer ces dires encore plus nettement. L'un a souligné que l'atelier avait facilité pour lui la création d'une « conscience collective, ancrée dans le réel » (P22) parce que les gens ont créé des liens très forts entre eux et qu'ils ont pu prendre connaissance de ces liens. D'autres ont dit avoir eu l'impression que « le monde est en train de changer », et qu'ils y avaient contribué de par cet

atelier (P11), et qu'ils étaient sur le point de donner naissance à « quelque chose qui est une suite, qui est une conséquence des interactions et des connexions profondes » vécues (P7). L'un d'eux a renchéri en précisant qu'il repartait avec ce « monde commun », ce « monde partagé » (P19). Enfin, un participant a mentionné, qu'après avoir participé à cet atelier, il était « moins pessimiste du futur », car il avait eu l'impression que quelque chose se passait « sous ses pieds », et qu'il souhaitait continuer de « marcher avec cet événement » (P8).

Forts de ces témoignages, il y a lieu d'introduire ici une définition renouvelée et précisée du concept d'intelligence collective qui découle de l'expérience des participants. Fondée sur l'ouverture, la présence et la relation à l'autre, l'intelligence collective canaliserait la diversité et conjuguerait les connaissances et les expériences des uns et des autres pour les diriger vers un but commun. Elle permettrait d'appréhender la complexité et elle engendrerait une force collective de changement. L'intelligence collective en émergence passerait nécessairement par des actions de collaboration, un dialogue et une intention claire.

D'ores et déjà apparaissent au fil de ces lignes les états d'esprit partagés qui vont conditionner l'émergence de l'intelligence collective. Nous les présentons ci-dessous.

5.3.1.1 L'art de susciter l'intelligence collective : l'état d'intention

L'état d'intention est ce que l'on pourrait qualifier de disposition initiale individuelle qu'il faut posséder ou encore développer afin que s'enclenche un processus d'intelligence collective. Le désir de se rassembler, de collaborer, disions-nous précédemment, représente bien cet engagement initial.

Lors du cercle d'ouverture de la journée d'atelier, les participants étaient invités à formuler leurs intentions en regard de leur participation et leurs réponses ont été tout aussi révélatrices de cette vision. En effet, l'intention a été associée au désir de sortir de l'individualisme et de collaborer pour mieux faire face aux enjeux organisationnels complexes.

Parmi la trentaine de participants à l'atelier, près de la moitié ont manifesté le désir de « former un nous » c'est-à-dire de se connecter en utilisant la force du collectif pour appréhender le futur, un futur qui soit meilleur pour tous. Chez les autres, plusieurs ont

exprimé une curiosité et un désir d'apprendre et de découvrir des pratiques de dialogue et de collaboration, dépassant leur cadre habituel de résolution de problème. Quelques-uns ont aussi témoigné d'un besoin de se nourrir des dialogues et de trouver une inspiration nouvelle ou encore l'énergie pour entamer la suite des choses dans leur sphère personnelle ou professionnelle. Quelques autres ont souligné l'importance d'être cohérents avec eux-mêmes, c'est-à-dire d'être en mesure de faire transparaître, dans leurs actions, ce en quoi ils croient, leurs valeurs.

Cet état d'intention axé sur le désir de dialogue et de collaboration va dans le même sens que celui qui a animé notre désir (celui des co-chercheurs) de mettre en œuvre le processus d'action, autrement dit de changer le regard porté sur la complexité en cessant d'agir aveuglément et individuellement face aux enjeux complexes. Selon Scharmer (2007a), l'intention derrière l'action reste souvent dans « l'angle mort » du leadership, c'est-à-dire le « lieu » (p.6) intérieur ou extérieur chez l'individu, cette source qui opère, mais dont le leader ou le groupe n'a pas conscience. Selon l'auteur, c'est en y puisant que l'on y découvre l'intention.

Cela porte à croire que l'intention devient le souffle de départ, le premier pas vers l'émergence d'une intelligence collective, car elle loge à la source de l'action (Scharmer, 2007a). On peut également citer Holman (2008) qui affirme que le sens partagé émerge à partir du moment où l'individu ou le groupe découvre ses intentions et qu'il arrive à les formuler plus clairement.

« [E]mergence, by definition, involves the unknown. What lessens the risk and increases the likelihood of success is the clarity of intention guiding the work. This powerful combination - direction established with a question that focuses intention coupled with openness to the unknown - creates a dynamic tension ripe for emergence. » (Holman, 2006, p.62)

En d'autres mots, la dynamique d'émergence est fortement soutenue lorsque l'intention de départ est claire et qu'elle s'accompagne d'une disposition, voire d'une ouverture individuelle à faire appel au collectif.

Lorsque Scharmer (2007a) décrit un processus de changement émergent, il parle d'une forme d'apprentissage de la complexité, qui débute par le développement d'une capacité individuelle et collective à intégrer trois types d'ouverture (ouverture d'esprit, du cœur et de la volonté). En premier lieu, il nomme l'« ouverture d'esprit » (open mind) qui apparaît lorsqu'une personne ou un groupe sait reconnaître qu'il a des « idées préconçues » (p. xiv) et/ou jugements de valeur en regard d'une situation ou d'une personne et qu'il apprend à les suspendre en regardant au-delà de l'a priori. Se basant sur la pensée de Ray (2004), Scharmer parle ainsi de faire taire la « voix du jugement » (p.42). En second lieu, il nomme l'« ouverture du cœur » (open heart). Cette forme d'ouverture se manifeste lorsque l'individu ou le groupe arrive à éliminer la « voix du cynisme », autrement dit, un sentiment de distanciation par rapport à une personne ou une situation. C'est en se mettant à la place de l'autre pour comprendre sa réalité et donc en étant plus vulnérable que cette voix peut être éliminée. En troisième lieu, il nomme l'« ouverture de la volonté » (open will), qui apparaît lorsque l'individu arrive à faire disparaître « la voix de la peur » (p.43). Il donne l'exemple de la peur du ridicule. Scharmer explique que le fait de reconnaître cette peur et de prendre conscience de ce sur quoi elle agit, la transforme en une volonté d'engagement à un niveau plus profond. Cette volonté permet de laisser aller la situation ou l'état d'esprit indésirable (letting go) pour accueillir un changement (letting come).

Le jour de l'atelier, le cercle d'ouverture a ouvert la possibilité aux participants de formuler cette volonté d'engagement. Tour à tour, chacun avait la liberté de partager non pas leurs attentes face au déroulement de l'atelier, mais leurs intentions en regard de leur participation. Rappelons la question qui leur avait été posée à ce moment : qu'est-ce qui bouillonne en vous présentement? Ce sont les réponses que chacun a partagées au groupe à ce moment qui ont permis notamment de définir l'intention comme un désir de sortir de l'individualisme et de collaborer pour mieux faire face aux enjeux organisationnels complexes.

Dans son analyse, Scharmer nous invite à considérer que l'état d'intention libère en quelque sorte l'individu des appréhensions qu'il peut avoir face à une situation complexe et, de là, déclenche une réelle volonté d'engagement et un éveil au changement. Le processus vers l'émergence de l'intelligence collective est dès lors lancé.

5.3.1.2 L'art de susciter l'intelligence collective : l'état d'ouverture

Il n'y a pas d'automatisme dans la mise en œuvre d'un processus d'intelligence collective. Quelle que soit la qualité de l'intention de départ, si celle-ci ne s'accompagne pas d'une ouverture à vivre l'expérience du changement, le déclencheur de l'intelligence collective n'opérera pas. À l'intention de départ, il faut jouxter et faire croître un authentique état d'ouverture, d'ouverture à soi et à l'autre, d'ouverture à écouter et à laisser pénétrer en soi l'acte créateur du changement. Cette observation est fortement ressortie durant l'atelier, et ce, alors qu'aucune question relative à l'ouverture n'a été posée durant les groupes de discussion et l'entrevue. Plus encore, il a été possible d'examiner avec les participants non seulement les caractéristiques de l'ouverture, mais également les facteurs qui contribuent à la faire naître. Ce qui est particulièrement révélateur, c'est qu'en plus d'émerger du discours des participants, le *sentiment d'ouverture* s'est manifesté de manière explicite dans leur comportement. Nous avons d'ailleurs pu l'observer sur des photos et dans certains passages du clip vidéo de l'atelier. Précisons que cette forme d'observation médiatisée du comportement des participants fait partie du travail d'interprétation de l'étudiante-chercheuse qui adopte alors un regard esthétique sur son objet d'étude.

Une première série d'observations colligées durant l'atelier vient dépeindre l'état d'ouverture. Aux yeux des participants, l'ouverture est faite d'éléments de complicité, de renouveau créateur, d'étonnements, de présence à l'autre et d'authenticité, en plus de porter en elle un pouvoir de contagion qui fait que le sentiment d'ouverture croît avec l'usage. Examinons ici ce que nous révèlent les données de la recherche à propos des caractéristiques du sentiment d'ouverture.

Selon un participant, l'ouverture serait en fait une posture intérieure partagée ou une grande « complicité implicite » qui existe entre des individus qui partagent les mêmes intérêts et intentions (P0).

C'est une complicité qui est déjà là avant, qui est établie en fonction du thème. Un peu comme une confrérie. On se retrouve et il y a une complicité qui est implicite. [...] Les gens sont très ouverts, c'est très relax. On se sent autorisé à dire les choses simplement, des choses qu'on trouve vraies ou des choses qu'on trouve importantes. (P0)

Ce participant a ajouté que dans un contexte où « on n'a pas de tâches à accomplir [où] on n'est pas poussé sur la performance [et où] on n'a pas de précautions stratégiques parce qu'on n'est pas dans un contexte où il y a des conflits » (P0), la complicité s'installe plus facilement et les participants deviennent vite ouverts d'esprit.

L'ouverture a également été perçue par un autre participant comme une sorte d'état d'esprit qui fait que l'on se sent prêt à vivre une expérience créative. Pour appuyer son propos, il a décrit un moment ludique de l'atelier, la performance de la bobine de fil bleu pendant le cercle d'ouverture. Rappelons que l'artiste s'inspirait à ce moment des témoignages que les participants offraient au groupe pour choisir comment elle allait placer les fils entre les gens. Le participant a senti à ce moment précis de la journée, que quelque chose se passait à l'intérieur du groupe, et que « tout le monde était prêt » à vivre le moment ludique (P2). Il a ajouté que « c'était vivant », qu'« il y avait de la couleur », « un partage » et qu'il s'agissait d'un espace dans lequel les participants se « disaient les vraies choses ». Rappelons que cette performance artistique mise en scène a eu lieu au tout début de la journée, et donc que les participants n'avaient pas encore eu l'occasion d'échanger longuement.

Par ailleurs, l'ouverture a aussi été perçue comme découlant de la mise en commun des différents éléments de contexte entourant l'atelier, comme le site Ning ou l'appel à la créativité via des performances artistiques. « Des espaces ouverts dans un contexte où [ces éléments sont absents], donnent une tout autre ligne de chaleur. » (P12). En lien avec ce témoignage, un participant a raconté qu'en entrant dans la salle au début de l'atelier et au moment du rituel d'accueil, il a vu deux hommes en train de se mettre du rouge à lèvres et ensuite d'embrasser une feuille de papier collée au mur. Le participant a précisé que cela lui a donné le ton de la journée et qu'il s'est dit : « ce n'est plus [dans la tête] que ça se passe, c'est [dans le cœur] » (P11). La dimension créative et ludique de l'atelier paraît ici avoir joué un rôle important. Qui plus est, elle est au rang des attentes de certains participants. L'un d'eux a en effet mentionné qu'il s'attendait à « être étonné » pendant l'atelier et à sortir de ses « sentiers habituels » (P13). Il a ajouté que la dimension créative permet de découvrir une ouverture importante chez l'individu. Pour lui, c'est le fait de participer et d'oser entrer dans le jeu qui facilite l'ouverture. L'ouverture est incarnée et constante, mais se ravive à

l'intérieur de ces rencontres. Par ailleurs, un autre participant a dit s'être senti « profondément ouvert au futur qui tend à émerger » (P14).

À ce point, nous pouvons avancer que l'ouverture a été perçue par plusieurs comme l'expression d'un discours vrai, authentique et que les différentes activités qui ont été mises en œuvre lors de l'atelier, plus précisément les cercles d'ouverture et de fermeture et les performances artistiques, ont contribué à faire émerger ou ont favorisé cet état d'esprit et cette posture ouverte. De plus, grâce aux données visuelles de l'atelier (photos et vidéos), nous avons pu observer de quelle manière elle s'est manifestée à travers le comportement des participants. Ce qui suit est une description sensible de l'ouverture faite par l'étudiante-chercheuse et qui se dégage de certaines images captées par le 3^e Œil, pratique qui, rappelons-le, est utilisée pour capter la mémoire esthétique (ou sensible) (Mahy, 2008).

Sur l'image A de l'annexe G, nous pouvons ressentir que les participants sont ouverts d'esprit. En effet, au lieu de s'asseoir sur les chaises, ils se sont assis par terre pour pouvoir gribouiller et dessiner sur les feuilles. Cela donne l'impression qu'ils ont pris possession de l'espace et qu'ils s'y sentent confortables. Cela indique aussi qu'ils étaient ouverts et prêts à échanger. L'ouverture à l'autre apparaît également sur cette image, et ce, grâce au sentiment d'écoute profonde qui se manifeste notamment par le regard attentif des participants, rivé sur la personne qui est en train de parler.

Sur l'image B, nous pouvons aussi percevoir une ouverture, car le participant (homme) regarde l'objectif de l'appareil photo, le temps d'un cliché, portant le rouge à lèvres, élément distinctif du rituel d'accueil. La photo montre que le participant a accepté de mettre le rouge à lèvres, adoptant ainsi un comportement féminin, tout en acceptant le caractère ludique et non menaçant de la situation. Il est à noter que la trentaine de participants présents à l'atelier (majoritairement des hommes) se sont livrés à ce rituel d'accueil. En soi, c'est une manifestation d'ouverture. D'ailleurs, sur l'image C, on aperçoit deux autres hommes en train de se mettre le même rouge à lèvres, côte à côte. On se doute bien ici que ce n'est pas le genre d'activités auxquelles ces individus se prêtent, entre hommes, au quotidien. Cela implique une ouverture d'esprit et suggère aussi qu'à ce moment-là, la voix du jugement ou encore de la peur évoqué par Scharmer (2007a) s'est tue pour laisser place à une ouverture à

soi et à l'autre. Toujours dans cette dimension ludique, l'image D suggère que le participant se laisse entraîner dans le jeu, malgré l'inconfort imaginable de la bâche de plastique. Rappelons que pour cette performance interactive, l'artiste conviait les participants à entrer sous une bâche de plastique transparente déposée sur une structure de bois, pour tracer de l'extérieur de cette bâche leur silhouette à l'aide de marqueurs de couleurs. Le but était de créer une œuvre montrant la diversité des personnes présentes, en l'illustrant avec les différentes formes et couleurs tracées. Sur l'image, le participant embarque dans ce jeu, même s'il ne sait pas exactement où tout ça va le mener, ce qui témoigne d'une certaine prise de risque, d'un abandon et d'une confiance.

Sur l'image G nous percevons aussi l'ouverture, cette fois grâce au cercle qui a été créé avec les chaises, et à l'intérieur duquel les participants seront accueillis, écoutés et invités à partager tout au long de la journée. De la même manière, les feuilles de papier qui se trouvent au sol sont vierges, prêtes à accueillir tous les sujets.

Enfin, une autre manifestation importante de l'ouverture a aussi émergé lors du rituel de danse qui a été créé en fin d'après-midi lors de l'atelier. Les images E et F évoquent cette ouverture. Sur la première image, les participants se laissent lentement approcher dans leur intimité, ils embarquent dans le jeu prudemment. Sur la deuxième, le mouvement est naturel et fluide. Il n'y a aucune tension palpable. On peut aussi percevoir ce même sentiment d'ouverture par le biais du clip vidéo⁴² de l'atelier. Les participants entrent dans la danse et semblent se laisser porter par la musique, par la fluidité des dialogues corporels. Cela donne l'impression qu'une chimie se développe entre eux, grâce à l'ouverture des uns envers les autres et que la danse leur permet d'exprimer.

Le sens qui émerge de l'ensemble de ces manifestations est que l'ouverture se présente comme une valeur portée par l'individu et qui le guide vers l'autre, lui permettant d'aller à sa rencontre pour échanger avec lui. L'ouverture est aussi quelque chose qui se développe ou se préserve grâce à différents moyens, dont une dimension ludique et créative. À ce sujet, Broussine (2008) affirme que les pratiques créatives et artistiques rendent possible une

⁴² Clip vidéo : Mémoire du futur émergent, seconde partie. De 00 :05 :42 à 00 :07 :01.

compréhension plus profonde de l'être humain. Selon lui, elles ont le pouvoir de « provoquer et d'évoquer les sentiments » (p.13) et le pouvoir de favoriser une authenticité des actions. L'ouverture a ainsi quelque chose à voir avec l'authenticité, qui représente le fait d'être vrai par une ouverture à soi et à l'autre (Buber, 1959). La dimension ludique et créative facilite cette ouverture. Jouer à se maquiller par exemple invite à transgresser les règles, la peur du ridicule, l'autocensure. Jouer à danser permet de bouger hors des normes, dans un contexte qu'on n'aurait pas imaginé et avec des gens qu'on connaît peu ou pas du tout. L'ouverture implique d'être soi-même, authentique. En ce sens, nous considérons l'état d'ouverture comme étant une seconde condition à l'intelligence collective, l'intelligence collective qui émerge d'une forme de relation sensible avec l'autre et le monde, une sorte d'apprentissage de l'altérité, en toute ouverture d'esprit. Tel que nous l'avons vu précédemment, l'intelligence collective se « cultive » grâce à un « leadership collectif » (p.9), c'est-à-dire un leadership qui est basé sur la capacité du leader à prendre conscience de la complexité des enjeux qui l'entourent et à réaliser l'importance d'utiliser l'intelligence et la puissance du groupe pour y faire face, et ce, en se montrant ouvert, empathique, et capable de poser un regard réflexif sur ses propres intentions et actions.

Cela nécessite aussi une capacité d'être présent (Scharmer, 2007a), c'est-à-dire de développer une grande qualité d'écoute et d'authenticité. Cet aspect marque ici un pas de plus dans l'apprentissage de l'intelligence collective. Nous venons de montrer que la chimie opère quand il y a un engagement de départ significatif et clair et qu'il se manifeste ensuite un état d'ouverture grâce à un ensemble de facteurs comme la dimension ludique et créative. L'individu qui accède à cet état d'engagement et d'ouverture fait un pas en avant. Il devient un acteur présent. S'engager dans un processus d'intelligence collective signifie qu'on laisse tomber les barrières, qu'on quitte son rôle d'observateur et qu'on devient présent.

La prochaine section aborde l'état de présence et en quoi il constitue une condition à l'intelligence collective.

5.3.1.3 L'art de susciter l'intelligence collective : l'état de présence

Pour susciter l'intelligence collective, nous pensons qu'il faut parvenir progressivement à instaurer une connexion entre les personnes qui va leur permettre de puiser à l'intelligence commune. Et l'état de présence est un passage nécessaire pour qu'une telle connexion se manifeste entre les personnes. Au chapitre des repères conceptuels, nous avons vu que l'état de présence correspond à un moment de prise de conscience, où l'individu suspend son jugement ou ses craintes, pour accepter de glisser vers quelque chose d'autre. Scharmer (2007b) décrit cette phase comme un moment de connexion avec soi-même et de paix intérieure, un moment pour lâcher-prise, se laisser aller sur ce qui bloque, où sur ce qui pourrait « retenir [les] pensées » (p.7) ou les actions et où l'individu ouvre son esprit à soi et à l'autre.

L'essence du Presencing est l'expérience de l'arrivée du nouveau et de la transformation de l'ancien. Lorsqu'un groupe a passé ce seuil, rien n'est plus pareil. L'énergie et la perception des possibilités futures s'intensifient, tant individuellement qu'au niveau de l'ensemble du groupe. Bien souvent ils se mettent alors à agir en tant que véhicule conscient d'un avenir qu'ils sentent vouloir advenir. (Scharmer, 2007b, p.7)

Il serait trop tôt pour affirmer que le groupe de participants à l'atelier a pu en tant que groupe passer le seuil qui fait que « rien n'est plus pareil », mais à tout le moins les observations et l'agir des participants avant, pendant et après l'atelier dénotent qu'ils ont fait l'expérience de l'état de présence. Ils paraissent être parvenus à une grande écoute, au sentiment de paix intérieure et d'ouverture effectivement mentionné par Scharmer. Ce qui suit rassemble plusieurs moments significatifs de présence qui se sont produits dans l'action.

Commençons par notre propre attitude en tant que co-chercheurs. Rappelons que l'équipe de design est composée de trois professeurs/chercheurs, d'un producteur de l'industrie médiatique, de deux étudiantes de maîtrise, d'un consultant/praticien, d'un gestionnaire du milieu financier et d'une artiste/performeuse en arts vivants. Nous avons en effet vécu une première fois ensemble l'état de présence, le matin de l'atelier, avant l'arrivée des participants. À ce moment, nous nous sommes rencontrés, les membres de l'équipe de design, pour préparer les activités, installer la salle, et pour prendre le temps de partager nos

intuitions concernant l'événement qui allait se dérouler. Nous tentions d'entrer dans un état de présence mutuelle en laissant aller nos craintes, en nous recentrant sur le positif et en essayant de faire le vide intérieurement. L'image H en annexe G qui a été prise le matin de l'atelier, témoigne de cet état de présence, marqué par une grande écoute. L'image évoque aussi l'état de sérénité que nous avons ressenti à ce moment. Après cette rencontre préparatoire, et pendant que nous installions la salle, préparions le rituel d'accueil, placions les chaises en cercle, le 3^e Œil, qui était incarné par l'un et l'autre des membres de l'équipe de design, nous interviewait tour à tour, pour savoir comment nous nous sentions quelques minutes avant le début de l'atelier. À ce moment, un membre de l'équipe a témoigné qu'il ressentait à la fois une « effervescence » et une « douceur » (P16). Il a précisé que c'était essentiel pour que l'atelier fonctionne. L'effervescence se traduit ici par l'excitation du moment, la hâte de voir enfin se déployer le projet collectif. Quant à la douceur, elle représente ce moment de paix intérieure et extérieure qui l'animait avant d'accueillir les participants dans la salle. Les sourires complices que nous partagions et le fait de se connecter avec ce qui était essentiel dans le moment présent (se connecter entre nous, trouver le calme, se mettre dans l'esprit de la chose) nourrissaient aussi l'état de présence ressenti.

Par ailleurs, nous observons que l'état de présence s'est aussi manifesté dès le cercle d'ouverture de l'atelier. C'est en écoutant les autres participants partager leurs intentions en regard de l'atelier que l'un d'eux a senti le besoin de « lâcher prise » (P15) sur les problèmes organisationnels lourds à porter. Le fait de se retrouver avec des gens qui ont les mêmes aspirations que lui l'incitait à se sentir « plus fort ». Il a précisé que c'est en groupe que les changements doivent être abordés et que ce constat lui donnait envie de continuer.

Une troisième manifestation de l'état de présence a été identifiée lors de la performance artistique de la bobine de fil bleu. L'artiste a invité les participants liés par le fil à en sortir. Le jeu était de fermer les yeux et de se défaire des fils en essayant de percevoir comment chacun s'y prenait. En bougeant d'un côté, il se pouvait que ça tire de l'autre. L'artiste a alors précisé qu'il s'agissait d'écouter les autres, de faire confiance et de prendre son temps. « Le principe est d'écouter. Là où il y a une tension, vous enlevez la tension. » (P8) Dans le clip

vidéo⁴³ de l'atelier, on voit que chaque participant est attentif à ce qui se produit autour de lui, pour se sortir des fils avec douceur. Il s'agit d'une expérience sensorielle intense qui fait appel à l'intelligence et à la vivacité d'esprit. Ce jeu apparaît aussi comme une manière d'éliminer les tensions, ou encore une première expérience de collaboration ou même de dialogue sensoriel. On y décèle une écoute profonde de l'autre, un respect et surtout une grande confiance. Le même passage du clip vidéo nous donne un bel exemple de cette confiance lorsqu'on aperçoit un participant oser se déplacer au centre du cercle, sous le regard bienveillant des autres, alors qu'il danse pour retirer les fils en douceur.

Une quatrième manifestation de l'état de présence a pu être observée durant le cercle de fermeture et lors des groupes de dialogue, alors que les participants partageaient leur expérience de l'atelier. L'un d'eux a dit avoir ressenti de la paix à l'intérieur du groupe et s'être senti « connecté » aux autres durant la journée (P9). Un autre a ressenti que quelque chose de puissant se produisait « au niveau des émotions », « intérieurement », et ce, grâce à l'écoute mutuelle de chacun (P2). Ce dernier a précisé que les silences avaient été des moments énergisants et qu'ils représentaient le caractère absolu de l'écoute qui, pour lui, est génératrice d'énergie. Ces moments de silence se sont produits lors des rituels artistiques entre autres et lors des cercles d'ouverture, de fermeture et de plénière. Lors du premier groupe de discussion, ce même participant a d'ailleurs dessiné les épisodes de silence qu'il avait vécus. Sur l'image *Dessin2* on remarque qu'il les a dessinés en jaune et placés au cœur de son expérience. Par ailleurs, son collègue a perçu le silence comme une invitation à se mettre « dans un état spirituel », un état de « gratitude » et « d'écoute » (P1). Le silence a également été perçu comme un « moment de cristallisation, un point de transfert, un point de passage » (P6). Chez d'autres, le silence fut un sentiment de légèreté, de libération des tensions permettant de se recentrer sur ce qui se passe dans le moment présent, contrairement à ce qui est vécu au quotidien lorsque l'emploi du temps trop chargé peut donner l'impression « d'être partout et d'être nulle part » à la fois (P16).

⁴³ Clip vidéo : Mémoire du futur émergent, première partie. De 00 :07 :00 à 00 :07 :49.

Enfin, un moment de présence collectif a été vécu lors du deuxième groupe de discussion. Au beau milieu des échanges, l'artiste qui participait à l'activité a bandé les yeux des participants avec des foulards, y compris ceux de l'étudiante-chercheuse qui animait la discussion. Rappelant les performances artistiques vécues lors de l'atelier, cette dernière invitait à poursuivre les échanges malgré la vue obstruée, afin de favoriser une écoute active. L'image 1 a été prise à ce moment. On y voit les participants assis autour de la table, se laissant entraîner dans le jeu, naturellement, sans manifester d'inconfort. Le fait qu'ils aient la vue obstruée n'empêche pas la poursuite de leurs échanges, et semble même favoriser une écoute plus active. Un participant qui a vécu ce moment a dit que c'était une « belle expérience pour être totalement présent » (P11).

L'ensemble de ces témoignages jette un éclairage instructif sur le rôle exercé par l'état de présence dans le déploiement de l'intelligence collective. L'état de présence se rapproche du silence et de l'écoute et représente un moment de prise de conscience, nécessaire pour se camper par rapport à une situation, faire le vide et appréhender la suite. Le fait de se laisser aller et de laisser aller ce qui peut freiner a permis aux participants de se sentir plus légers et en paix avec eux-mêmes et avec les autres. C'est pourquoi l'état de présence devient une condition à l'intelligence collective. Selon Buber (1959), les relations interhumaines ou interpersonnelles qui se développent dans un esprit qu'il nomme dialogique, traversent un système de valeurs bien précises, celles de l'ouverture, de la présence, de l'authenticité et de la mutualité. Selon lui, lorsque qu'il y a véritable relation humaine, on découvre une dimension altéritaire et mutuelle, puisque le *Je* entre en relation avec le *Tu* (avec l'Autre), dans la meilleure ouverture d'esprit possible. Cette ouverture est incarnée par le phénomène de « présence » qui, nous l'avons vu avec Scharmer (2007), représente aussi l'action d'être totalement là, dans le moment présent. Buber parlera de l'« immédiateté » de la relation. « L'instant véritablement et pleinement présent [immédiateté], n'existe que s'il y a présence, rencontre, relation. La présence naît seulement du fait que le *Tu* devient présent » (p.14). L'auteur précise qu'avant de vouloir aller vers l'autre, il faut pouvoir aller vers son soi intérieur, avoir la capacité d'être son hôte personnel, ce qui signifie être ouvert à soi et ensuite à l'autre. Il s'agit en fait d'un « mouvement de mutuelle rencontre » un « flot mouvant du *Je* au *Tu* ». Et nous croyons que c'est dans cette dynamique relationnelle du *Je* au *Tu*, dans

cette connexion des uns aux autres que peut s'amorcer, grâce à l'état de présence, un dialogue porteur d'intelligence collective.

5.3.1.4 L'art de susciter l'intelligence collective : l'état de dialogue

Le fait que des individus échangent des propos entre eux n'est pas nécessairement le signe qu'il y a un dialogue. Ce peut être simplement une dynamique de faire-valoir ou de qui a raison. Le dialogue se manifeste lorsque sont réunies les conditions esquissées précédemment (l'état d'intention, l'état d'ouverture, l'état de présence) et aussi lorsque les individus parviennent à une écoute et à un cheminement communs. Nous avons établi au chapitre des repères conceptuels que le dialogue est un important processus cognitif (Bohm, 1996), qui met de l'avant une prise de conscience sur la manière d'appréhender individuellement et collectivement les enjeux complexes d'aujourd'hui. Il est un lieu de réflexion qui laisse place à un apprentissage individuel et collectif (Bohm, 1991). L'individu y est invité à « plonger [son] esprit très profond en lui-même » (Bohm et Krishnamurti, 1987, p.412) pour découvrir les valeurs, les croyances et les intentions à la source de ses actions et interactions, pour ensuite voir quels sont les impacts à plus grande échelle (Bohm, 1991). Cette réflexion devient possible notamment grâce à l'« attention » profonde que l'on y met (Bohm et Krishnamurti, 1987, p. 393), c'est-à-dire un « engagement » de « l'esprit », du « cœur », et de « l'être tout entier » (p.413-414) dans le processus de réflexion.

Durant l'atelier, et plus précisément pendant le temps réservé au Forum ouvert, les participants ont pris part à des petits groupes de dialogue. Ils se sont divisés en huit groupes pour aborder les thématiques qu'ils avaient proposées au début de l'atelier. Cela a duré tout l'après-midi et fut suivi d'une plénière. Après l'atelier, et en examinant les témoignages des participants aux deux groupes de discussion et à l'entrevue individuelle, nous avons constaté que les échanges qui ont pris forme à l'intérieur des huit groupes ont été majoritairement perçus comme étant mutuels, inspirants, contributifs et propices à l'établissement d'un climat de confiance. Un seul de ces groupes d'échanges a été vécu comme un débat par un participant. En fait, nous avons appris plus tard qu'une posture didactique avait été adoptée par quelques participants de ce groupe, qui étaient arrivés avec des intentions différentes des autres participants, agissant non pas comme des praticiens ayant une expérience à partager,

mais avec une forme d'autorité imposant des règles et dictant un comportement. Cela a laissé place à une sorte d'antidialogue, parce qu'il y a eu fermeture de la part des autres participants à cet atelier. Le participant qui a qualifié l'exercice de débat a mentionné qu'il n'y avait pas eu de véritables échanges, ni de respect des uns envers les autres. Ce participant a également avoué qu'il s'était senti très mal à l'aise puisqu'il sentait qu'il y avait une forme d'exercice de conviction, voire même de prosélytisme de la part de la personne qui animait la conversation. Cela ne correspondait pas du tout à la dynamique d'atelier souhaitée et annoncée au départ. En fait, en lançant l'invitation, l'équipe de co-chercheurs avait clairement spécifié que l'atelier s'inscrivait dans un espace de réflexion collective, basé sur un partage des expériences, et sur un mode d'action contributif, alors que ce n'est pas ce qui s'est produit dans ce groupe. En incarnant l'antithèse du dialogue, cette expérience est tout de même fort importante pour notre recherche. Elle est révélatrice d'un écueil à éviter dans un processus d'intelligence collective. Il est clair dans ce cas-ci que les conditions préalables au dialogue (l'état d'intention, l'état d'ouverture, l'état de présence) ont fait défaut. On en a une preuve additionnelle, car le même participant qui a dénoncé la mauvaise tournure de son groupe a aussi pris part à un deuxième groupe de dialogue durant cette même activité en Forum ouvert, qui, contrairement au premier, a constitué un véritable dialogue. Le participant a en effet souligné qu'il y avait eu approfondissement, partage et réflexion. Selon lui, la participation était vive, « les idées rebondissaient les unes sur les autres » (P0) et chacun contribuait à l'évolution des échanges. « C'était l'idée de personne puis le travail de tout le monde » (P0). Selon un autre participant au même groupe de dialogue, les échanges ont été marqués par une « belle écoute », une diversité, une attention, un partage de valeurs, un état de présence, « laiss[ant] place à la créativité » (P4). Il a ajouté que c'était inspirant et que les participants à ce groupe en étaient arrivés à formuler des questions-clés et des pistes de réflexion futures en lien avec le sujet du groupe de dialogue. Il s'est « créé une bulle, un espace privilégié où on a partagé notre propre expérience pour en faire non seulement une expérience commune, mais pour épilucher le problème et en arriver au cœur » (P4). Toujours selon ce participant, le dialogue constitue un « véritable échange », où personne n'essaie de défendre une opinion. Chacun s'y exprime librement, sans se faire juger. De plus, il s'agirait aussi d'un « espace serein et propice à l'établissement d'un climat d'écoute et de confiance. » (P1) La « vraie écoute », l'écoute authentique est « contributive » et « collaborative » (P4),

dans le sens où les participants échangent, se relancent, mais n'essaient pas de faire valoir à tout prix leur opinion.

Dans un même ordre d'idées, grâce aux photos de l'atelier, nous arrivons à voir l'état de dialogue. Par exemple, à travers l'image J, la même qualité d'écoute qui avait été soulignée à travers l'image A au sujet de l'état d'ouverture, transparait. Sur cette dernière, on avait l'impression d'entrer dans un dialogue, nourri par l'écoute qui se traduisait par le regard attentif des participants, rivé sur la personne qui était en train de parler. Sur l'image J, ce même regard attentif, de même que la position des participants (inclinés vers l'avant) en guise d'écoute, apparait. Notons aussi que cette position est la même sur les deux images, comme si chacun des groupes était le reflet de l'autre.

Le dialogue représente ici la qualité d'écoute identifiée par les participants, mêlée aux valeurs d'ouverture, d'authenticité, et un état de présence. À ce sujet, Buber (1959) affirme que le dialogue authentique est ce « comportement d'homme à homme », de « cœur ouvert à cœur ouvert », qui prend vie lorsqu'un individu « voit dans son partenaire cet homme que voilà, cet homme exactement » (p.208). Le dialogue agit ainsi comme condition à l'intelligence collective, car comme processus de réflexion collective, il rassemble une série de valeurs tels l'ouverture, l'authenticité, le respect, l'écoute, la confiance et constitue par le fait même un important tremplin vers la collaboration (Heath, 2007).

5.3.1.5 L'art de susciter l'intelligence collective : l'état de collaboration

Dans la problématique, nous avons présenté la collaboration comme étant une communication authentique, l'accueil de la diversité, la confiance (Heath, 2007), un processus d'interactions (Keyton, Ford et Smith 2008), un partage de buts communs (Gronski et Pigg, 2000) de même qu'un alignement entre des intérêts individuels et collectifs (Heath, 2007).

Cherchant à comprendre si les dialogues avaient engendré la collaboration durant l'atelier, nous avons interrogé les participants à ce sujet. La réponse de l'un d'entre eux nous donne à le penser. Il a parlé de l'importance de mettre en place un espace de dialogue ouvert, dans

lequel il y a une véritable écoute, une spontanéité, une « énergie » (P3) et où il y a de la place pour l'imprévu et l'ambiguïté, afin que des « échanges authentiques », et une collaboration puissent oser se déployer (P3). Ainsi, la collaboration émergerait d'un « partage explicite » de « valeurs d'ouverture » (P4) et ce serait grâce au fait de rassembler des personnes « passionnées et généreuses qui savent écouter » qui favoriserait la collaboration et une « dynamique horizontale » d'échanges. Par ailleurs, un autre participant a dit qu'il avait senti une liberté dans les échanges en dialogue et il en a attribué la cause au fait que l'activité n'était pas basée sur la « production à tout prix », ni l'obligation d'être affecté à un groupe précis (P2). Il y a vu un « apprivoisement par l'écoute » et un « vrai partage » (P2). Il n'a pas hésité à affirmer que c'est grâce à ces éléments, témoignant d'une grande liberté, qu'une collaboration a pu se déployer. Lorsque l'on élimine ce qui peut bloquer les échanges, par exemple les préjugés envers l'autre et que l'on s'efforce « d'entrer directement en relation », de se connecter à l'autre, la collaboration a le potentiel de se développer (P11). La collaboration « présuppose une confiance » et ce sont les liens qui se créent entre les individus qui « accélèr[ent] la construction de confiance ». (P7)

S'il y a un message qu'ont voulu nous laisser les participants à l'atelier, c'est celui de dire que la collaboration est un processus d'ouverture des individus les uns aux autres. Ils s'écoutent et se font confiance dans un contexte qui offre une liberté de penser et d'agir. On en trouve un écho dans la littérature : selon, Keyton, Ford et Smith (2008) la collaboration existe à partir du moment où les individus développent une forme de « relation spécifique » (p.380), basée sur le « partage de ressources », et orientée vers la construction d'un « but commun » (Lewis, 2006, p.228). Heath (2007) montre pour sa part qu'accueillir la diversité à l'intérieur d'un dialogue permet à un groupe de générer plus facilement des idées, des croyances et des résultats résolument créatifs, démocratiques et collaboratifs. Tout réside dans la façon dont la communication et la confiance s'établissent entre les interlocuteurs, quelle que soit l'orientation de leur pensée. Selon Wheatley (2006), les leaders qui gèrent le mieux les situations organisationnelles complexes sont ceux qui travaillent dans un esprit de communauté, à partir d'éléments de dialogue, et qui laissent la plus grande liberté possible aux individus.

La collaboration découle donc directement du dialogue et de l'état de présence des interlocuteurs. Et ce qui peut venir la consolider encore davantage c'est l'apparition de liens plus profonds entre les participants, une forme de connexion, nommée état de reliance (Morin, 1995) qui prend forme dans l'interaction et qui devient indispensable pour se rapprocher davantage de l'intelligence collective.

5.3.1.6 L'art de susciter l'intelligence collective : l'état de reliance

À plusieurs reprises, nous avons fait état de l'importance que les personnes ou les organisations qui ont à résoudre des phénomènes complexes puissent créer du sens et le partager. Cela passe obligatoirement par une mise en relation profonde et authentique des acteurs, qui sont à même de faire les associations d'idées et de sens qui vont amener le changement de perspective et créer de nouvelles solutions. Sans cet état relationnel privilégié, elles ne peuvent espérer partager ce qui fait du sens pour elles, ni progresser vers le changement. Cet état relationnel privilégié est celui que Morin (1995) appelle la reliance.

L'état de *reliance* découle de la proximité et de la connivence qui s'installe entre les individus, lorsqu'ils s'ouvrent aux autres et qu'ils tissent des liens indispensables au dialogue et à la collaboration. Nous avons appris que les pratiques créatives et artistiques rendent possible une compréhension plus profonde de l'être humain (Broussine, 2008) et que le dialogue est une pratique qui invite l'individu à « plonger [son] esprit très profond en lui-même » (Bohm et Krishnamurti, 1987, p.412) pour découvrir les valeurs, les croyances et les intentions à la source de ses actions et interactions.

Le fonctionnement de ces dynamiques de reliance nous a été reconfirmé lors de l'atelier. Des participants ont en effet témoigné de la profondeur de l'expérience relationnelle qu'ils vivaient. Un participant a dit avoir senti que la forme de l'atelier (animation, rituels d'accueil, cercles d'ouverture et de fermeture) avait donné lieu à une « profondeur » (P0) et que c'était pour lui reposant et libérateur. Pour décrire son expérience, il a aussi employé les termes de « complicité » de « confrérie » et un autre participant a parlé de plénitude favorisée par la générosité avec laquelle les participants ont partagé leurs expériences et par la passion qui a animé les échanges (P18). Pour un autre, c'est « quelque chose » de profond

émotionnellement qui s'est produit, un sentiment d'être « accueilli dans [son] individualité » et dans sa « collectivité » grâce à l'écoute des uns envers les autres (P2). De plus, faisant référence au volet créatif (performances artistiques de l'atelier), ce même participant s'est dit d'avis que « quelque chose [de nouveau] se produit » lorsqu'on accepte de « se laisser déranger par l'irrationnel (créatif) ». Il est ressorti avec une « assurance que le monde ne peut qu'aller mieux ». Enfin, un autre participant a évoqué qu'il s'est produit quelque chose de simple, léger et profond durant les moments de création (P8).

Imprégnés de ces témoignages, huit participants ont fait valoir que des liens profonds s'étaient développés entre eux et les autres participants au fil des échanges du Forum ouvert. L'un d'eux a montré son agréable surprise et son appréciation devant la grande intimité vécue pendant l'exploration des enjeux en dialogue, de même que lors des moments de partage en groupe (cercle d'ouverture, plénière, repas, cercle de clôture). Ce fut propice, selon lui, à l'établissement de liens de confiance et d'un esprit de rassemblement (P1). Faisant référence à l'exploration profonde des thématiques et des questions qui ont été abordées en petits groupes, un autre participant a signalé avoir été « extrêmement marqué » (P18) par la rapidité avec laquelle les participants se sont lancés dans les « vraies questions » lors des dialogues du Forum ouvert.

Plusieurs autres remarques sont venues renforcer l'appréciation qualitative et positive de l'aspect relationnel qui s'est établi lors de l'atelier. L'expression « raccourcis mentaux » (P0) a été employée pour décrire la véritable convergence des idées et de « connexions accélérées » entre les participants. D'autres ont relevé que les « formules de politesse » (P11) avaient été vite « abrégées » et qu'il aurait fallu plusieurs jours dans un contexte autre que celui de l'atelier pour ressentir la même proximité, la même « spontanéité » et « profondeur de dialogue » (P11). On a aussi raconté qu'il y avait eu un échange de cartes d'affaires durant l'atelier, et que c'était bien au-delà des échanges typiques que l'on connaît. Cet exemple a été apporté par un participant pour montrer que, dans un cadre comme celui de l'atelier, les gens se « révèlent » davantage et plus rapidement (P7). Le recours à des cocardes personnalisées (badges), n'indiquant que le nom des participants, sans mention de leur titre social ou professionnel, pourrait avoir joué un rôle à cet égard. C'est du moins une opinion qui fut émise. Il en serait de même pour les échanges informels dans le site Ning avant l'atelier, qui

auraient pu faciliter la création de liens de confiance et la rapidité des mises en dialogue. Des liens d'amitié ont même surgi chez certains. Les conversations ont été pour eux tellement riches de connaissances et de vécu qu'ils ont dit avoir eu l'impression que les liens allaient persister. La remarque suivante est éloquent quant à la puissance des liens qui ont pu se développer : « Il y a des gens à qui je n'ai presque pas parlé, entre autres [le participant P18], puis à la fin on s'est fait un long câlin... » (P9). En fait, par le design même de l'atelier, nous avons voulu que tous soient sur un pied d'égalité, et ce, dans une logique participative.

Nous arrivons également à des observations similaires lorsque nous analysons les photos et la vidéo des différents moments ou rituels artistiques de l'atelier pour y déceler les manifestations de liens entre les participants. D'abord, un moment significatif est celui de la performance artistique de la bobine de fil bleu. L'image L captée pendant le cercle d'ouverture nous montre les participants à leurs tout premiers échanges en personne. Ils sont déjà en situation de communication. Sur l'image M on aperçoit ce fil qui relie les participants entre eux. Ce fil les amène à devoir briser la glace et à s'adresser la parole. Pendant ce temps, tentent de se conjuguer leurs mouvements qui sont contraints par le fil. Alors que la trajectoire du fil est aléatoire et que les personnes se trouvent attachées les unes aux autres au hasard, la photo révèle qu'ils ont su faire preuve d'ouverture et de spontanéité lors de cet épisode.

À son tour, l'image N nous entraîne vers une autre symbolique, soit celle des lignes tracées sur la bâche de plastique, lignes qui se chevauchent et qui sont de différentes couleurs, pour représenter la forme et la diversité collective qui était présente à l'atelier. Ce symbole semble avoir joué un rôle de rapprochement sur les participants. Le participant P2 au premier groupe de discussion a d'ailleurs dit ceci : « les couleurs, c'est la différence, les différences. Chacun avait ses couleurs. Puis tout le monde avait sa couleur. » Une autre trace du collectif qui est en train de se construire est le poème de bouche, l'œuvre qui a été créée à partir du rituel d'accueil. L'image O reflète ce moment ludique et nous fait voir l'empreinte unique laissée par chacun des participants à leur arrivée. Chacune des bouches est liée à une autre, créant ainsi un mouvement et une forme de poésie visuelle.

Le sens de la reliance est manifeste à travers l'ensemble des faits et témoignages que nous venons de relater, à savoir qu'elle représente les liens ouverts et perceptibles qui existent entre les êtres humains (Morin, 1995). Ce concept, qui va évidemment beaucoup plus loin que le simple fait de relier deux personnes ou deux choses (Bolle De Bal, 1996), « sous-entend qu'il y a un mouvement, une dynamique » (p.320) et « exprime une réalité émergente, dont l'émergence est liée à l'évolution du système social global » (p.75). Le terme reliance ne peut être remplacé par des termes comme « appartenance » ou « affectivité » (p.75). La reliance est ce qui donne naissance à la relation (Bolle de Bal, 1996). Ce terme possède un caractère « activant » (Morin, 2004, cité dans Le Moigne, 2008, p.178). La reliance apparaît ainsi comme une condition à l'intelligence collective puisqu'elle marque le caractère transformationnel et profond des liens qui se développent entre les individus, favorisant en ainsi le passage d'un mode de pensée et d'action individuel à un mode collectif.

Les conditions sont d'ores et déjà en place pour que se produise l'effervescence d'idées propre à l'intelligence collective, parce que les acteurs ont su amorcer des échanges, soutenir un dialogue et tisser les liens, qui permettent de passer de la notion d'un groupe de personnes réunies à celle d'un collectif prêt à partager une expérience commune. Pour bien évoquer cette importante transformation, nous parlons maintenant d'état d'énergie, comme source d'inspiration partagée ayant le potentiel de soutenir les futures actions de collaboration et de création.

5.3.1.7 L'art de susciter l'intelligence collective : l'état d'énergie

L'énergie prend forme, le collectif n'est plus futur, mais bien présent, ressenti. Il est le mouvement de tous ces esprits qui s'échauffent dans cette bulle. (29 octobre 2009 - *Journal de bord*, via la page Journal de bord du site Ning)

Le sentiment d'énergie caractérise fortement l'expérience des personnes qui réussissent à créer du sens et à le partager. Pendant et après l'atelier, plus précisément lors du cercle de fermeture, et lors des deux groupes de discussion et de l'entrevue individuelle, nous avons demandé aux participants de décrire ce qui avait émergé de leur expérience de l'atelier. Un premier tiers (une dizaine de personnes) a dit que l'atelier avait été énergisant ou inspirant. Un deuxième tiers a dit que « quelque chose » de particulier avait émergé de l'atelier (cinq

d'entre eux ont précisé que ça avait été « quelque chose de magique »). Un troisième tiers est ressorti satisfait de la journée, des rencontres et des différentes activités qui ont eu lieu en général. Cherchant à approfondir ces témoignages, nous nous sommes aperçue que le « quelque chose » et le moment « magique » ont tous deux été expliqués par la grande majorité de participants comme un phénomène énergisant et/ou inspirant, cela laissant entendre qu'un *sentiment d'énergie* avait pris forme durant l'atelier. Leurs propos que nous relatons ci-dessous le traduisent bien.

Quelque chose d'indescriptible a émergé du partage spontané des idées durant l'atelier, s'est exprimé l'un des participants. Selon lui, chacun a apporté une énergie et c'est le « croisement des énergies », des « individualités qui se sont rejointes », qui a favorisé l'émergence de projets « sur des terrains communs » (P3). Ici, l'énergie est cet état collectif, partagé, qui supporte les actions de collaboration. Un autre participant dit avoir vu émerger des embryons de projets inspirants et énergisants. Il a senti qu'une ouverture sur le futur se dessinait, le guidant vers de nouvelles perspectives. D'autres allusions semblables ont été faites lors du cercle de fermeture de la journée d'atelier, dont celle-ci à l'effet que le groupe laissait « dans l'air une énergie positive » (P1) et que l'atelier lui-même avait été énergisant. « Les espaces physiques et de réflexion ont procuré un contexte favorable à l'émergence d'une énergie commune ». (P1) Le fait que des gens de grandes organisations tels le système de santé et une société d'État aient été rassemblés dans cet atelier, avait, aux yeux de certains, tout le potentiel de faire bouger les choses. Deux personnes ont affirmé qu'elles s'étaient senties « nourries » par la journée (P20, P6), l'une d'elles estimant avoir eu l'impression de découvrir de nouvelles manières de communiquer. Pour un autre, l'atelier a été catalyseur d'une énergie créatrice :

J'ai rencontré des gens passionnés qui croient au pouvoir créateur de l'intelligence collective, qui font confiance à la sagesse des [autres] pour faire émerger ce qui doit émerger. Tout cela me procure un sentiment de bien-être, une énergie sans fin, une confiance en notre capacité de nous réinventer. (P11)

Et que dire de cette autre remarque à l'effet que notre passion et notre source d'énergie quotidienne se trouvent dans les conversations profondes qui prennent forme dans des contextes comme celui de l'atelier. (P12)

Pour reprendre l'expression que « quelque chose » de magique a émergé de l'atelier, nous constatons que c'est encore l'état énergisant qui en traduit le mieux la portée. Voici d'abord le commentaire de l'un des participants concernant l'énergie qu'il a sentie :

Lorsqu'un groupe de musique atteint momentanément un état de grâce et de communion produisant un moment magique lors d'une improvisation (moment de création), chacun se trouve dans un état d'écoute collective où l'intérêt individuel se fusionne à l'intérêt collectif. Chacun entre dans sa bulle et épate ses coéquipiers, procurant un plaisir unique. (P1)

Pour ce dernier, la « magie » renvoie à un plaisir énergisant qui arrive lorsque quelque chose tend à émerger collectivement, ici un moment de création musicale. Pour un autre, ce moment « magique » correspond à une source d'émerveillement, à quelque chose d'excitant, voire « d'allumant » lié à une liberté de penser et d'agir (P11). Il réfère plus précisément à la flexibilité du design de l'atelier et à la liberté de choix des sujets des ateliers de dialogue, de même qu'au déroulement de la journée. Selon lui, on retrouve rarement cette liberté d'agir dans les grandes entreprises. Chez un autre, c'est grâce aux rencontres, aux échanges et aux conversations qu'il a senti et vu « quelque chose se mettre en terre », « quelque chose d'inspirant, d'énergisant » (P12). L'expression « cercle magique » a aussi été entendue, l'intéressé ajoutant avoir eu l'impression de se trouver dans un espace de grande liberté et de paix (P0). Enfin, il semblerait qu'une forme de magie puisse s'installer dans un Forum ouvert, car la pratique se distingue des pratiques traditionnelles de résolution de problème et cela procure un sentiment de bien-être et beaucoup de plaisir (P9).

Nous pouvons donc avancer que la « magie » ressentie et décrite par les participants représente quelque chose qui est à la fois plus grand que l'individu et plus grand que la somme des parties du groupe. À ce sujet, certains auteurs (Voldtofte, 1997; Owen, 1997; Brown, Isaacs et Wheatley, 2005) se sont intéressés à la « magie » (pour reprendre leur terme) qui émerge d'un dialogue. Inspiré par l'ouvrage de Brown, Isaacs et Wheatley (2005), *The World Café*, Voldtofte (1997) écrit ceci :

« *Magic* is the experience of an interaction happening "in the middle of the group" giving the members access to understandings and wisdom that no individual member of the group have access to by themselves. A good talk can be that kind of interaction. » (Voldtofte, 1997)

L'auteur précise que certaines conditions sont essentielles afin de ressentir cette « magie » au cœur d'un dialogue. L'une d'entre elles concerne la ou les questions de base qui sont posées aux participants pour lancer la conversation. Il s'inspire ici de ce que Brown, Isaacs et Wheatley nomment les « good questions » ou « questions that matter » dans leur ouvrage (p.xi). Il s'agit de questions qui touchent les personnes à qui elles s'adressent, qui sont considérées importantes et porteuses de sens pour elles. Ces questions invitent à « explorer », à « s'aventurer », à « écouter » et à « abandonner toute prise de position » (p.ix). Elles aident aussi à cheminer librement. Rappelons que la question du Forum ouvert posée aux participants lors de l'atelier était la suivante : quelles sont ces conversations que vous rêvez d'avoir, mais que vous n'avez pas le temps d'avoir dans un autre contexte que celui-ci?

On peut également citer Owen (2006) qui dit que la magie qui opère dans un Forum ouvert découle de ce qu'il nomme la « loi des deux pieds » (Two feet law). Cette loi donnerait en fait une sorte de « pouvoir magique » (p.137) aux participants, la liberté et la responsabilité de migrer vers un autre groupe de dialogue, s'ils venaient à sentir qu'ils contribuent peu ou pas du tout à la conversation. Précisons que lors de l'atelier, cette loi avait été signalée au tout début de la journée, avant que les participants ne se divisent en petits groupes de dialogue pour explorer les thématiques souhaitées. Le participant P11 a d'ailleurs exprimé qu'à partir du moment où il a pris conscience du pouvoir que cette loi lui conférait lors de l'atelier, cela avait eu un impact considérable sur son attitude et sur la dynamique qui allait s'installer entre lui et les autres participants. Selon ses propos, le fait d'avoir été invité, et non pas convoqué à l'atelier, lui avait offert la possibilité de choisir, cela témoignant déjà au départ du pouvoir de cette loi, basée sur une liberté d'agir, un grand respect et une écoute de soi.

Découlant principalement d'une liberté de choisir, de réfléchir et de tenir les conversations souhaitées dans un contexte qui le permet, l'énergie a été décrite par les participants à l'atelier comme un état collectif, une source d'inspiration partagée qui a le potentiel de supporter des futures actions de collaboration. Elle apparaît ainsi comme une condition à l'intelligence collective parce qu'elle est cette source d'inspiration et qu'elle permet de faire un pas en avant, non plus uniquement individuellement, mais collectivement. Cette source, ce lieu collectif rappelle d'ailleurs le concept de *Ba* (Creplet, 1999), qui représente le « lieu

d'interactions » (p.2) ou la source créatrice de connaissances nouvelles sur le plan individuel et collectif. Le *Ba* est un « espace partagé », formant une « base d'apprentissage ».

5.3.2 Dynamique d'intelligence collective en émergence : une spirale d'états d'esprits

Les états d'esprit que nous venons de présenter sont liés les uns aux autres, ils forment ensemble une dynamique particulière, émergente, toujours en mouvement. Cette dynamique humaine complexe peut se résumer ainsi. L'intention loge à la source de l'action (Scharmer, 2007a) et le sens partagé émerge à partir du moment où l'individu -ou le groupe- découvre ses intentions et arrive à les formuler plus clairement (Holman, 2008). L'intention représente ainsi cette forme de volonté soulignée par Scharmer qui se construit aussi collectivement grâce à une ouverture. L'ouverture représente l'expression d'un discours vrai, authentique. Dans le cas présent, elle apparaît comme une valeur portée par l'individu ou qui se développe, et qui le guide vers l'autre, lui permettant d'aller à sa rencontre pour échanger avec lui. L'ouverture est aussi quelque chose qui se préserve de différentes façons, par exemple avec des activités ludiques et créatives. L'ouverture implique d'être soi-même, authentique. Cela est aussi lié à un état de présence (Scharmer, 2007a), c'est-à-dire à une grande qualité d'écoute et d'authenticité qui se rapproche du silence et qui implique un moment de prise de conscience. Le fait de se laisser aller et de se défaire de ses inhibitions permet de se sentir plus léger et en paix avec soi-même et avec l'autre. L'état de présence est nécessaire pour se camper par rapport à une situation, faire le vide et appréhender la suite. Par ailleurs, cet état de présence devient une condition au dialogue, vu comme un processus complexe de réflexion individuelle et collective permettant d'approfondir en groupe des enjeux et des problématiques tout aussi complexes (Buber, 1959; Bohm, 1996; Isaacs, 1999; Wheatley, 2005). Le dialogue est aussi un « entretien authentique » dans lequel chacun s'adresse à l'autre dans un esprit de présence et où chacun y fait « l'apport de soi-même » (Buber, 1959, p.215-216), en disant véritablement ce qu'il pense et en étant « tourné vers l'autre », en toute mutualité (Buber, 1959). Le dialogue constitue également un important tremplin vers la collaboration, laquelle est à la fois basée sur une communication authentique, l'accueil de la diversité, la confiance (Heath, 2007), un processus d'interactions (Keyton, Ford et Smith 2008), un partage de buts communs (Gronski et Pigg, 2000) de même qu'un

alignement entre des intérêts individuels et collectifs (Heath, 2007). La collaboration est un processus à travers lequel des individus s'ouvrent les uns aux autres, s'écoutent et se font confiance dans un contexte qui offre une liberté de penser et d'agir. Selon, Keyton, Ford et Smith (2008) elle existe à partir du moment où les individus développent une forme de « relation spécifique » (p.380), basée sur le « partage de ressources », et orientée vers la construction d'un « but commun » (Lewis, 2006, p.228). Cette forme de relation spécifique s'explique notamment par le concept de reliance (Morin, 1995), qui représente les liens ouverts et perceptibles qui existent entre les êtres humains, donnant naissance à la relation (Bolle de Bal, 1996). Ce terme possède un caractère profond, « activant » (Morin, 2004, cité dans Le Moigne, 2008, p.178) et transformationnel (Morin, 1995), facilitant ainsi le passage d'un mode de pensée et d'action individuel à un mode collectif. L'énergie ressentie et décrite par les participants à l'atelier laisse entrevoir que quelque chose de plus grand que l'individu et que la somme des parties du groupe se manifeste, une sorte d'état collectif qui apparaît comme une source d'inspiration ayant le potentiel de soutenir les futures actions de collaboration.

Grâce à ce qui relie chacun des états d'esprit, il est possible de proposer une définition actualisée de l'intelligence collective qui contextualise et traduit la situation particulière qu'est celle de l'atelier faisant l'objet de l'étude. Nous définissons l'intelligence collective comme la résultante d'une action de collaboration basée sur un partage de valeurs humaines et d'intentions, soutenue à l'intérieur d'un dialogue. Le dialogue qui est caractérisé par l'ouverture, la présence, l'authenticité, une qualité d'écoute incomparable et une profondeur de liens, génère une énergie qui alimente la volonté et la force collective de créer quelque chose de nouveau, de co-construire le futur.

Reprenant un concept étudié par Csikszentmihalyi (2006), Atlee (2008) distingue plusieurs formes d'intelligence collective. L'une d'entre elles, le « Flow » (p.10) est basé sur une relation sensible partagée, un flot de mutuelles rencontres qui ouvre la voie au collectif.

« When the boundaries between individuals vanish, become permeable, or fade into relationship or shared enterprise, a collective can think, feel, respond and act as one entity. This “group magic” is exemplified by - and experienced in - intense dialogue groups, high-functioning human teams and non-human collectives like flocks of birds. » (Atlee, 2008, p.10)

L'auteur décrit aussi ce phénomène comme une forme de « magie du groupe » qui émerge de l'expérience d'un « dialogue profond » à l'intérieur duquel les individus sont « sensibles » et ouverts aux autres, ce qui leur permet de créer quelque chose ensemble. Csikszentmihalyi (2006) soutient que le « Flow » réfère à une force qui motive, à la qualité d'une expérience humaine au moment de l'action. Cette expérience est aussi décrite comme une « sensation de facilité évidente mêlée à un état de conscience suraigu » (p.110). Il s'agit d'une expérience à travers laquelle le temps n'existe plus, qui est « autotélique », c'est-à-dire qui donne à l'humain la volonté d'agir et la force de comprendre une situation par lui-même. Elle représente aussi un moment de pureté où l'humain sait que ce qu'il est en train de faire est la bonne chose dans le moment présent et pour lui-même.

Afin de visualiser l'ensemble des états d'esprit, de même que les liens qui les unissent, nous illustrons le tout à l'aide d'une spirale qui synthétise et représente la nature dynamique du modèle, non linéaire que nous avons présenté.

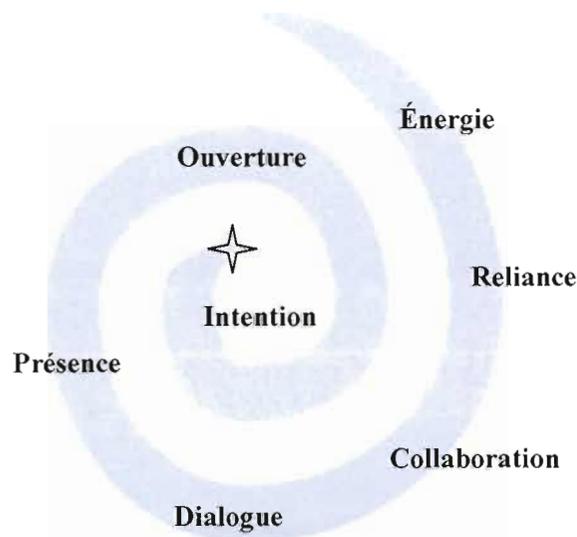


Figure 5.1 : une spirale d'états d'esprit.

L'effet tourbillon de la spirale se prête bien, croyons-nous, à illustrer la coexistence et l'interfécondation des sept états d'esprit qui se conjuguent dans l'intelligence collective. À la

façon dont l'énergie circule dans une spirale, une tornade par exemple, on voit que les forces en présence tirent leur puissance d'un point d'origine central (l'extrémité inférieure du cône d'une tornade, quand on la regarde non plus de haut mais de face) et qu'elles se mettent dès lors en synergie pour créer un mouvement circulaire qui décuple leur puissance vers le haut. L'énergie qui s'en dégage peut atteindre une puissance très élevée. L'analogie sied bien au processus d'intelligence collective que nous avons exposé. L'énergie qui mène à l'intelligence collective circule en effet de la même manière que dans la spirale. Dans la représentation que nous en avons faite, nous nous trouvons au-dessus de la spirale et nous regardons vers l'intérieur. Nous voyons que l'énergie a son point d'origine central, l'état d'intention, où s'amorce le mouvement initial. Une fois lancé, ce mouvement de tourbillon s'accroît progressivement au fur et à mesure qu'apparaissent les autres forces d'ouverture; de présence, de dialogue, de collaboration, de reliance et d'énergie. Illustrées par l'élargissement du cône, ces forces sont aspirées vers le haut pour actualiser l'intelligence collective, comme le font les vents puissants qui forment une tornade et qui en émergent ultimement dans un état renouvelé. Excluant bien entendu les propriétés dévastatrices connues de la tornade, notre modèle génère plutôt des changements tout en étant source d'apprentissage individuel et collectif.

Suivant la circularité de la spirale, on repasse toujours par le point de départ (centre) pour créer une nouvelle couche de sens. Le cœur de la spirale façonne ainsi autant la première couche que la dernière. Chacun des états façonne les autres et, par le fait même, le sens qui se dégage de l'expérience globale vécue par les participants.

5.4. Discussion

Les résultats présentés nous permettent de croire que des conditions spécifiques sont favorables à l'émergence de l'intelligence collective et donc que l'intelligence collective est un processus créatif de changement émergent qui se co-construit dans l'action.

Le modèle dynamique mettant en synergie ces états d'esprit, représente le processus créatif de changement émergent. Il est basé sur une approche et des pratiques qui favorisent une réflexion individuelle et collective ayant le potentiel de changer le regard posé sur les

phénomènes complexes. Au lieu d'être basé sur un mode de gestion directif qui passe par le contrôle rigoureux et strict des activités organisationnelles, le modèle proposé s'inscrit dans une logique participative de réflexion et d'action, à l'intérieur de laquelle les leaders sont à la fois les facilitateurs et les participants. Le pouvoir n'est pas incarné par une seule personne et il n'est pas « centralisé ». Il s'agit plutôt d'un pouvoir collectif « relationnel », basé sur l'établissement d'un dialogue (Scharmer, 2007a, p.9). Selon Scharmer, il faut pour construire le futur « éclairer » l'angle mort du leadership, en passant d'une source de connaissances qui proviennent du passé, à une source de connaissances qui émergent au moment de l'action, c'est-à-dire dans le présent. Cela implique une posture dialogique (Isaacs, 1999b), c'est-à-dire un leadership qui est principalement basé sur la capacité à encourager des échanges authentiques et à voir la contribution de chacun comme essentielle à l'émergence d'une signification collective. Ce type de changement permet de redécouvrir collectivement, grâce à une ouverture, une écoute et une attention profonde, la globalité et la profondeur des phénomènes qui touchent les organisations (Scharmer, 2008b). De même, le changement est dit émergent, car il est marqué par le principe d'auto-organisation. Ce principe réfère aux propriétés émergentes des systèmes dynamiques, qui ont la capacité de s'adapter à leur environnement interne et externe qui est fluctuant, et de se garder en équilibre à travers le désordre que cela engendre (Wheatley, 2006).

Cette propriété émergente nous ramène à la perspective complexe des organisations et à celle de la créativité. Selon Bohm (1998), la créativité est liée à un apprentissage par la découverte de quelque chose qui n'a pas existé dans le passé, une nouveauté, qui possède un « caractère complexe », « unifiant », « englobant » et « harmonieux » (Bohm, 1998, p.3). Être créatif signifie de ne plus se « baser uniquement sur ce qui est connu » (Bohm, 1998, p.7) et « remettre en cause les idées préconçues » que l'on se fait d'une réalité. Selon Csikszentmihalyi (2006), la créativité est aussi propre à l'être humain, elle est ce qui le distingue des choses, des êtres vivants, elle donne du sens à sa vie. « [T]out ce qui est intéressant, important et humain y trouve sa source [...]. L'engagement dans un processus créatif donne la sensation de vivre plus intensément » (p.7-8). Csikszentmihalyi estime que la créativité apporte à l'humain un « sentiment de plénitude » et « d'appartenance à un tout plus vaste que [lui]-même » (p.8). « [L]a créativité produit des objets qui contribuent à rendre

l'avenir plus riche et plus complexe » (p.8) Elle est un « phénomène systémique » (p.27) et « collectif », qui résulte des interactions entre différentes personnes qui appartiennent à de multiples domaines de connaissances et à différents milieux socioculturels, formant ainsi un ensemble complexe. « La créativité ne naît pas d'un cerveau, mais bien plutôt d'une interaction entre des idées et un contexte socioculturel » (p.27). Elle se fonde dans « l'interrelation » (p.31), et de là peuvent émerger de nouvelles idées et découvertes.

La co-conception du design d'atelier et sa mise en œuvre s'inscrivent dans cette logique d'émergence et de création. Les pratiques qui ont été privilégiées, entre autres le Forum ouvert et les performances artistiques, ont suscité une réflexion de nature collective, par un dialogue, qui s'est montré source de collaboration et d'intelligence collective. Le tout a laissé place à un changement, c'est-à-dire à des apprentissages. Rappelons que l'apprentissage est à la fois individuel et collectif (Lévy, 2010; Senge, 1991) et qu'il passe ici par des processus de conversations à l'intérieur desquels les individus abordent des questions profondes qui ont le potentiel de faire émerger des solutions collectives aux problèmes complexes rencontrés (Brown, Isaacs et Wheatley, 2005; Szpakowski, 2010 ; Holman, Devane et Cady, 2006; Moeller, 2007). Au lieu d'argumenter de part et d'autre pour tenter de trouver la meilleure solution, les individus apprennent à construire ensemble, par leurs échanges, un futur qui est adapté à leurs réalités et à leurs besoins en tant que collectivité.

Par ailleurs, nous pouvons aussi dire qu'une forme d'organisation a existé grâce à la mise sur pied de cet atelier. C'est par la communauté virtuelle, via les réseaux sociaux, et par la communauté physique, via les membres de l'équipe de design et les participants à l'atelier, que l'organisation s'est créée, une organisation dont la structure, les membres et les activités se sont développés dans les interactions, de même que modifiés le jour de l'atelier. L'organisation a en fait changé de forme dans le temps (avant, pendant, après) l'atelier, car le processus a évolué. Ce sont les interactions qui lui ont donné forme, comme système dynamique. « [L'organisation] est reliante, indéniablement. [...] [l']organisation est ce qui relie. [...] elle relie les membres d'une communauté [...] elle relève des processus de reliance inhérents à toute pensée – et donc à tout système – complexe. » (Morin, 1996, dans Bolle de Bal, 1996, p.319) L'organisation qu'est le processus ayant permis la création de l'atelier du 29 octobre 2009, *Intelligence collective, chemin faisant... avec terrains de jeux*, a été

éphémère, mais source d'apprentissage pour les participants et les co-chercheurs et a été inspirante pour ses membres qui ont été libres de décider de sa forme, de sa structure et de ce qui allait se passer. Tout cela a permis notamment de développer une compréhension plus approfondie de l'intelligence collective, et surtout de vivre un processus de changement émergent et collectif en le mettant concrètement en œuvre dans une organisation.

CONCLUSION

Par cette recherche-action participative, nous avons voulu explorer une approche peu usitée et innovatrice, « The Art of Hosting and Harvesting » et par cette approche, identifier des conditions favorables à l'émergence d'une intelligence collective, tout en contribuant à la redécouverte de valeurs plus humaines.

En nous basant sur la théorie de la complexité en sciences sociales, nous avons mis sur pied, en collaboration avec plusieurs co-chercheurs, un atelier de réflexion collective invitant des personnes intéressées, à échanger sur le thème de l'intelligence collective à partir de l'approche « The Art of Hosting and Harvesting » (Szpakowski, 2010 ; Holman, Devane et Cady, 2006; Nissen, 2007). L'approche que nous avons choisie et explorée par le design de l'atelier, s'inscrit dans cette perspective complexe. Elle est porteuse d'une éthique humaniste, car l'humain comme être complexe y est accueilli dans sa diversité, « son intégrité, son développement, sa dignité et sa liberté » (Fromm, 1961, cité dans Aktouf, 1992, p.413). Il n'est plus un « instrument » au service de la production, mais un être avec une raison, des besoins et des sentiments. Par ailleurs, nous avons vu que l'approche s'appuie sur des valeurs humaines, tels l'ouverture, l'authenticité, le respect, l'écoute et la confiance qui se manifestent largement à travers les états d'esprit identifiés. L'approche permet aussi de favoriser un dialogue tout en étant source d'intelligence collective, contribuant à colmater et régénérer ce qui s'effrite dans l'organisation, comme la confiance, l'engagement, la collaboration, la créativité, l'innovation, le bien commun.

De plus, la mise sur pied et l'animation collective de cet atelier ont servi de lieu d'observation et d'expérimentation privilégié d'un processus de changement émergent. Basée sur l'approche, la stratégie d'action s'est déployée en trois temps, soit i) la conception collective de l'atelier (l'avant), ii) la mise sur pied, l'animation et la cueillette des données

durant l'atelier (le pendant), et iii) les événements post-atelier (l'après), incluant des activités de cueillette, comme le groupe de discussion et l'entrevue semi-dirigée. De cette façon, le design de la stratégie a permis de réunir un ensemble de pratiques de *Hosting* tels le Forum ouvert (Owen, 1997) qui est encore peu usité en francophonie et des pratiques de *Harvesting*, telle 3^eŒil (Mahy, 2008). S'appuyant aussi d'une approche esthétique des organisations, faisant appel à l'univers des connaissances sensibles chez l'individu (Strati, 1999), la recherche a permis de cerner les conditions favorables à l'émergence de l'intelligence collective par le biais de la description de l'expérience vécue par le groupe de participants qui s'est constitué en communauté d'apprentissage. Les différentes activités qui ont pris forme à travers l'ensemble du processus de recherche-action, avant, pendant et après l'atelier ont fait éclore une pensée collective dont le déploiement et l'évolution ont été suivis et modélisés. L'analyse de contenu thématique a permis de cerner dans l'ensemble des données la complexité de l'expérience vécue par les participants grâce à l'identification des états d'esprit qui les ont habités.

Cependant, notre recherche comporte également des limites. La première se situe sur le plan interne et concerne le rassemblement des membres de l'équipe de design. Comme nous avons principalement utilisé une plateforme de réseautage pour lancer le projet et l'invitation à co-construire le design d'atelier, nous avons quelque peu limité la participation aux membres du site rassemblant la communauté internationale. Il se peut donc que certaines personnes n'étant pas inscrites sur ce site aient souhaité participer à la co-construction du design, mais que l'invitation ne se soit pas rendue jusqu'à elles. Le bouche-à-oreille auprès des réseaux de contacts des co-chercheurs rassemblés sur le site aura tout de même permis d'atteindre en cours de route quelques-unes de ces personnes et de les inviter à rejoindre l'équipe de design. Ce fut le cas pour l'artiste, entre autres, qui s'est joint à l'équipe vers la fin de l'été.

Une deuxième limite porte sur les possibilités d'application de la recherche. Elle concerne l'application des conditions proposées dans des contextes organisationnels plus traditionnels, c'est-à-dire des grandes organisations, des entreprises, où il n'est pas toujours possible de travailler dans cette logique d'émergence, ou encore d'intégrer une démarche entièrement participative, réflexive et créative. Les normes de l'organisation, les échéances, les préoccupations financières posent souvent un frein, obligent à réagir rapidement devant les

situations problématiques, nous ramenant malencontreusement aux pratiques du modèle de management classique basées sur une logique de productivité, d'efficacité et de rentabilité, et s'inscrivant dans une logique capitaliste. Cela fait en sorte qu'il peut devenir difficile de retrouver les conditions que nous avons présentées. Les nombreuses crises du XXI^e siècle découlent principalement des limites du « fondamentalisme économique » où les valeurs sont centrées sur l'argent et le pouvoir (Scharmer, 2008a, p.3), bien souvent des uns sur les autres. Dans ce cas, c'est le contrôle et la volonté de faire du profit qui priment sur les valeurs humaines, la profondeur des réflexions et des actions et il n'y a pas réellement de place pour la collaboration. Il y a donc encore du chemin à parcourir à ce niveau, à savoir comment se donner les moyens et le temps pour accueillir véritablement l'intelligence collective, qui donne aux individus et aux organisations la force et l'énergie créatrice pour être et faire ensemble. Scharmer (2007a) nomme « co-évolution » (co-evolving) cette phase du changement où l'individu ou le groupe arrive à construire le futur ensemble, par l'action. L'auteur affirme qu'il se manifeste alors à plus grande échelle et devient cette réalisation à la fois individuelle et collective. Selon Buber (1959), « [l]a collectivité n'est pas liaison, elle est faisceau. La véritable communauté c'est quand une pluralité de personnes a cessé d'être les unes à côté des autres et qu'elles deviennent les unes auprès des autres. » (p.139)

Une troisième limite se rapporte aussi aux possibilités d'application de la recherche. Elle concerne les pratiques qui sont mises en œuvre dans l'action. Les individus qui désirent voir une situation changer dans leur organisation peuvent avoir tendance à utiliser ces pratiques de manière superficielle, par exemple la pratique du World Café ou du Forum ouvert qui, à première vue, peuvent sembler relativement simples à utiliser, de par leur design structurant et non structuré de conversation. Certaines personnes peuvent croire qu'en travaillant sur la partie visible de ces pratiques (ex. animation en cercle, utilisation de marqueurs de couleurs, de grandes nappes de papier, etc.) sans s'attarder à comprendre et tenir compte de leurs fondements, ils obtiendront des résultats significatifs. Le problème avec cette façon de voir les choses est que l'on risque de se limiter à une utilisation superficielle des pratiques, en oubliant qu'elles reposent sur des valeurs humaines, ainsi que sur une compréhension du monde qui passe par la complexité. Le défi se situe donc au plan de la réelle maîtrise des pratiques, incluant leur dimension invisible, ou autrement dit, la dimension aveugle du

leadership. Le danger lié à une utilisation superficielle des pratiques est qu'elles risquent d'être dénaturées et, pire, de devenir une mode, qui finirait par passer, tout comme on serait passé à côté de l'essentiel, alors que nous avons vu que le potentiel était grand et qu'un processus sensible, délicat et humain, traverse les pratiques et l'intelligence collective qui en résulte. Il serait vain de penser pouvoir les utiliser de manière linéaire, mécanique, parce qu'elles perdraient leur essence et s'inscriraient dans le lot de pratiques inefficaces, voire déshumanisantes, qui au fil du temps ont montré leurs nombreuses limites.

Dans un autre ordre d'idées, il serait tout indiqué dans une recherche future d'étudier le comportement d'une organisation qui fait déjà appel à l'intelligence collective dans la réalisation de sa mission. Maintenant que nous avons exploré certaines conditions qu'il est possible de mettre en œuvre pour faire naître une dynamique d'intelligence collective, il serait pertinent d'en étudier l'emploi qui en est fait par une organisation et s'intéresser plus particulièrement aux éléments de renouveau qu'elle lui apporte. Par exemple, pourraient être examinés les dynamiques et les dispositifs de changement, aussi bien dans la façon dont l'organisation appréhende une situation complexe que dans les solutions qu'elle met de l'avant. Une telle recherche ciblerait par exemple le processus de transformation de l'organisation qui pratique l'intelligence collective. Il serait alors possible d'examiner sa capacité à épouser les valeurs et l'éthique plus humanistes de l'intelligence collective. Et si nous souhaitions faire un pas de plus pour éventuellement accéder à ce que nous pourrions qualifier d'intelligence collective de « 2^e type », une prochaine recherche pourrait aussi mettre en synergie non pas une organisation qui travaille à partir de l'intelligence collective, mais bien plusieurs. Il s'agirait de choisir plusieurs organisations ou initiatives qui réunissent les conditions d'émergence de l'intelligence collective et de voir comment ensemble, face à une complexité plus grande encore, elles peuvent accéder à un niveau supérieur de collaboration, de signification, de reliance, voire d'intelligence collective. On utilise au maximum le potentiel de diversité. Nous sommes ainsi au cœur des défis du XXI^e siècle où les ensembles sont appelés à être de plus en plus interconnectés dans un horizon planétaire sans frontières matérielles.

En terminant, ce qui synthétise le mieux à nos yeux, par un langage sensible, ce qui résulte du processus de recherche-action, l'expérience qui y a été vécue, ainsi que toute la finesse et la

sensibilité qu'il porte, est un témoignage qui a été écrit par un membre de l'équipe de design, quelques jours avant l'atelier. En guise de conclusion, nous l'offrons au lecteur :

« Je me souviens d'octobre 2009, quand nous préparions l'atelier d'un futur proche, qui serait différent.

Je me souviens de la ferveur des participants, de la spontanéité de l'engagement.

Je me souviens de la douceur des échanges, du respect des uns et des autres.

Je me souviens du casse-tête des préparatifs et de la fatigue qui envahissait chaque fin d'après-midi.

Je me souviens de la joie qui m'habitait à l'idée de rencontrer enfin tous ceux avec qui je parlais sur Skype depuis des semaines.

Je me souviens des impasses et des murs sur lesquels nous avons dû dessiner des portes pour trouver un espace plus vaste, dans nos têtes.

Je me souviens de la fébrilité croissante de l'équipe de design au fil des jours.

Je me souviens des moments où les Everest semblaient bien trop hauts, infranchissables.

Je me souviens des cadeaux et des dons que chacun a offerts, par ses idées, son temps, ses bras, ses sourires.

Je me souviens des moments de désarroi quand la bureaucratie semblait gagner, rendant impossible le projet.

Je me souviens des instants de révélation, à la découverte d'un mot, d'une idée, d'une expression que l'un cueillait dans l'espace de l'autre.

Je me souviens de tout ce que j'ai appris.

Je me souviens de la complexité.

Je me souviens du million de choses à faire qui surgissait chaque matin au réveil, remplissant la journée avant d'avoir même d'avoir tenté d'organiser quoi que ce soit dans l'agenda.

Je me souviens de conversations qui changent une vie.

Je me souviens de l'importance de la cohérence entre le discours et les gestes.

Je me souviens de la difficulté croissante de garder l'esprit clair au fur et à mesure que la date de l'atelier approchait.

Je me souviens de ce qui changeait tout : savoir que c'était nous, et non pas je, qui étions engagés, actifs et responsables.

Je me souviens d'avoir fait confiance au processus.

Je me souviens d'avoir dû interrompre plusieurs activités en octobre et d'avoir fait attendre plusieurs personnes qui comptaient sur moi.

Je me souviens d'avoir eu de l'imagination pour penser à l'atelier même quand le stress était croissant.

Je me souviens de ne plus avoir eu d'imagination pour quoi que ce soit d'autre.

Je me souviens de la beauté de l'engagement.

Je me souviens d'avoir ressenti le besoin d'être déjà dans ce futur ayant émergé.

Je me souviens des trois petites voix intérieures qui nous immobilisent : la peur, le jugement et le cynisme.

Je me souviens d'avoir osé alors que rien ne semblait possible.

Je me souviens d'avoir erré.

Je me souviens d'avoir encouragé, remercié et réconforté tous ceux et celles qui en avaient bien besoin.

Je me souviens de la confiance et de la peur.

Je me souviens de l'audace.

Je me souviens du processus créatif.

Je me souviens du silence intérieur.

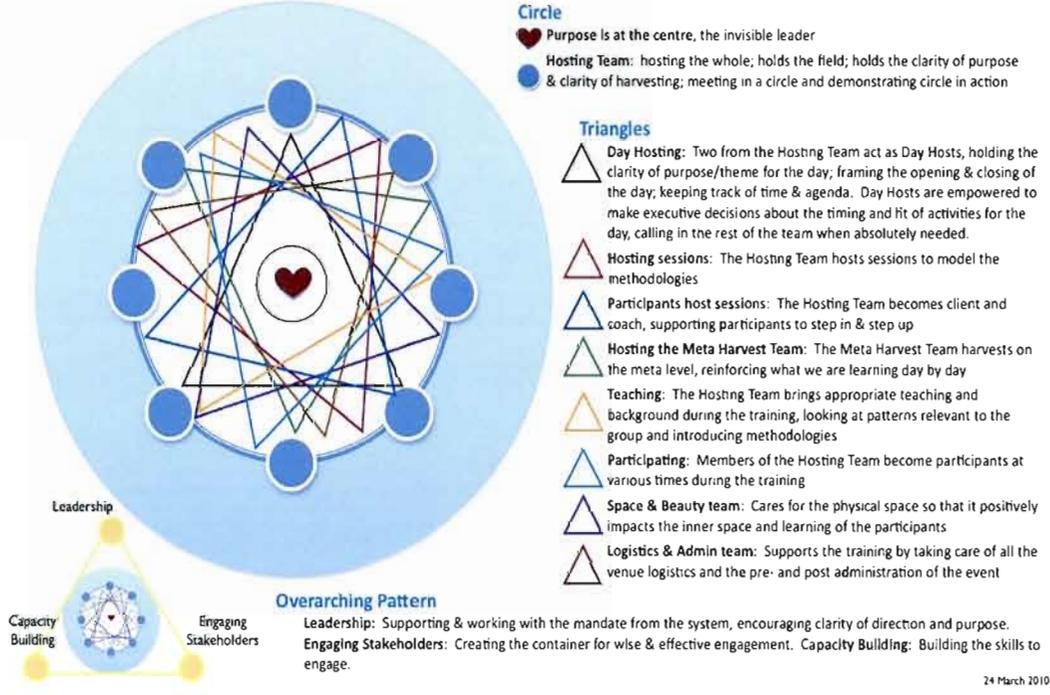
Je me souviens du chemin qu'il reste à parcourir, en étant attentif, calme et heureux de participer à une si belle initiative.

Merci à Georges Perec pour l'inspiration, issue de son livre "Je me souviens" »

(19 octobre 2009 – Élisabeth, via l'espace blogue du site Ning)

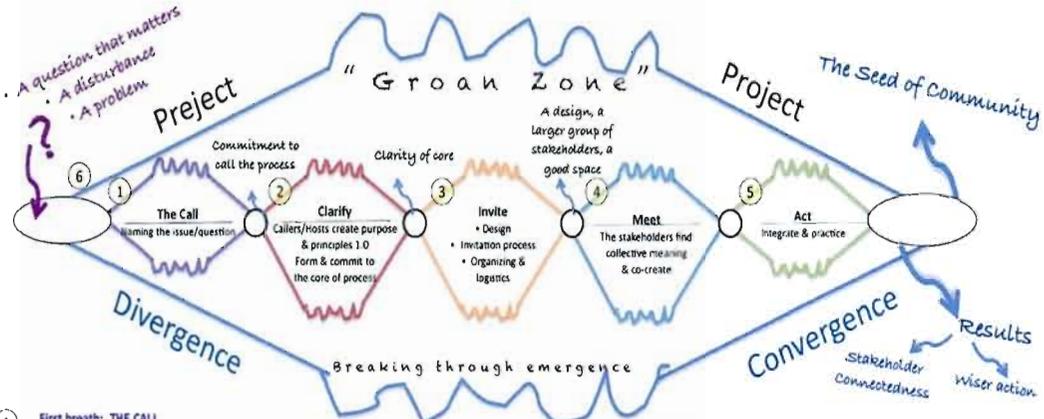
Patterns behind the Art of Hosting & Harvesting practice

While appearing simple on the surface, an Art of Hosting training carries many levels of deep patterns operating simultaneously. This diagram harvests some of the complexity of layers at work. Within this diagram, the *circle* holds the flow of communication, reflection and stewardship, while the *triangles* hold the pattern of leadership and action. One purpose of AoH practice is to heal fragmentation and create the container for skillful, heartfelt, wise working with what is and what is needed now.



⁴⁴ Art of Hosting, n.d. « A pattern that works ». En ligne.
 <<http://www.artofhosting.org/thepractice/5breaths/>> Consulté le 24 mars 2010.

The 6 Breaths of Process Architecture



- 1 **First breath: THE CALL**

 - Name the issue: calling the core question -- birth of the callers. We have noticed that there is always a 'caller', a person who deeply holds a question, a problem, a challenge. Sometimes there are several callers. The callers are the ones who invite the host(s) to help them.
 - Wise action: Focus the chaos of holding the collective uncertainty and fear -- step into the centre of the disturbance
 - Don't move too fast
 - Question: What is really at stake here? What if some of us worked together to surface the real question and need that matters to the community?

When the caller has committed to call the process, we go to the next phase.
- 2 **Second breath: CLARIFY**

 - Creating the ground: The callers and hosts work to create collective clarity of purpose and the first articulation of principles
 - Wise action: engagement
 - Don't make assumptions
 - Question: How to get from need to purpose? What is our purpose? How to see and feed the group value?

This phase is over once the core of clarity has emerged.
- 3 **Third breath: INVITE**

 - Giving form and structure: design and evolution process
 - Wise action: keep a listening to be sure your design and invitation serve the purpose
 - Don't make your design too complex (match it to the audience)
 - Question: Why are the stakeholders? How do we invite people to participate in a way that moves them to show up? How do we let go of our expectations that certain people need to be there?
- 4 **Fourth breath: MEET ...**

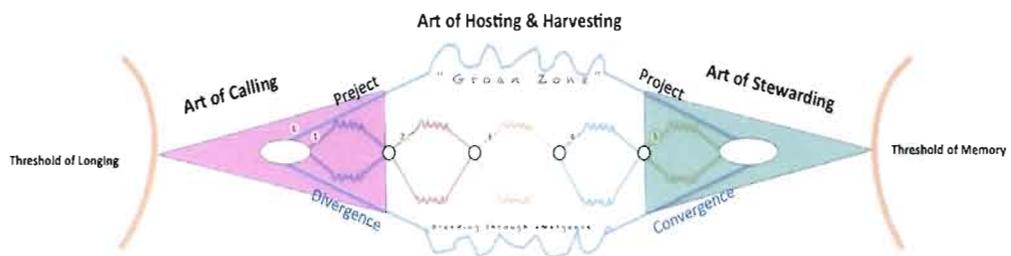
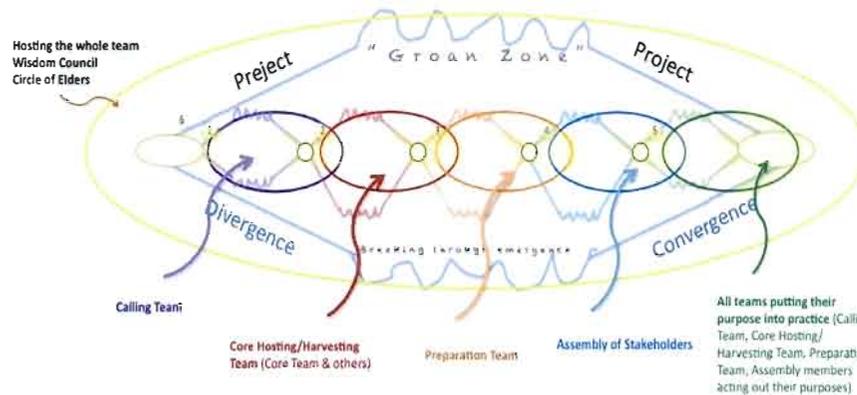
 - Meeting: Conversation
 - Wise action: our role is to host the group, the purpose, the questions
 - Don't go alone
 - Question: How can I best serve as the instrument/container to allow collective wisdom to emerge?

...and make meaning together. When the meeting is done, the group of stakeholders find collective meaning and start to co-create. This is where the harvest is important -- to capture key messages and insights and make sense of them.
- 5 **Fifth breath: ACT**

 - Practice: Perform the wise actions decided on during the conversation. Follow up, continue learning and leading from the field
 - Wise action: always come back to purpose
 - Don't lose sight of the purpose of it won't be embodied
 - Question: How do we sustain the self-organisation?

Here the seed of community is born, and the results are a connectedness between the stakeholders and wiser actions. From here the next calling question arises...
- 6 **Sixth breath: HOLDING THE WHOLE:** holding the story of the unfolding progress, tending to the core team and the heartbeat of the sacred purpose underneath all the activities

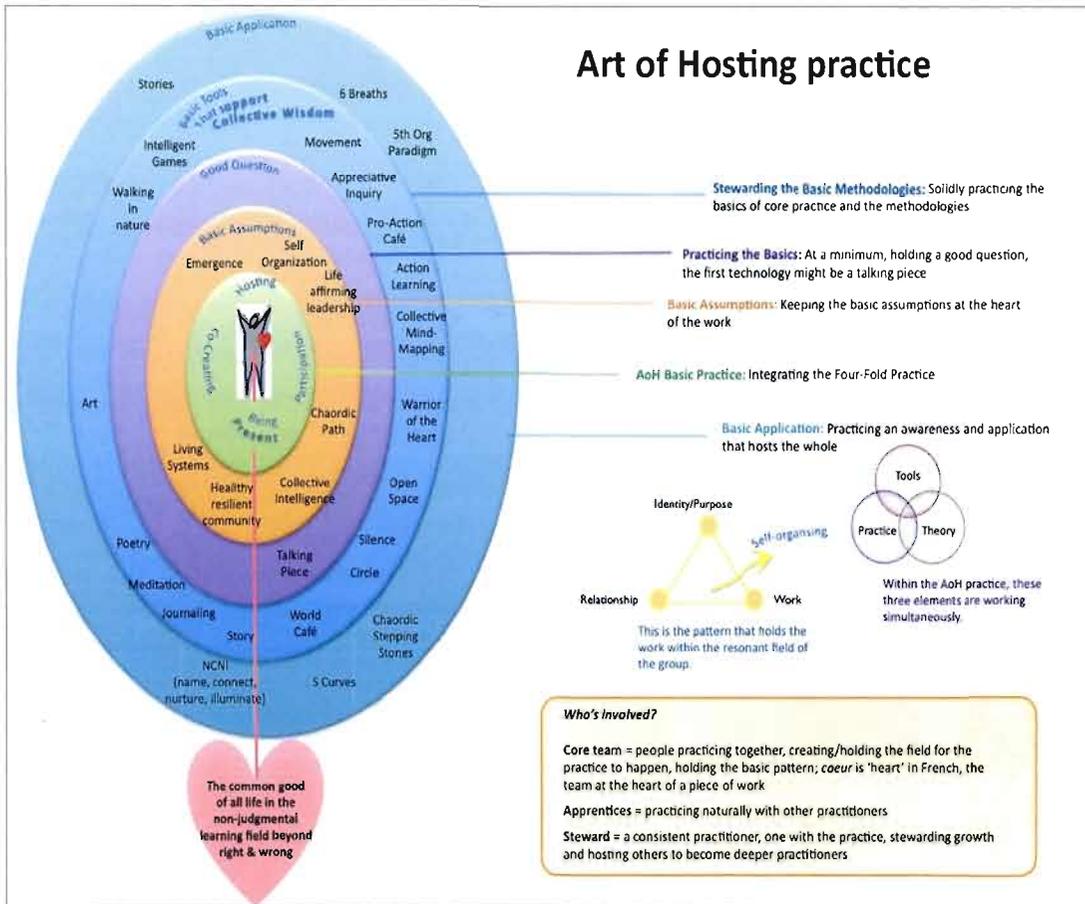
People & Teams within the Process Architecture



Threshold of Longing: Following the sense of longing to a spark of insight, which, over time and sensing in becomes clarity about a deep calling. Crossing the threshold initiates the birth of the call.

Threshold of Memory: The work becomes a legacy passed on to others. It is time to let go and allow the influence to ripple out and do what it will. When we and our acts are forgotten, the threshold of memory has been crossed.

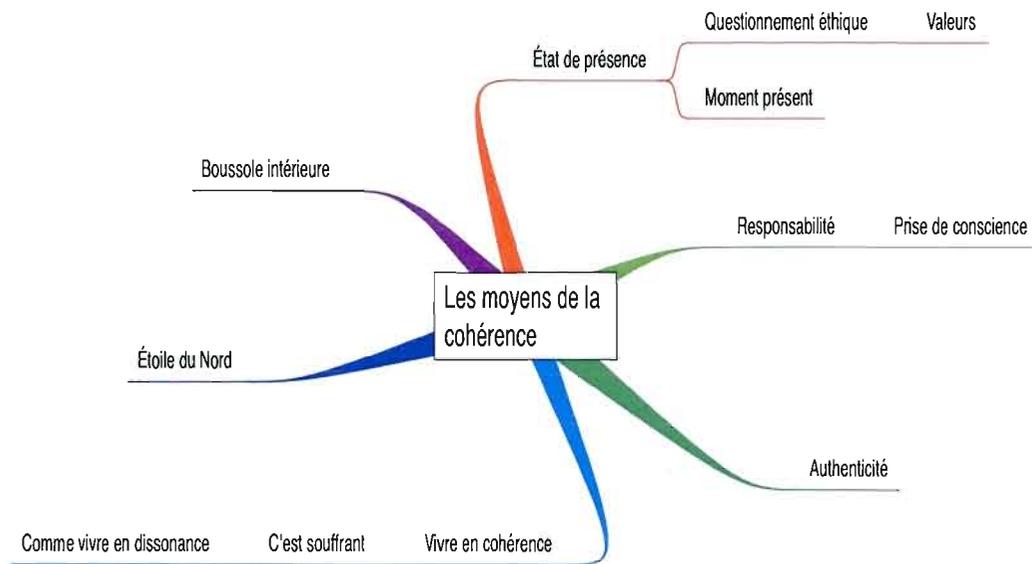
Art of Hosting practice



ANNEXE B : EXEMPLE DE SCHÉMA HEURISTIQUE RÉALISÉ EN PLÉNIÈRE

le 29 octobre 2009

GRUPE DE DIALOGUE SUR LES MOYENS DE LA COHÉRENCE



ANNEXE C : CERTIFICAT DE CONFORMITÉ À L'ÉTHIQUE



R-1

Conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains

Le projet de mémoire ou de thèse suivant est jugé conforme aux pratiques usuelles en éthique de la recherche et répond aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Montréal (1999) et l'Énoncé de politique des trois Conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains (1998).

Nom de l'étudiant(e) : Caroline Durand
Programme d'études : Maîtrise en communication
Directeur de recherche : Isabelle Mahy ·
Professeure
Département de communication sociale et publique
Coordonnées : Case postale 8888, succursale Centre-ville, Montréal
(PQ) H3C 3P8
Téléphone : 987-3000 poste 5070
Adresse courriel (1) : mahy.isabelle@uqam.ca
Adresse courriel (2) : durand.caroline.4@courrier.uqam.ca

Titre du projet : L'art de faire émerger l'intelligence collective comme processus de changement émergent*.
Pour le groupe d'entretien.

Le présent certificat est valide jusqu'au 20 novembre 2011.

Président du Comité institutionnel d'éthique
de la recherche avec des êtres humains

Signataire autorisé: Joseph Josy Lévy, Ph.D.
Professeur
Département de sexologie
Faculté des sciences humaines

Date : 15 décembre 2010

*Titre de la demande d'approbation éthique initiale : «*Le World Café comme pratique d'intelligence collective et comme contexte de mise en œuvre du dialogue authentique*».

ANNEXE D : EXEMPLE DU TABLEAU AYANT SERVI À L'ANALYSE DES DONNÉES

<p>Sentiment d'avoir vécu une expérience magique</p>	<p>P11 : Quelque chose qu'on ne ressent pas souvent. Source d'émerveillement, excitant, allumant. Sentiment d'une première fois;</p> <p>P1 : Moment magique = Plaisir énergisant dû à une écoute réciproque;</p> <p>P0 : Cercle magique = espace de liberté et de paix;</p> <p>P12 : Journée magique = rencontres, échanges, relations;</p> <p>P9 : Magie = Fun.</p>
<p>Sentiment qu'il s'est passé « quelque chose » pendant cette journée</p>	<p>P11 : Wow, énergisant, plaisir;</p> <p>P9 : Différent, Énergisant;</p> <p>P2 : Accueil de l'individualité et de la collectivité. Il s'est passé quelque chose de profond au niveau des émotions. Dans l'écoute, dans le partage, dans le silence. Mise en commun des idées. La dimension irrationnelle, créative y serait pour quelque chose. Ressort avec une assurance que le monde ne peut qu'aller mieux.</p> <p>P0 : Réflexion, approfondissement, partage et construction des idées par collaboration. Fun. Les idées rebondissent les unes sur les autres. C'était l'idée de personne puis le travail de tout le monde. Puis en même on comprenait que c'était important pour chacune des personnes (donne l'exemple du groupe de dialogue sur la cohérence);</p> <p>P3 : Du partage spontané des valeurs et des idées, de l'authenticité et de la présence a émergé quelque chose d'indescriptible;</p> <p>P8 : Simple, léger, profond;</p> <p>P7 : Interactions, connexions profondes. Impression que je vais accoucher de quelque chose qui est une suite, qui est une conséquence de ces interactions là puis je ne suis pas sûr de ce que ça va être. J'ai l'impression que ça va émerger naturellement. Des connexions assez profondes que j'ai établies avec différents participants;</p>

	<p>P12 : Inspirant, énergisant</p> <p>P4 : On jongle avec quelque chose d'extrêmement complexe, dont on sent et dont on saisie le potentiel et l'intérêt et ce que moi je trouve très intéressant c'est qu'on arrive non plus à appréhender le fait que c'est possiblement intéressant, mais on est dedans. Et le fait d'être dedans, ça change aussi le regard;</p> <p>P17 : Quelque chose va pousser de toutes ces rencontres, ces échanges;</p> <p>P18 : Je me sens pleine. Je me sens comme si le muscle de la tête a travaillé aujourd'hui, mais le muscle du cœur et d'intentions ont travaillé encore plus fort. Alors je ne peux pas dire ce que ça donne, mais ce que je sais c'est que ça va invraisemblablement créer quelque chose et je suis extrêmement marquée par l'authenticité et la rapidité dans laquelle on s'est lancé dans les vraies questions, les vraies affaires et l'écoute et la passion des gens autour de la table. Cette générosité là et l'authenticité et la passion me remplissent et merci.</p>
--	---

ANNEXE E : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR LA PARTICIPATION À L'ATELIER

Formulaire d'information et de consentement

Atelier du futur qui émerge; Intelligence collective, chemin faisant... avec terrains de jeux !

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité(e) à prendre part à un atelier créatif visant à explorer et vivre le changement émergent à travers des processus transformationnels de collaboration. Il vise également à mettre en œuvre une intelligence collective grâce à un espace de dialogue englobant des enjeux organisationnels qui vous touchent. Ce projet est réalisé dans le cadre d'une recherche-action participative qui donnera lieu à un mémoire de maîtrise en communication sociale. La recherche se fait sous la direction de madame Isabelle Mahy. Elle peut être jointe au (514) 987-3000, poste 5070 ou par courriel à l'adresse : mahy.isabelle@uqam.ca.

PROCESSUS DE RECHERCHE

Nous vous souhaitons la bienvenue à *Intelligence collective, chemin faisant... avec terrains de jeux*. Au fil de la journée, vous serez invité(e) à prendre part à des dialogues et à des activités de groupes favorisant la collaboration, et l'activation de notre intelligence collective.

Pour les fins de cette recherche qui donne une large place à la créativité et à l'expression artistique, nous allons créer une mémoire collective de l'événement en effectuant une prise d'images (vidéo, photo, éventuellement illustrations) sous la responsabilité de l'équipe de recherche de madame Isabelle Mahy pendant l'atelier. L'équipe de recherche met en œuvre un 3^e Œil, c'est-à-dire une mémoire esthétique de l'événement, et non une mémoire documentaire. Les images qui seront prises le sont à des fins esthétiques, en vue de constituer des traces qui donneront lieu à une œuvre collective à laquelle vous aurez participé.

De plus, vous aurez l'occasion de partager votre expérience de participant(e) à de courtes entrevues sur le vif, pendant la journée, si vous le souhaitez. Les traces images qui seront captées vous seront rendues accessibles pour visionnement après l'atelier et vous pourrez ainsi décider de ne pas en autoriser l'utilisation dans le cadre de la recherche, si vous le jugez utile.

Suite à l'atelier, toujours dans le cadre de la recherche, les chercheurs vous contacteront à nouveau pour vous inviter à participer à un groupe de discussion, afin de poursuivre la recherche en plongeant plus en profondeur dans la nature de l'expérience que vous aurez vécue. La participation à ce groupe de discussion est évidemment volontaire et les données recueillies seront rendues anonymes et elles resteront confidentielles. Le groupe de discussion sera filmé en enregistré.

AVANTAGES et RISQUES

Le principal objectif de cette recherche est d'explorer des façons de collaborer qui sont peu usitées et innovatrices pour tenter d'augmenter le potentiel dans nos organisations. Cela dit, en y participant vous contribuerez à une réflexion sur un sujet qui vous touche, et ce, à travers un espace de réflexion ouvert au travail collectif. De plus, vous pourrez voir et expérimenter des nouvelles pratiques d'animation tout en partageant librement votre vision des choses et vos expériences si vous le souhaitez. En ce sens, vous avez l'occasion de contribuer à un projet de recherche qui se trouve au cœur de l'innovation en matière de participation démocratique au changement social. Vous demeurez libre de ne pas participer à une activité, et ce, sans avoir à en justifier les raisons. Il en est de même pour les entrevues sur le vif ou, suite à l'atelier, du groupe de discussion, si vous décidez d'y prendre part.

CONFIDENTIALITÉ

Dans le cours du projet, il est entendu que les données recueillies pour lesquelles vous aurez donné votre accord seront mises en ligne sur le site privé de l'événement et que celles pour lesquelles vous aurez refusé, seront retirées ou modifiées pour que l'on ne vous reconnaisse pas. Il est également entendu que les données recueillies lors du groupe de discussion resteront confidentielles et que seule la responsable du projet ainsi que sa directrice de recherche, Isabelle Mahy, auront accès aux enregistrements et au contenu des transcriptions.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant ne seront pas considérés dans le cadre de la recherche. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter l'étudiante responsable du projet, Caroline Durand, au numéro 819-384-8371 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la Directrice de recherche, madame Isabelle Mahy, des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et vos droits en tant que participant(e) de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée à la directrice de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du

Comité institutionnel d'éthique de la recherche, monsieur Joseph Josy Lévy au numéro (514) 987-3000, poste 4483.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES

Par votre inscription vous acceptez d'être filmé et photographié durant l'atelier. Vous êtes cependant libre d'accepter ou de refuser la diffusion des images sur le site privé de l'événement. De même, par votre inscription au site privé de l'événement, vous acceptez que votre nom paraisse par défaut sur le site, mais vous restez libre d'utiliser un pseudonyme.

Je, _____ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

J'accepte que des photos de moi soient déposées sur le site et vues par les autres membres du site.

Oui j'accepte Non je n'accepte pas

Je, _____ désire également participer au groupe de discussion et j'autorise les chercheurs à me contacter après l'atelier pour poursuivre les activités de recherche.

Signature du participant(e) :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature de la responsable du projet :

Date :

ANNEXE F : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR LA PARTICIPATION AUX GROUPES DE DISCUSSION

Formulaire d'information et de consentement

Groupe de discussion

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Pour faire suite à l'atelier auquel vous avez participé le 29 octobre dernier, vous êtes invité(e) à prendre part à un groupe de discussion et/ou à une conférence Skype (si impossibilité de tenir une rencontre physique) visant à échanger et à partager votre expérience individuelle et collective, comme participant à l'atelier du futur qui émerge, *Intelligence collective, chemin faisant... avec terrains de jeux*. Au même titre que l'atelier donc, ce projet est réalisé dans le cadre d'une recherche-action participative qui donnera lieu à un mémoire de maîtrise en communication sociale. La recherche se fait sous la direction de madame Isabelle Mahy, professeure au Département de communication sociale et publique de l'UQAM. Elle peut être jointe au (514) 987-3000, poste 5070 ou par courriel à l'adresse : mahy.isabelle@uqam.ca

DÉROULEMENT DE L'ACTIVITÉ

Lors de ce groupe de discussion (enregistré) et/ou conférence Skype (enregistré), vous serez amené à réfléchir collectivement sur l'expérience que vous avez vécue, à approfondir les pratiques de dialogue et de collaboration qui ont été adoptées durant l'atelier de même qu'à explorer la nature des liens qui se sont créés entre vous et les autres participants, et ce, au fil des échanges. La durée des deux activités sera d'un maximum de 2 heures. Le nombre de participants variera entre 6 à 12 personnes. La participation à ce groupe de discussion et/ou conférence est évidemment volontaire et les données recueillies seront rendues anonymes et elles resteront confidentielles.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation au groupe de discussion et/ou conférence vous permettra d'adopter une posture réflexive en regard de votre expérience de l'atelier de même que de nourrir une réflexion sur les suites possibles de l'atelier (autres activités, projets de recherche, etc.) Veuillez noter que vous demeurez libre de participer ou non à cette activité, sans avoir à en justifier les raisons, et ce, même si vous avez participé à l'atelier.

CONFIDENTIALITÉ

Dans le cours du projet, il est entendu que les données recueillies lors du groupe de discussion et/ou conférence resteront confidentielles et ne seront diffusées d'aucune façon. Seules la responsable du projet ainsi que sa directrice de recherche auront accès aux enregistrements et au contenu des transcriptions.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à cette activité est volontaire. Cela signifie que vous acceptez d'y participer sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que vous être libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant ne seront pas considérés dans le cadre de la recherche. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis sur demande au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter l'étudiante responsable du projet, Caroline Durand, au numéro 819-384-8371 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la Directrice de recherche, madame Mahy des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant(e) de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée à la directrice de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, monsieur Joseph Josy Lévy au numéro (514) 987-3000, poste 4483.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES :

J'accepte qu'il y ait une prise de photos durant l'activité. Oui j'accepte

Non je n'accepte pas

Le cas échéant, j'accepte que ces photos soient déposées sur le site Ning de l'événement.

Oui j'accepte

Non je n'accepte pas

Je, _____ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à cette activité de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant(e) :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature de la responsable du projet :

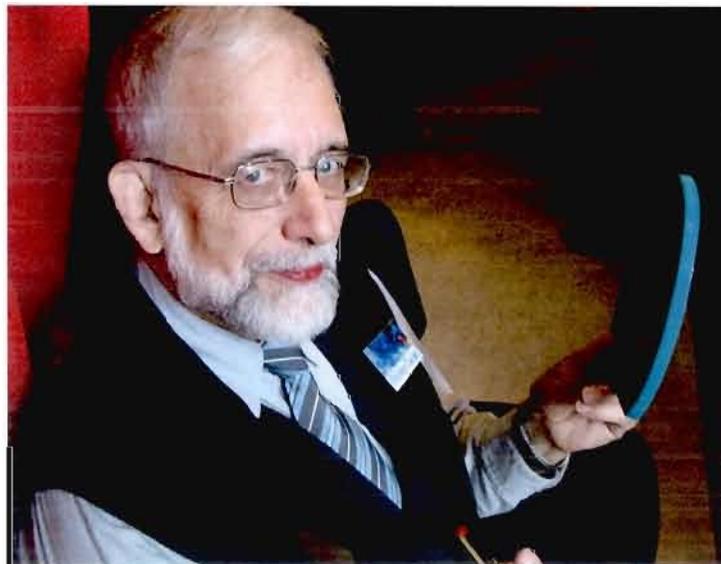
Date :

ANNEXE G : PHOTOS DU PROCESSUS D'ACTION

A – L'un des neuf groupes de dialogue, en Forum ouvert



B – Un participant regarde l'appareil photo, portant le rouge à lèvres élément distinctif du rituel d'accueil de l'atelier



C – Deux participants se maquillent pendant le rituel d'accueil



D – Performance de la bâche de plastique : un participant est sous la bâche pendant que l'artiste trace son empreinte corporelle



E – Performance de la danse : les participants s’acclimatent au groupe et au contexte en remuant des foulards invisibles au rythme de la musique



F – Performance de la danse : les participants dansent ensemble



G – Le coin gauche de la salle où s'est déroulé l'atelier, tout juste avant qu'il débute



H – L'équipe de design, incarnant un moment de présence avant d'accueillir les participants à l'atelier



I – Deuxième groupe de discussion (après l'atelier) : faire l'expérience du dialogue les yeux bandés



J – Deux groupes de dialogue en effet miroir pendant le Forum ouvert



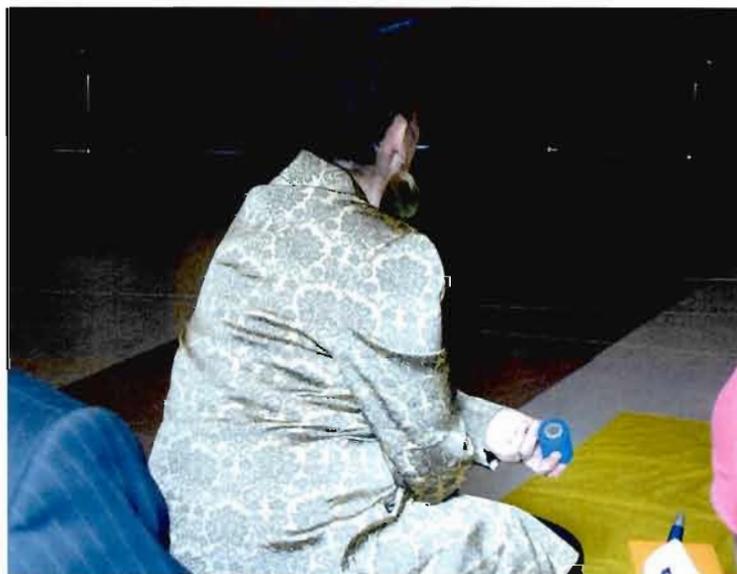
K – Dialogue à trois en Forum ouvert



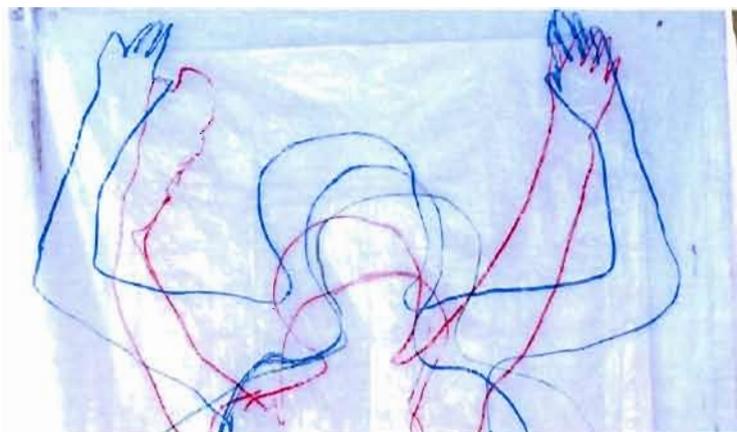
L – Cercle d'ouverture de l'atelier : chacun partage ses intentions au groupe pendant que l'artiste début la performance de la bobine de fil bleu



M – Cercle d'ouverture : l'artiste relie aléatoirement les participants à l'aide du fil



N – Performance de la bâche transparente : les empreintes corporelles tracées



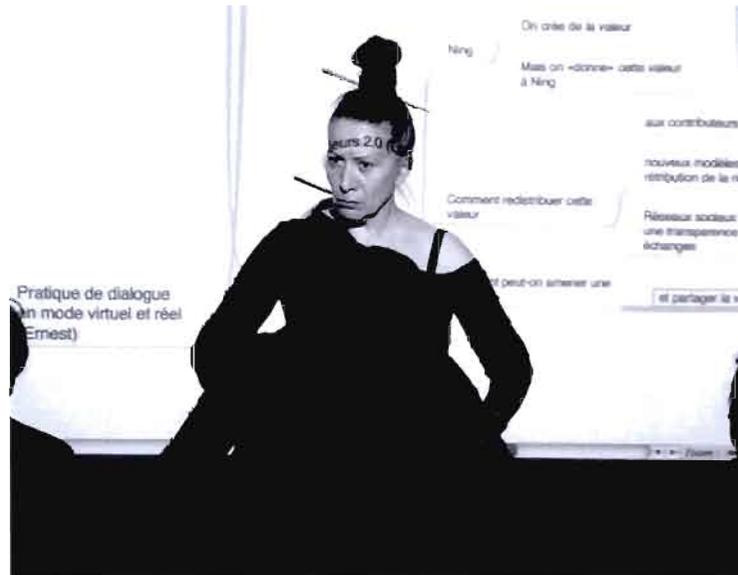
O – Poème de bouche : œuvre collective distinctive du rituel d'accueil des participants à l'atelier



P – Fin de l'atelier : deux participants échangent avec enthousiasme



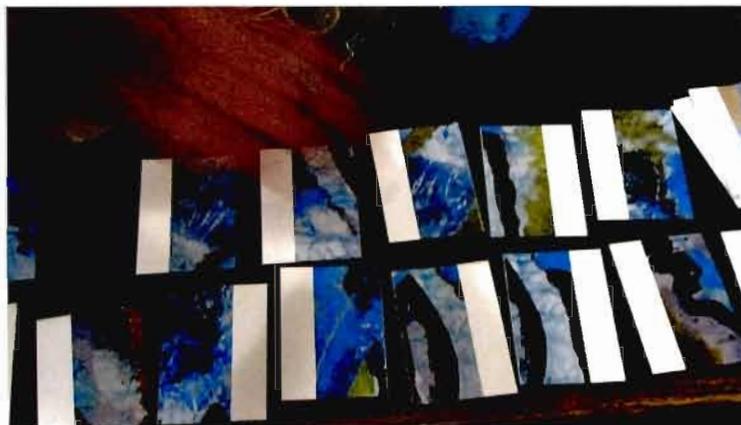
Q – Plénière : l'artiste offre des massages aux participants pour faire disparaître les tensions palpables



R – Vénus de l'intelligence collective : œuvre réalisée par l'artiste à partir d'artefacts des performances artistiques de l'atelier



S – Badges des participants fabriqués à partir de l'œuvre *Les 4 éléments* d'Isabelle Mahy



T – Quelques badges et l'œuvre *Les 4 éléments* réunis



U – Matrice du Forum ouvert construite sur place à partir des sujets proposés par les participants pour les groupes de dialogue

	14h30- 15h30	15h45- 16h45
A	L'ECOUTE EN GROUPE	A
B	SOCIALITE PRATIQUE	B
C	ET LE DEUIL DANS TOUT CE ?	C
D	SENSIBILITE	D

V – Performance théâtrale : premier groupe



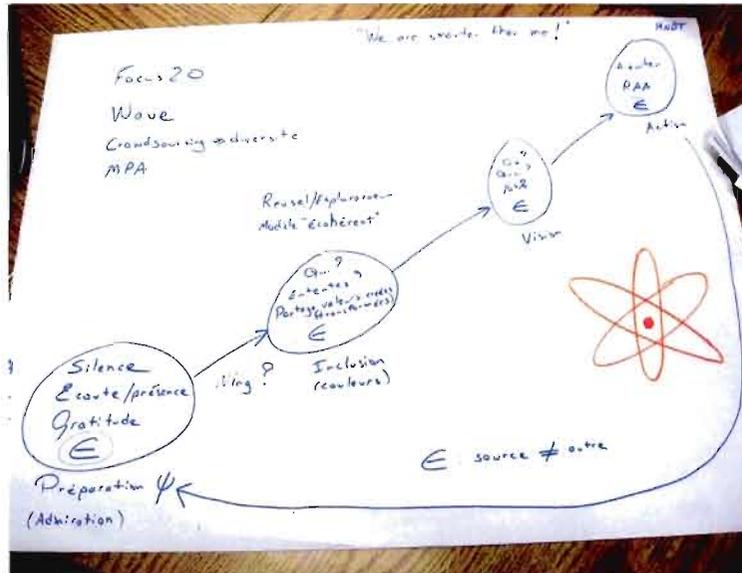
W – Cercle d'ouverture : les participants vivent leurs premiers échanges et le 3^e Œil capte des images vidéo



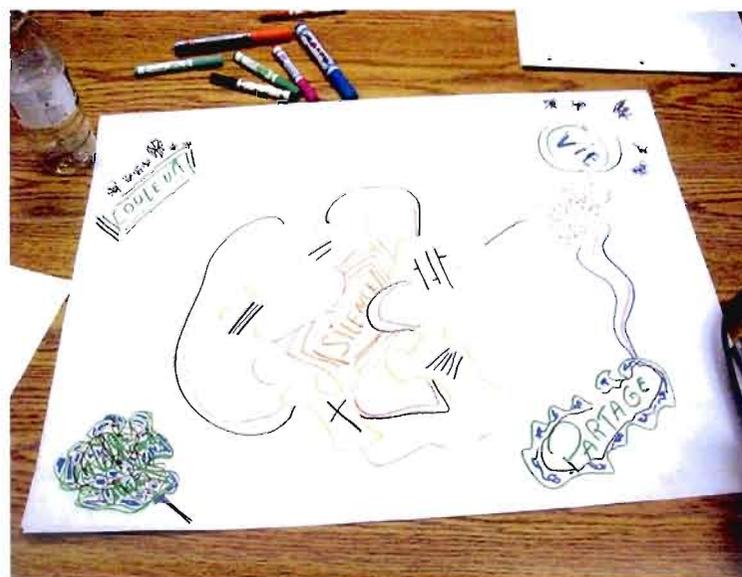
X – Le bâton de parole prend les airs d'une marguerite et d'un micro pendant que le fil bleu passe derrière le pied du participant



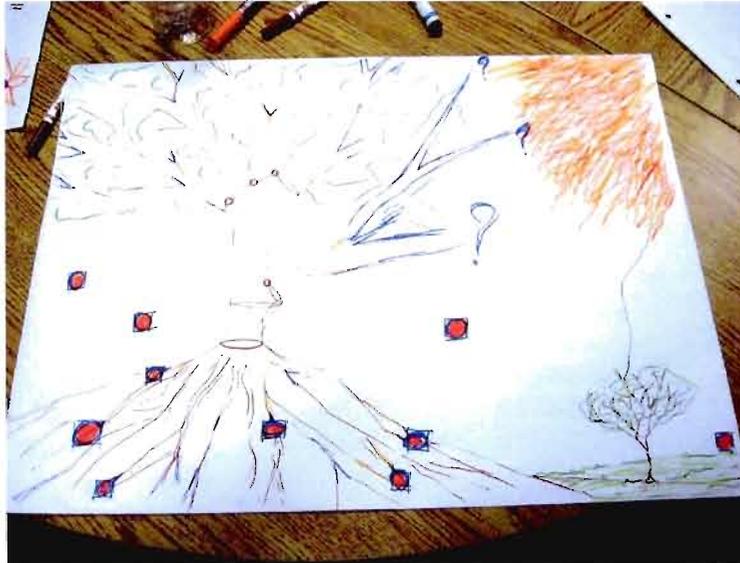
Dessin1



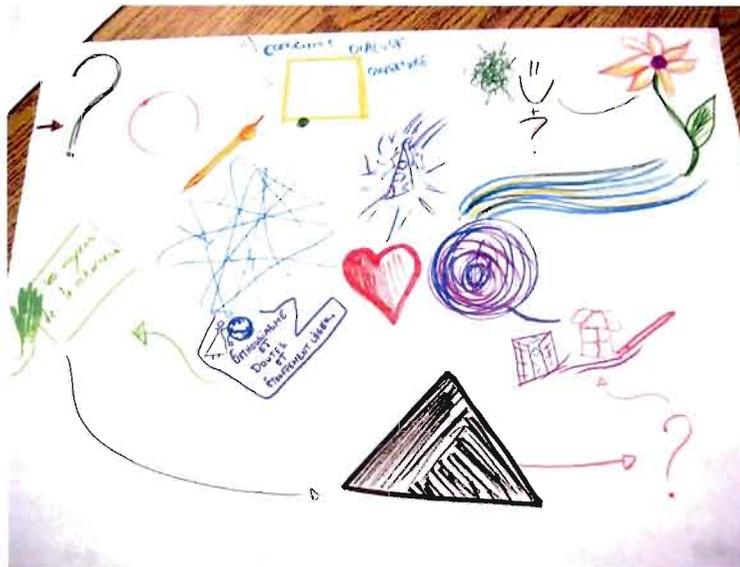
Dessin2



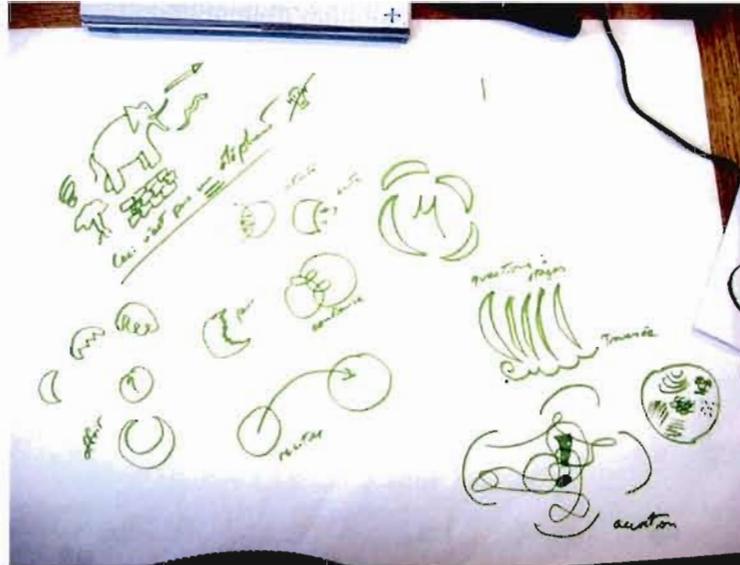
Dessin3



Dessin4



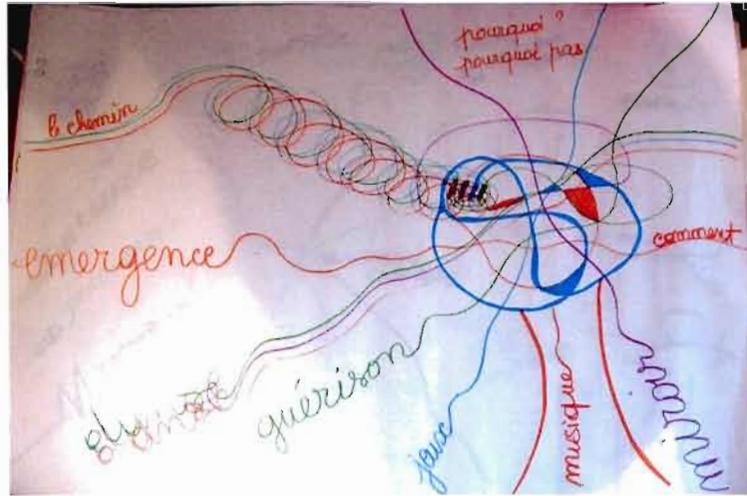
Dessin5



Dessin6



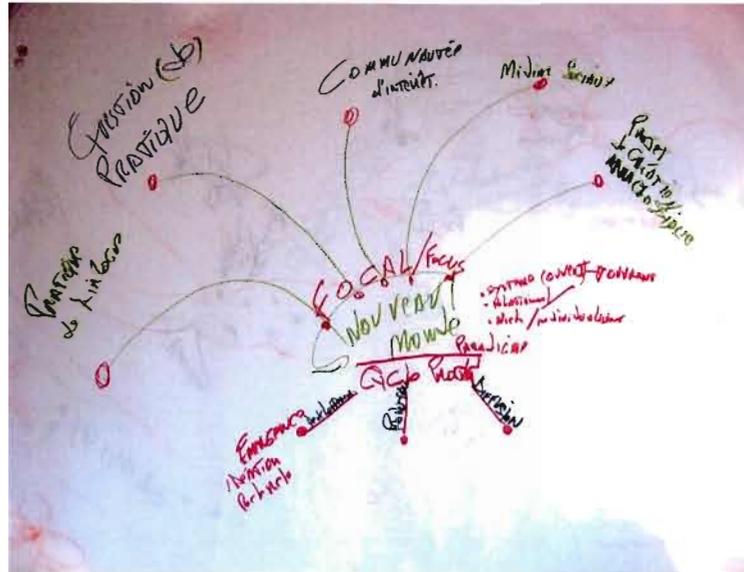
Dessin7



Dessin8



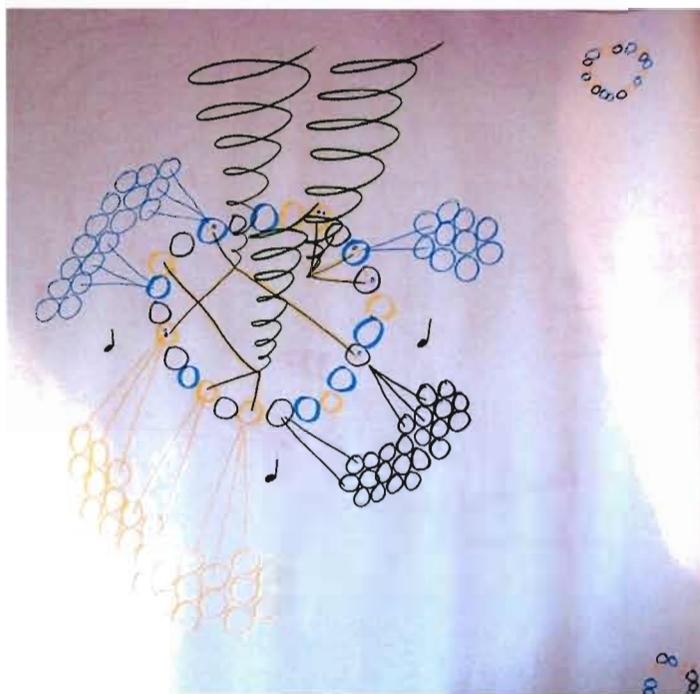
Dessin 11a



Dessin 11b



Dessin12



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aktouf, Omar. 1992. *Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism?* *Academy of Management Review*, vol.17, no 3, p.407-431.
- Argyris, Chris et Donald. A. Schön. 2001. *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*. Trad. de la 1^{ère} édition américaine par Marianne Aussanaire et Pierre Garcia-Melgares, Paris : De Boeck Université. 384 p.
- Art of Hosting. n.d. « A bit of the story so far ». En ligne.
<<http://www.artofhosting.org/home/thestory/>> Consulté le 20 octobre 2010.
- Art of Hosting. n.d. « A pattern that works ». En ligne.
<<http://www.artofhosting.org/thepractice/5breaths/>> Consulté le 24mars 2010.
- Art of Hosting. n.d. « Hosting as an art ». En ligne. <<http://www.artofhosting.org/theart/>>
Consulté le 29 novembre 2008.
- Art of Hosting. n.d. « Welcome to The Art of Hosting ». En ligne.
<<http://www.artofhosting.org>> Consulté le 30 mai 2009.
- Art of Hosting. n.d. « The need for the Art of hosting ». En ligne.
<<http://www.artofhosting.org/home/theneed/>> Consulté le 29 octobre 2010.
- Attali, Jacques. 2010. *Tous ruinés dans dix ans? Dette publique : la dernière chance*. Paris; Éditions Fayard, 240 p.
- Atlee, Tom. 2008. « Co-intelligence, collective intelligence, and conscious evolution ». In *Collective intelligence : Creating a prosperous World at Peace*, sous la dir. de Mark Tovey, p.5-14. Oakton : Earth Intelligence Network (EIN).
- Atlee, Tom et George Pór. 2000. « Collective Intelligence as a Field of Multi-disciplinary Study and Practice ». En ligne.
<<http://www.communityintelligence.com/files/Atlee%20-%20Por%20%20C1%20as%20a%20Field%20of%20multidisciplinary%20study%20and%20practice%20.pdf>> Consulté le 28 août 2010.
- Bagla-Gökalp, Lusin. 1998. *Sociologie des organisations*, Paris : La Découverte, coll. « Repères », p.63-84.
- Block, Peter. 2008. *Community the structure of belonging*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 257 p.

- Bohm, David, Donald Factor et Peter Garrett. 1991. « Le dialogue selon David Bohm ». Trad. et adaptation de l'anglais par Johanne Beaudoin (version française préliminaire). En ligne. <<http://www.krishnamurti-france.org/Le-dialogue-selon-David-Bohm>> Consulté le 21 octobre 2010.
- Bohm, David. 1996a. *On dialogue*. Éd. de Lee Nichol, Londres : Routledge, 101 p.
- Bohm, David. 1996b. *On creativity*. Éd. de Lee Nichol, Londres : Routledge, 125 p.
- Broussine, Mike. 2008. *Creative Methods in Organizational Research*, Londres: Sage, 184 p.
- Brown, Juanita et David Isaacs. 2005. *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 242 p.
- Brown, Juanita. 2007. « World Café community: conversation as a radical act ». En ligne. <http://conversationthatmatter.typepad.com/world_cafe_community/2007/11/conversation--1.html> Consulté le 26 juillet 2010.
- Buber, Martin. 1959. *La vie en dialogue je et tu : dialogue : la question qui se pose à l'individu, éléments de l'interhumain, de la fonction éducatrice*, Paris : Aubier. 253 p.
- Cady, Steven. 2006. « Selecting Methods : The Art of Mastery ». In *The Change Handbook : the definitive resource on today's best methods for engaging whole systems*, sous la dir. de Peggy Holman, Tom Devane et Steven Cady, p. 28-43. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- Carle, Paul. 1996. « Systèmes ouverts, chaos, complexité, non-linéarité : Une nouvelle vision dans les sciences physiques, naturelles et humaines ». En ligne. <<http://www.er.uqam.ca/nobel/spa/non-linearite/non-linearite.html>> Consulté le 9 octobre 2010.
- Carle, Paul. 1998. (Dir.) *Processus non linéaires d'intervention*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 174 p.
- Corrigan, Chris et Monica Nissén. 2008. « The Art of Harvesting : second edition ». En ligne. <http://www.youthsi.org/uploads/5/4/8/4/5484087/art_of_harvesting_2.6.pdf> Consulté le 10 octobre 2009.
- Créplet, Frédéric. 2001. « The concept of « ba »: A new way in the study of knowledge management in companies ». *European Journal of Economics and Social Science*, vol. A, no 14, p.1-18.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 1997. *Creativity: flow and the psychology of discovery and invention*. New York : Harper Perennial, 455 p.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 2006. *La créativité : Psychologie de la découverte et de l'invention*. Trad. de l'américain par Claude-Christine Farny. Paris : Robert Laffont, 392 p.

- Dolbec, André et Jacques Clément. 2000. « La recherche-action », In *Introduction à la recherche en éducation*, sous la dir. de Thierry Karsenti et Lorraine Savoie-Zajc, p.199-224. Sherbrooke : Éditions du CRP.
- Dolbec, André. 2003. « La recherche-action ». In *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, p.503-540. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Dufrenne, Mikel. 1953. *L'objet esthétique*. T.1 de *Phénoménologie de l'expérience esthétique*. Paris : Presses universitaires de France, 413 p.
- Fonds monétaire international. 2000. *La mondialisation : faut-il s'en réjouir ou la redouter?* En ligne. <<http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/fra/041200f.htm>> Consulté le 27 septembre 2010.
- Fontaine, Brigitte. *Libido*. Polydor et Universal Music France. 2006. Disque (43 min, 37 s) : numérique ; 12 cm.
- Frost, Caitlin. 2011. *Frequently Asked Questions*. En ligne. <<http://caitlinfrost.ca/the-work/faqs/>> Consulté le 6 février 2011.
- Geoffrion, Paul. 2003. « Le groupe de discussion ». In *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, p. 333-356. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Goyette, Gabriel et Michelle Lessard-Hébert. 1987. *La recherche-action, ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 204 p.
- Gronski, Robert et Kenneth Pigg. 2000. « University and community collaboration: Experiential learning in human services ». *American Behavioral Scientist*, vol.43, no5, p. 781-792.
- Guillet De Monthoux, Pierre. 1998. *Esthétique du management, Gestion du beau et du sublime de Kant à Gadamer*. Paris : L'Harmattan, 202 p.
- Hatch, Mary Jo. 2000. « Histoires, métaphores et paradigmes de la théorie des organisations ». Chap. in *Théorie des organisations, de l'intérêt des perspectives multiples*, 2^e éd. trad. de l'anglais par Christine Delhaye, p.35-73. Paris; Bruxelles : De Boeck.
- Heath G. Renee. 2007. « Rethinking Community Collaboration Through a Dialogic Lens : Creativity, Democracy, and Diversity in Community Organizing », *Management Communication Quarterly*, vol. 21, no 145, p.145-171.
- Hock, W. Dee. 2000. *Birth of the Chaordic Age*, San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 345 p.

- Holman, Peggy, Tom Devane et Steven Cady. 2006. *The Change Handbook: the definitive resource on today's best methods for engaging whole systems*, 2^e éd. San Francisco : Berrett-Koehler, 732 p.
- Holman, Peggy. 2008. « Collective intelligence and the emergence of wholeness ». In *Collective intelligence : Creating a prosperous world at peace*, sous la dir. de Mark Tovey, p.55-82. Oakton : Earth Intelligence Network (EIN).
- Hubert Reeves : Site officiel. 2003. *La théorie du Big Bang (3)*. En ligne. <<http://www.hubertreeves.info/chroniques/20031122.html>> Consulté le 9 octobre 2010.
- Intelligence collective, chemin faisant... avec terrains de jeux. « Accueil ». En ligne. <www.emergencefutur.ning.com> Consulté le 30 septembre 2010.
- Interchange. n.d. *Principles*. En ligne. <<http://www.interchange.dk/principles/>> Consulté le 5 octobre 2010.
- Isaacs, William. 1999a. *Dialogue and the art of thinking together: A pioneering approach to communicating in business and in life*. New York : Doubleday, 428 p.
- Isaacs, William. 1999b. *Dialogic leadership*. En ligne <www.jimforce.ca/DialogicLeadership.pdf> Consulté le 29 août 2010.
- Jones, Elizabeth et al. 2004. « Organizational communication : challenges for the new century ». *Journal of Communication*, vol. 54, no 4 (décembre), p.722-750.
- Keyton, Joann, Debra J. Ford et Faye I. Smith. 2008. A mesolevel communicative model of collaboration. *Communication Theory*, vol. 18, no 3 (août), p. 376-406.
- Kindon, Sara, Rachel Pain et Mike Kesby. 2007. « Participatory Action research : origins, approaches and methods » Chap. in *Participatory action research approaches and methods: connecting people, participation and place*, p. 9-18. New York : Routledge.
- Krishnamurti, Jiddu et David Bohm. 1987. *Le temps aboli dialogues entre J. Krishnamurti et David Bohm*. Monaco : Le Rocher, 414 p.
- Le Moigne, Jean-Louis. 2008. « Edgar Morin, le génie de la Reliance ». En ligne. <<http://ressources-cla.univ-fcomte.fr/gerflint/Monde4/lemoigne.pdf>> Consulté le 25 juin 2010.
- Lévy, Pierre. 2003. *Frequently Asked Questions about collective intelligence*. En ligne. <<http://tinyurl.com/2r2jgr>> Consulté le 15 juillet 2009.
- Lévy, Pierre. 2010. « Vers une science de l'intelligence collective ». En ligne. <<http://www.ieml.org/IMG/pdf/00-2-vers-sci-IC.pdf>> Consulté le 28 septembre 2010.
- Lewis, L. Kurt. 2006. Collaborative interaction : Review of communication scholarship and a research agenda. In C. S. Beck (Ed.), *Communication yearbook 30* (p. 197-247).

- Lusias, Silas. 2007. *Conversations on the AoH Part 1*. En ligne. <<http://vimeo.com/2511107>> Consulté le 8 octobre 2010.
- Mahy, Isabelle. 2008. *Les coulisses de l'innovation : Création et gestion au Cirque du Soleil*. Québec: Les presses de l'Université Laval, 293 p.
- Mahy, Isabelle. 2009. « Les miroirs du 3^eŒil ». En ligne. <<http://emergencefutur.ning.com/page/blogue>> Consulté le 12 décembre 2009.
- Mintzberg, Henry. 1990. « Les configurations dérivées ». Chap. in *Le management: Voyage au centre des organisations*, p.145-175, 2^e éd. Paris : Éditions d'Organisation.
- Moller, P. Toke. 2007. *Conversations on the AoH Part 1*. En ligne. <<http://vimeo.com/2511107>> Consulté le 8 octobre 2010.
- Morin, Edgar et Heinz Weinmann. 1994. *La complexité humaine*. Paris : Flammarion, 380 p.
- Morin, Edgar. 1991. *Introduction à la pensée complexe*. Paris : ESF, 158 p.
- Morin, Edgar et Jean-Louis Le Moigne. 1999. *L'intelligence de la complexité*. Paris : L'Harmattan, 332 p.
- Morin, M. Estelle et Mélanie Archambault. 2001. *La santé au travail : une question de sens!* En ligne. <http://www.ordrepsy.qc.ca/pdf/ArtDossier_Santementale_Mars01.pdf> Consulté le 24 septembre 2010.
- Mumby, K. Dennis et Cynthia Stohl. 1996. « Disciplining Organizational Communication Studies ». *Management Communication Quarterly*, vol.10, no 1 (août), p.50-72.
- Nissén, Monica. 2007. *Art of Harvesting*. En ligne. <<http://www.youtube.com/watch?v=xyb32K5aG9U>> Consulté le 25 février 2011.
- O'Brien, Rory. 1998. *An overview of the methodological approach of action research*. En ligne. <http://www.web.net/~robrien/papers/arfinal.html#_Toc26184655> Consulté le 18 novembre 2010.
- Owen, Harrison. 1997. *Open Space Technology: A user's guide*. 2^e éd. San Francisco: Benett-Koehler Publishers, 173 p.
- Owen, Harrison. 2006. « Open Space Technology ». In *The Change Handbook : the definitive resource on today's best methods for engaging whole systems*, sous la dir. de Peggy Holman, Tom Devane et Steven Cady, p. 135-148. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- OxfamMagasinsdumonde. 2007. « Made in Ikea » (Vidéo 1 à 9). En ligne. <<http://www.youtube.com/watch?v=AyQ6ro3e9SI>> Consulté le 25 septembre 2010.
- OxfamMagasinsdumonde. 2009. « À propos ». En ligne. <<http://www.oxfammagasinsdumonde.be/a-propos/>> Consulté le 23 février 2011.

- Pauchant, C. Thierry. 2002. *Guérir la santé un dialogue de groupe sur le sens du travail, les valeurs et l'éthique dans le réseau de la santé*. Montréal: Éditions Fides, Presses H.E.C., 392 p.
- Playing for change. *Songs around the world*. Hear Music. 2009. Disque (45 min, 23 s) : numérique ; 12 cm.
- Pór, George. 2008. *Collective Intelligence and Collective Leadership : Twin Paths to Beyond Chaos*. En ligne. <<http://www.community-intelligence.com/files/Por%20-%20CI%20&%20Collective%20Leadership.pdf>> Consulté le 20 juin 2009.
- Radio-Canada. « La mondialisation des marchés ». En ligne. <<http://www.radio-canada.ca/nouvelles/dossiers/mondialisation/origine.shtml>> Consulté le 21 février 2011.
- Reeves, Hubert. 1988. *Poussières d'étoiles*. Paris : Éditions Seuil, 252 p.
- Sansfaçon, Jean-Robert. 2008. « Crise économique - Qu'attend-on ? », *Le Devoir.com*, 12 novembre. En ligne. <<http://www.ledevoir.com/politique/canada/215619/crise-economique-qu-attend-on>> Consultée le 20 septembre 2010.
- Savoie-Zajc, Lorraine. 2003. « L'entrevue semi-dirigée ». In *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, p.293-316. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec
- Scharmer, C. Otto. 2007a. *Theory U: Leading from the Future as it Emerges: The Social Technology of Presencing*, Cambridge (Massachusetts) : SOL, 533 p.
- Scharmer, C. Otto. 2007b. « Éclairer l'angle mort de notre époque ». Résumé exécutif du nouveau livre d'Otto Scharmer : *La Théorie U : Diriger à partir du futur émergent*. En ligne. <<http://www.ottoscharmer.com/publications/summaries.php>>. Consulté le 12 octobre 2010.
- Scharmer, C. Otto. 2008a. *Transforming Capitalism: Mapping the Space of Collective Leadership Action*. En ligne. <http://www.ottoscharmer.com/docs/articles/2008_TransformingCapitalism.pdf> Consulté le 29 septembre 2010.
- Scharmer, Otto C. 2008b. « Uncovering the blind spot of leadership ». *Leader To Leader Journal*, Executive Forum, no. 47 (hiver), p.52-59.
- Schneider-Barthold, Wolfgang, Dieter Gagel, Peter Hillen et Horst Mund. 1995. *Recherche-action. Méthodes évolutives et participatives dans la coopération au développement*. En ligne. <<http://www2.gtz.de/dokumente/bib/97-0727.pdf>> Consulté le 6 février 2011.
- Senge, Peter. 1999. *La danse du changement : maintenir l'élan des organisations apprenantes*. Paris : First Editions. 699 p.
- Senge, Peter. 1991. *La cinquième discipline : L'art et la manière des organisations qui apprennent*. New-York : Doubleday Currency, 462 p.

- Senge, Peter. 2004. « Preface to the Routledge Classics Edition ». In *On dialogue*, sous la dir. de David Bohm, p.vii-xiv. Londres : Routledge.
- Senge, Peter, Otto Scharmer, Joseph Jaworski et Betty Sue Flowers. 2005. *Presence: exploring profound change in people, organizations, and society*. New York, Toronto: Doubleday. 289 p.
- Strati, Antonio. 1996. « Organizations viewed through the lens of aesthetics », *Organization*, vol.3, no 2, p.209-218.
- Strati, Antonio. 2004. *Esthétique et organisation*, Trad. de l'anglais par Catherine Roussey, Québec : Les Presses de l'Université Laval, 313 p.
- Strati, Antonio et Pierre Guillet de Monthoux. 2002. « Introduction: Organizing Aesthetics ». *Human Relations*, vol. 55, no 7, p. 755-766.
- Strati, Antonio. 2010. *Aesthetic Understanding of Work and Organizational Life : Approaches and Research Developments*. En ligne. <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1751-9020.2010.00323.x/pdf>> Consulté le 6 octobre 2010.
- Szpakowski, Susan. 2010. *Little Book of Practice for Authentic Leadership in Action*. En ligne. <<http://www.aliainstitute.org/littlebook/LittleBookOfPractice.pdf>> Consulté le 1^{er} mars 2011
- Tasaka, Hiroshi. 2010. *Invisible Capitalism*, En ligne. <<http://www.youtube.com/watch?v=YBW2b6r9ryo>> Consulté le 1^{er} octobre 2010.
- The Berkana Institute. n.d. *Whatever the problem is, the community is the answer*. En ligne. <<http://www.berkana.org/www.artofhosting.org>> Consulté le 25 octobre 2010.
- Thévenaz, Pierre. 1966. *De Husserl à Merleau-Ponty*, Neuchatel : Éditions de la baconnière, 118 p.
- Torbert, R. William. 1976. *Creating a community of inquiry: conflict, collaboration, transformation*. Londres; Toronto : Wiley, 184 p.
- Vogt, E. Éric, Juanita Brown et David Isaacs. 2003. *The art of powerful questions : Catalyzing insight, innovation, and action*. En ligne. <<http://www.theworldcafe.com/hosting.htm>>. Consulté le 6 juillet 2010.
- Voldtofte, Finn. 1997. *A Generative Theory on Collective Intelligence*. En ligne. <<http://tinyurl.com/3xk4yy>> Consulté le 12 juillet 2009.
- Weber, Max. 1921. *La domination légale à direction administrative bureaucratique*. En ligne. <http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/domination_legale_direction/domination_legale_direction.pdf> Consulté le 1^{er} octobre 2010.

- Weil, Éric. n.d. « Pratique et Praxis ». In *Encyclopaedia Universalis*. En ligne. <<http://www.universalis.fr/encyclopedie/pratique-et-praxis/>> Consulté le 17 octobre 2010.
- Wheatley, Margaret. 2005. « We can be wise only together ». In *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*, sous la dir. de Brown, Isaacs et Wheatley, p. viii-xiii. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- Wheatley, Margaret. 2006. *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*. 3^eéd. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 218 p.
- YouTube. 2010. « Emergence du futur 4_partie1 ». En ligne. <http://www.youtube.com/watch?v=_YIEGnByxG8>. Consulté le 1^{er} mai 2011.
- YouTube. 2010. « Emergence du futur 4_partie2 ». En ligne. <<http://www.youtube.com/watch?v=wUrI1PgCoOU>>. Consulté le 1^{er} mai 2011.
- Yunus, Muhammad. 2008. *Muhammad Yunus : Creating a World Without Poverty*. En ligne. <http://fora.tv/2008/01/17/Muhammad_Yunus_Creating_a_World_Without_Poverty#chapter_08> Consulté le 6 novembre 2010.
- Yunus, Muhammad, Laurence Lehmann- Ortega et Bertrand Moingeon. 2009. *Réinventer l'entreprise grâce au social business*. En ligne. <<http://www.muhammadyunus.org/In-the-Media/reinventer-lentreprise-grace-au-social-business/>> Consulté le 6 novembre 2010.