

Design Thinking et Théorie U : vers une nouvelle ingénierie des
espaces de discussion pour développer le mieux-être au travail

Cathy BRIEST BREDA^a, Damien RICHARD^{b*}, Zahir YANAT^c

a Assistant professor in Marketing, INSEEC Business School, 25 rue de l'Université 69007 LYON – France, cbreda@inseec.com

b* (corresponding author) Assistant professor in Management, INSEEC Business School, 25 rue de l'Université 69007 LYON – France, drichard@inseec.com

c Professor in Management, KEDGE Business School – France, zahir.yanat@kedgebs.com

Design Thinking et Théorie U : vers une nouvelle ingénierie des espaces de discussion pour développer le mieux-être au travail

Cathy BRIEST BREDA
Assistant professor in Marketing
INSEEC Business School – France
cbreda@inseec.com

Damien RICHARD*
Assistant professor in Management
INSEEC Business School– France
drichard@inseec.com

Zahir YANAT
Professor in Management
KEDGE Business School – France
zahir.yanat@kedgebs.com

* Auteur servant de contact (ordre alphabétique)

Damien RICHARD est enseignant-chercheur à l'INSEEC Business School. Ses travaux portent sur le bien-être au travail à travers les espaces de discussion et l'accompagnement de dirigeants et d'équipes. Il fait partie de la Chaire Management et Santé au travail (CERAG-IAE Grenoble) et du GRACE (Groupe de Recherche Anthropologie Chrétienne et Entreprise).

Cathy BRIEST BREDA est professeur assistant en marketing au sein du groupe INSEEC. Ses recherches portent sur le marketing appliqué à l'entrepreneuriat, les approches basées sur le design en termes d'apprentissage et de transformation pour les personnes et les organisations. Dans le cadre d'INNOV'INSEEC, cluster de l'innovation de l'INSEEC, elle a créé STRAT'UP un programme spécifique combinant design, marketing et innovation stratégique. Elle dirige également une collection d'ouvrages sur DESIGN auprès de La Charte Publishing pour INNOV'INSEEC, qu'elle développe avec différents experts et labs de design.

Zahir YANAT est professeur permanent HDR en management à KEDGE Business School.

Résumé :

Cet article met en évidence une ingénierie des espaces de discussion qui permet de développer le mieux-être au travail. En combinant *Design Thinking* et Théorie U de Otto Sharmer (2007), la notion d'espace de discussion est envisagée comme un dispositif créatif de résolution de problèmes. De tels espaces permettent aux collaborateurs de créer les conditions d'un mieux-être au travail : les acteurs y construisent ensemble du sens à leur travail, partagent des vécus émotionnels dans une perspective de régulation et déploient leur pouvoir d'agir. La méthodologie s'appuie sur une recherche intervention coopérative conduite sur deux années auprès d'une PME de l'industrie automobile.

Mots-clés : espace de discussion, mieux-être au travail, Design Thinking, Théorie U

Le monde contemporain est traversé par une tension paradoxale. D'une part, jamais le monde n'a paru si unifié par les communications, le commerce, les nouvelles technologies et d'autre part, déchiré par le réchauffement de la planète, la crise financière, le risque terroriste etc. Certains auteurs appellent de leur vœux l'émergence d'une nouvelle conscience capable de penser cette triple transition écologique, sociétale et économique (Luickx Ghisi, 2012 ; Morin, 2011 ; Rifkin, 2011). Les mutations à l'œuvre dans le monde du travail sont profondes et trouvent différents terrains d'expression : fin du management (Hamel, 2007), entreprise libérée (Carney et Getz, 2012), management agile (Charbonnier-Voirin, 2010), travail invisible (Gomez, 2013), capitalisme conscient (Mackey et Sisodia, 2013). Face à une crise du sens (Mattéi, 2006), la plupart des entreprises recherche une performance globale et durable dépendant aux enjeux humain, écologique et économique qui se posent à l'entreprise (Spreitzer et Porath, 2016).

Pour faire face aux exigences d'un environnement de plus en plus complexe et « liquide » (Bauman, 2006), l'entreprise moderne peut s'appuyer sur des pratiques renouvelées de management et de leadership qui placent la question du sens au cœur du management (Colin, Grasser et Oiry, 2013 ; Weick, 2009). Or l'un des lieux de fabrication de sens dans les organisations réside dans les espaces de discussion (Conjard et Journoud, 2013 ; Detchessahar, 2013 ; Richard, 2012). Les espaces de discussion du travail sont de véritables espace-temps de régulation et de fabrication de sens permettant aux acteurs de donner collectivement un sens à l'activité productive, en construisant du lien social, en débâtant des règles de l'activité productive, construisant ainsi les conditions d'un confort au travail (Abord de Chatillon et Richard, 2015).

De nombreux chercheurs (Dailey et Browning, 2014 ; Detchessahar, 2003 ; Lecomte, 2016 ; Stigliani et Ravasi, 2012) et des praticiens (Conjard, 2015 ; Lachmann, Larose et Penicaud, 2010 ; Patterson et Grenny, 2012), ont montré l'importance des espaces de discussion pour améliorer le bien-être et l'efficacité au travail. Cependant, il existe très peu de travaux empiriques proposant d'analyser l'ingénierie de ces espaces de discussion en tenant compte des prérogatives d'une entreprise humaniste, et de son rôle dans le mieux-être au travail. Ainsi, malgré les apports théoriques issus des travaux de Yves Clot en clinique de l'activité (Clot, 2008, 2010), de Mathieu Detchessahar (2003, 2011, 2013), d'Arnaud Stimec (2014), de P. Conjard et S. Journoud (2013), il n'existe pas de travaux spécifiques décrivant dans quelle mesure un espace de discussion peut-être un espace de résolution de problèmes. Enfin, le cadre théorique et méthodologique pour animer les espaces de discussion constitue encore un champ qui reste à défricher.

Cet article propose une recherche intervention coopérative de nature exploratoire, qui vise à construire une approche intégrative des espaces de discussions pour développer le mieux-être au travail. Deux cadres, encore peu utilisés dans la littérature en management, sont mis en œuvre. Le premier cadre, le design thinking (Brown, 2014 ; Lockwood, 2009) nous intéresse pour le processus qu'il induit articulant réflexion et action (Pfeffer et Sutton, 2000). Le deuxième cadre, la théorie U de Scharmer (2009), s'intéresse à la posture de la personne, censée approfondir la compréhension et la qualité du dialogue (Helin, 2013). Ces deux cadres théoriques qui laissent la place à l'émergence d'émotions, à l'intuition, à la créativité et questionnent les approches classiques reposant sur la seule rationalité (Senge et al., 2004) ont rarement fait l'objet d'une mobilisation dans le champ des sciences de gestion (Mahy et Carle, 2012).

Dans une première partie, les enjeux des espaces de discussion sont détaillés. La deuxième partie présente le cadre théorique intégrateur articulant design thinking et théorie U. Le design de la recherche qui s'appuie sur une recherche coopérative dans le contexte industriel d'une PME de l'industrie automobile est rapporté dans une troisième partie. Dans une quatrième partie, les résultats mettent en évidence les conditions d'émergence et une ingénierie des espaces de discussion favorisant le mieux-être au travail. Cette recherche permet d'aboutir dans une cinquième et dernière partie à quelques implications managériales.

1. L'espace de discussion : vecteur de régulation et d'innovation

Dans le paradigme de la modernité de l'économie industrielle, le travail et la discussion ont souvent été des activités antagonistes, que l'on évoque F.W. Taylor (1911) qui prétendait lutter contre la « flânerie ouvrière » en appliquant ses « principes du management scientifiques ». La discussion, l'expression de la parole ont longtemps constituées un frein à la réalisation efficiente de l'activité productive. Quand on parlait au travail, même s'il s'agissait de parler du travail qu'on faisait, cela était souvent perçu comme une perte de temps par le management. Cette conception taylorienne et néo-taylorienne de l'activité a longtemps prédominé faisant de la parole un angle mort, voire un tabou dans les entreprises rendant le dialogue autour du travail sinon impossible du moins très difficile (Aktouf, 1986).

Avec l'émergence de la société post-industrielle, l'entreprise s'est mise à l'écoute de ses salariés, de ses clients, de ces fournisseurs et de ses partenaires (Crozier, 1997). La question n'était plus tant de « surveiller et punir » pour reprendre l'expression de Michel Foucault que de « créer les conditions dans lesquelles les hommes se motiveront et se dépasseront » car « la capacité à innover et à se transformer devient plus décisive que la capacité à rationaliser » (Crozier, 1997, p. 26). Peter Drucker (1994), décrit une société post-capitaliste au sein de laquelle la connaissance est le nouvel outil de production, impliquant l'émergence d'une nouvelle civilisation moins hiérarchique, plus coopérative, plus transparente, plus éthique. Cependant, la question du langage dans les organisations n'a pas suscité un grand intérêt dans la communauté académique jusqu'à une époque récente (Borzeix et Fraenkel, 2005 ; Detchessahar, 2003 ; Girin, 2010 ; Greselle, 2007).

En s'appuyant sur la théorie de l'agir communicationnel d'Habermas, Detchessahar (2013) décrit l'espace de discussion comme un espace politique investi par des acteurs avant tout rationnels qui discutent des règles qui régissent l'activité productive dans le but de construire des compromis productifs rationnels. En ce sens, la vision qu'il propose des espaces de discussion peut être qualifiée de rationnelle : elle laisse la question de la dimension émotionnelle en dehors de son champ de réflexion. Vincent de Gaulejac (2009) rend compte d'une société qui serait « malade de la gestion » avec des entreprises mettant en œuvre une logique gestionnaire étroite, obsédée par les rendements financiers, et générant du mal-être, détruisant les conditions d'un mieux-être au travail.

Dans ce contexte, une évolution implique pour les personnes d'utiliser le langage comme outil de régulation sociale (Reynaud, 1988). Pour Gary Hamel (2007) ainsi que Carney et Getz (2012), le management est dépassé, il doit se réinventer et cesser d'être un système qui étouffe l'innovation et sape l'engagement au travail. Le management de type « *je pense donc tu suis* » n'a plus lieu d'être dans l'organisation et la société de la connaissance où l'intelligence de chacun est indispensable à la réussite durable de l'entreprise. Libérer le salarié des contraintes bureaucratiques et fonctionnelles qui pèsent sur lui et faire du manager un animateur d'espaces de discussion, un responsable porteur de sens (Lenhardt, 1995). La

question centrale que nous adressons est donc la suivante : Existe-t-il des cadres et des pratiques d'animation d'espaces de discussion pour un mieux-être au travail ?

Pour explorer cette question, nous proposons l'intégration de deux cadres théoriques, i.e. le *Design Thinking* et la théorie U qui peuvent, à notre sens, être vecteur potentiel de mieux-être au travail.

2. Design Thinking, Théorie U au service d'espaces de discussion

Nous étudions dans un premier temps la portée du design thinking, puis dans un deuxième temps, la posture des acteurs au sein de ces espaces est investiguée à travers la théorie U.

2.1. Design Thinking

Le design thinking a été originellement proposée par Peter Rowe (1987) et propulsé par Tim Brown (2008) avant d'être conçu comme un avantage compétitif dans le management (Martin, 2009). Il s'agit d'une méthode contribuant à augmenter la capacité créative des équipes. Les recherches convergent vers l'idée qu'en s'inspirant des manières de penser et d'agir des designers, il est possible d'améliorer l'identification d'idées de produits, de services, de créer de nouvelles visions, voire de nouveaux scénarii pouvant impacter l'orientation de la stratégie (Brown, 2008 ; Martin, 2009)

La simplification d'un processus créatif, complexe à l'origine, a fait l'objet de différentes taxonomies. Nous avons retenu celle de Lawson (1990) car elle favorise l'émergence d'une co-construction de sens, ce qui répond à l'enjeu de fabrication de sens au sein de l'espace de discussion. Lawson (1990) décrit un processus en sept étapes : il s'agit d'identifier le problème, puis d'observer ce qui se joue en s'immergeant dans des situations réelles. Ensuite, la visualisation et création d'un sens à donner permettent d'idéer¹ jusqu'à aboutir à une solution conceptuelle, puis de prototyper de manière à confirmer une proposition. Enfin, des tests de la viabilité de cette proposition sont réalisés par l'implémentation de la solution dans un contexte élargi.

1. Identifier le problème	2. Observation	3. Visualisation création de sens	4. Idéation	5. Prototypage et test	6. Test viabilité
Discussion structurée dans l'équipe, identifier et prioriser les tensions aboutissant à la formulation du problème	Observation et immersion aboutissant à l'empathie envers l'utilisateur ou le porteur du problème	Supports collectifs de visualisation et immersion collective pour identifier ce qui est à faire	Brainstorming aboutissant à la définition d'une solution conceptuelle	Prototypes minimalistes, pour confirmer l'usage et valider la solution prototypée	Tests pour implémentation à plus large échelle/en contexte plus large

Figure 1 : Les étapes du design thinking (d'après Glen et al., 2015 et Lawson, 2006)

¹ Néologisme signifiant générer un grand nombre d'idées dans le cadre d'un processus de créativité.

Le design thinking étant principalement mobilisé pour co-créer un objet, cette recherche tente donc d'en explorer son application aux espaces de discussion, avec donc une portée managériale.

Cela étant, la littérature portant sur le design thinking ne fait pas mention de l'importance de la posture des acteurs/collaborateurs, dont nous pensons qu'elle a potentiellement un impact sur le mieux-être au travail. Nous proposons donc d'aller puiser des éléments de posture dans la Théorie U de Scharmer (2007).

2.2. La théorie U : nouvelle technologie sociale innovante ?

La théorie U de Scharmer (2007, 2010) représente un bricolage théorique s'inscrivant dans le courant des travaux de Peter Senge (1991), vulgarisateur des théories de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Sch  n, 2002). En puisant ses racines dans le gestaltisme de Kurt Lewin (1951), l'humanisme de Carl Rogers (1968), la gestion des connaissances (Nonaka, 1994) et les sciences de la complexité (Burnes, 2004 ; Varela, Maturana et Uribe, 1974), Scharmer (2007) cherche à sortir les sciences des organisations de l'orniti  re du rationalisme mutilant en proposant de r  -enchanter le monde de l'entreprise (Stiegler, 2006).

La théorie U est une approche phénoménologique car elle relie une vérité intérieure « invisible » aux cadres relationnels de l'expérience (Letiche, 2006). Elle vise à répondre à la question suivante : « Comment apprendre à mieux sentir et à se connecter à son être profond et aux autres pour élever son état de conscience en passant d'un   go-système à un dialogue approfondi avec les parties prenantes, qui constituent un éco-système ? » (Scharmer, 2010, p. 5). Elle constitue donc un cadre théorique pertinent pour concevoir un certain type d'espace de discussion qui ne se limite pas à la rationalité des acteurs mais comprend une dimension émotionnelle, une certaine qualité d'être relationnelle et de présence à soi et aux autres. Nous postulons donc que l'application de cette heuristique est de nature à favoriser le mieux-être au travail.

La théorie U de Scharmer (2007) représente sous forme processuelle des temps spécifiques que nous synthétisons dans la figure 2.

<p style="text-align: center;">1. Co-initier</p> <p>S'arrêter, écouter les autres, suspendre son jugement, créer un espace de dialogue et générer une intention commune orientée vers un meilleur futur potentiel</p>	<p style="text-align: center;">5. Co-évoluer</p> <p>Incarner l'évolution en incorporant la nouveauté aux écosystèmes qui permettent de voir et d'agir à partir de l'ensemble, déploiement du pouvoir d'agir.</p>
<p style="text-align: center;">2. Co-sentir</p> <p>Observer, faire taire tout cynisme, voir avec un regard neuf, aller dans le calme intérieur, phase d'intégration des dimensions objective, subjective et collective, écouter avec l'esprit et le cœur grands ouverts</p>	<p style="text-align: center;">4. Co-créer</p> <p>Cristalliser une vision et une intention commune, Prototyper la solution nouvelle par des exemples vivants, à partir de situations critiques réelles, pour explorer le futur par l'action, phase de co-création de microcosmes stratégiques</p>
<p style="text-align: center;">3. Presencing</p> <p style="text-align: center;">��tre relié à ses émotions et au réel se connecter à son intuition, son inspiration aller dans le silence et permettre l'émergence de la connaissance intérieure possibilité de vivre un état de « communion » et de « grâce » lâcher-prise, laisser l'action émerger du « grand tout » « qui suis-je ? quelle est ma vocation ? »</p>	

Figure 2 : Les 5 temps de la théorie U (d'après Scharmer, 2007)

Le temps 1 « co-initier » implique un temps pour être pleinement attentif à ce qui se joue pour soi et pour les autres, c'est un temps propice à l'écoute et au dialogue approfondi.

Le temps 2 « co-sentir » marque le fait d'aller vers des dimensions objectives, subjectives et collectives, invitant à voir avec un regard neuf, à observer avec un œil neuf la situation.

Le temps 3 « *presencing* », néologisme formé à partir des mots anglais « *presence* » et « *sensing* » (Senge et al., 2004), constitue un « état de présence intensifiée qui nous permet de modifier l'espace intérieur à partir duquel nous agissons » (Scharmer, 2009, p.1). Concrètement, cette notion est difficile à appréhender. Ce n'est ni être dans le passé, ni se projeter dans le futur. C'est être dans un état particulier qui se traduit plus par une sensation ou encore par une qualité de présence (Helin, 2013), ce que Scharmer définit comme « [un] agir à partir d'un champ de possibilités futures que nous sentons pouvoir émerger » (Scharmer, 2009, p.1). Le temps 4 « co-crée » cristallise la vision commune autour d'une solution imaginée. Enfin le temps 5 « co-évoluer » met à l'épreuve cette ébauche de solution à une échelle plus large en l'implémentant dans un système existant.

Au travers de cinq temps spécifiques, la théorie U montre une façon d'apprendre à ralentir pour prendre le temps de se connecter à soi-même et lâcher prise tout en gardant « l'esprit ouvert, le cœur ouvert et la volonté ouverte, en étant relié au réel » (Scharmer, 2007, p. 8). La qualité d'être résultant de l'application de la théorie U est un support qui permet aux acteurs de s'engager dans un espace de discussion qui prend en compte l'humain et les émotions pour un mieux-être au travail.

La méthodologie de la recherche peut à présent être détaillée.

3. Design de la recherche

Nous présentons le terrain de cette recherche, puis le cadre méthodologique.

3.1. SOURIX, une PME entre libération, agilité et... agitation

Une intention : insuffler du mieux-être au travail et un esprit start-up dans une PME

Créée en 2012, l'entreprise SOURIX est dédiée à la fabrication et à la commercialisation de composants d'interconnexion destinés aux applications automobiles. L'entreprise, en pleine croissance, connaît un développement à l'international et emploie 55 personnes avec une croissance à 2 chiffres de son chiffre d'affaire depuis sa création. Sa problématique actuelle est de réussir à impliquer pleinement les salariés, quel que soit leur poste, dans la vie de l'entreprise. Au-delà de leur mission principale, la créativité, l'autonomie, l'engagement, l'agilité et l'esprit d'équipe sont des ingrédients souhaités par la direction. Des « décloisonnements » ont commencé à être opérés, des ingénieurs ou cadres de fonctions supports peuvent ainsi aller travailler en production et posent un acte managérial fort qui impacte la culture d'entreprise que la direction souhaite renforcer. Dans cette mouvance, tous les salariés de l'entreprise expérimentent des ateliers interactifs avec différents prestataires, l'accent étant porté sur la résolution de problèmes en équipe depuis 2014. C'est dans ce contexte que l'un des chercheurs a démarré le terrain.

La Direction souhaite que les ateliers favorisent la mise en place d'une véritable culture d'entreprise SOURIX et renforce la cohésion d'équipe. Pour cela, en 2015, un premier travail avec l'un des chercheurs, a porté sur **le thème des valeurs**, vécues par la communauté de travail comme des constituants de base qui rentrent dans la fondation de la culture et des

règles de bonne conduite au sein de l'entreprise, et créent un environnement qui conduit les employés à s'investir pleinement et à ressentir **un sentiment d'appartenance**. Le dirigeant cherche à insuffler un esprit start-up dans cette PME en développant une culture d'entreprise qui repose sur les valeurs de créativité, d'agilité, d'engagement et d'esprit d'équipe. Cette démarche implique que ces valeurs soient identifiées dans une co-construction avec l'ensemble du personnel et que chacun transforme en action et comportement quotidien les engagements pris.

En 2016, un deuxième travail découle de cette première réflexion et porte sur l'opérationnalisation de ces valeurs. Des ateliers ont été animés par deux chercheurs pour répondre aux attentes du dirigeant qui cherche à apprendre à ses équipes à « co-crédier de la valeur avec ses clients, pour grandir avec eux ».

Ce terrain est fertile pour plusieurs raisons. La première tient à la posture d'un directeur souhaitant implémenter un esprit start-up dans sa PME et repenser le management afin de générer agilité et intelligence collective. La transformation de cette PME nous intéresse donc. C'est dans le contexte de ces ateliers que la collecte du matériau s'est effectuée. Soulignons que cela fait deux ans que le dirigeant a entrepris des sessions de co-construction avec un, puis deux chercheurs. Cette quête de culture agile et humaniste au sein de son entreprise représente une opportunité d'application de cadres théoriques innovants pour faire émerger une co-création de connaissances, dans le cadre d'une recherche coopérative détaillée ci-après. Comment le design thinking et la théorie U peuvent-ils s'articuler dans le cadre d'une recherche intervention coopérative visant à accompagner une entreprise industrielle dans sa transition vers un mieux-être au travail ? Rappelons que si un objectif de l'entreprise est d'apprendre à ses collaborateurs à « innover et grandir avec ses clients et ses partenaires » et rester sur un rythme de croissance à deux chiffres dans un marché hyper-concurrentiel, le sujet de fond réside bien dans la méthode pour instaurer des espaces de discussion, moteur et carburant de cet objectif.

3.2. Cadre méthodologique d'une recherche intervention coopérative exploratoire

Le caractère novateur du cadre théorique étudié, invite à privilégier une recherche de nature exploratoire (Miles et Huberman, 2003). Nous n'avons de fait pas d'hypothèses préalables, mais des intuitions et des liens que nous souhaitons explorer. La portée méthodologique et la qualité du terrain orientent cette recherche vers une recherche intervention coopérative, à caractère exploratoire, avec un objectif de changement répondant à une perspective d'évolution et de quête de mieux-être au travail.

La recherche coopérative repose les principes suivants (Felix, Merminod et Defélix, 2009) :

- Le partage des expériences est central et permet à deux entités (chercheurs et entreprise) de travailler avec un objectif commun de résolution de problèmes et de création de connaissances nouvelles opérationnelles et/ou théoriques.
- Elle postule notamment que ce sont les interactions entre les individus qui créent les connaissances. Le chercheur *travaille avec* et non pas *sur* des individus et cette relation devient transformante. Par un jeu d'effet miroir, le chercheur devient le miroir du praticien et la qualité d'écoute du chercheur vient renforcer la co-construction de connaissances qui seront actionnables par le praticien (Helin, 2013).

- Le changement fait partie du processus, il est envisagé comme un mode de génération de connaissances. Pour le chercheur employant une approche participative, l'objectif final est par conséquent d'arriver à générer des connaissances utiles et actionnables.
- Enfin, la contextualisation des connaissances représente un point-clé : elles proviennent du terrain et participent de la génération de connaissances utiles et mises en œuvre par les praticiens.

Au total, 55 personnes ont participé aux ateliers, soit l'ensemble de la communauté de travail SOURIX. Les ateliers se sont déroulés sur 4 sessions de deux demi-journées, à raison de deux groupes par jour sur 2015, puis 2016. Les expertises ont été mélangées dans chaque groupe, privilégiant un mixage des postures, des angles de vues et des expériences. Managers, opérateurs et cadres ont donc travaillé ensemble.

Les ateliers et interviews ont été intégralement enregistrés, les chercheurs ont pris des notes et des photographies pendant différentes étapes : discussion, co-construction via la scénarisation, etc. Parallèlement, 6 entretiens compréhensifs ont été menés avec le dirigeant entre mars 2015 et avril 2016, d'une durée 2 heures chacun, ainsi que 2 entretiens compréhensifs avec le comité de direction sur cette même période.

Une série d'entretiens compréhensifs entre les deux chercheurs ont également eu lieu. Nous avons privilégié la posture d'un chercheur insider et d'un chercheur outsider (Joannides, 2011), afin de favoriser la pré-connaissance et alimenter le processus de co-construction de connaissances. Cette recherche s'ancre donc dans deux pré-connaissances : un chercheur avait une pré-connaissance du terrain, le deuxième chercheur avait une pré-connaissance d'une méthode. Cela a grandement facilité les regards croisés et des échanges permanents entre les deux chercheurs, et facilité une forme de réflexivité. Par ailleurs, lors des ateliers, les deux chercheurs pouvaient librement intervenir pour co-construire avec les différentes équipes. Nous avons pu trianguler les matériaux avec l'étude de supports de l'entreprise, documents mis à disposition par le dirigeant, des visites non participantes d'ateliers, les notes prises par les deux chercheurs tout au long du processus, et des temps d'ingénierie commune. Les ateliers ont été organisés à partir de la méthode du design thinking, permettant aux équipes d'identifier une problématique, puis de se mettre en tension pour envisager des alternatives et prototyper des solutions. Des outils et techniques ont ainsi été mobilisés : la scénarisation, le dessin, et les notions-clés telles que le prototypage et les feedbacks explicités et discutés avec les équipes, en prenant appui sur leurs productions (Annexe 1). Au final, ces ateliers ont été menés dans le respect des principes de la recherche coopérative (Tableau 2).

Caractéristiques de la recherche coopérative	Portée	Application dans l'entreprise : sessions de recherche coopérative
Objectifs	Apprécier, saisir la réalité d'une organisation Co-construction de pratiques et de connaissances orientés vers la résolution du (des) problème(s)	Discuter avec chacun pour saisir sa réalité dans le travail (temps d'inclusion), étude des supports de l'entreprise, entretiens individuels avec le dirigeant, observations non participantes et visite d'ateliers. Triangulation. Usage du design thinking pour identifier les problématiques et se projeter dans la résolution de manière rapide, itérative, création de feedbacks permettant une meilleure compréhension et le tissage de liens partagés.

	identifié(s) entre participants	
Participation	Equilibre dans la participation des chercheurs et des praticiens	Discussion et échanges mutuels présentation des outils pour favoriser les échanges et l'appropriation encouragements (dimension visuelle comme le dessin)
Création de connaissances	Connaissances contextualisées et opérationnalisables Donne lieu à des apprentissages individuels et collectifs	Identification de situations-problèmes par les équipes elles-mêmes : enjeux, causes, effets directs et indirects. Par les outils du design thinking (visualisation), l'objet frontière : identification de clés de lecture émanant des situations-problèmes Identification d'alternatives de manière collective et individuelle. Discussion de ces alternatives de manière collective.
Statut du chercheur	Statut spécifique du chercheur, il endosse le costume de chercheur, de consultant, d'intervenant	Ecoute active, jeu d'effet miroir, maïeutique, animation de discussions, accompagnement

Tableau 1 : Caractéristiques principales de la recherche coopérative (à partir de Felix, Merminod et Defélix, 2009)

Nous présentons les résultats de notre recherche dans la section suivante.

4. Résultats : Une ingénierie des espaces de discussion pour un mieux-être au travail

Les résultats rendent compte d'une ingénierie intégrative des espaces de discussion. Ils nous permettent de proposer une définition et des caractéristiques d'un espace de discussion salutogénique pour un mieux-être au travail. Enfin, ils qualifient le rôle du tiers de confiance dans un tel espace.

4.1. Identification d'une ingénierie d'espaces de discussion

L'ingénierie des espaces de discussion est l'articulation de paramètres synthétisés dans la figure 3 et le tableau 2.

Le processus créatif induit par le design thinking a permis aux équipes d'identifier rapidement une problématique et les a amenés à un prototypage de solutions, de manière collective, ce qui est, du point de vue de l'entreprise, une réussite, en termes de co-création de connaissances actionnables. Ainsi, des sessions d'échanges de postes, des « astuces » pour éviter des manœuvres inutiles, un répertoire partagé permettant de sensibiliser les collaborateurs à l'information dans l'entreprise ont constitué des projets mis en œuvre à la suite des ateliers.

La posture induite via la Théorie U a permis de faire émerger des contradictions, voire des paradoxes. Un climat d'ouverture et d'authenticité lors des ateliers a permis qu'une parole « libérée » s'échange lors des différentes sessions. Cette parole échangée dans un cadre de bienveillance a permis l'expression et la régulation des tensions, qui ne pouvaient pas être exprimées en temps normal. Cela a permis de dépasser des difficultés aboutissant à un sentiment de mieux-être. Cependant, nous avons observé que les difficultés pouvaient

persister lorsqu'il s'agissait de passer d'un niveau de considérations individuelles, voire subjectives, à la compréhension d'enjeux collectifs et plus stratégiques.

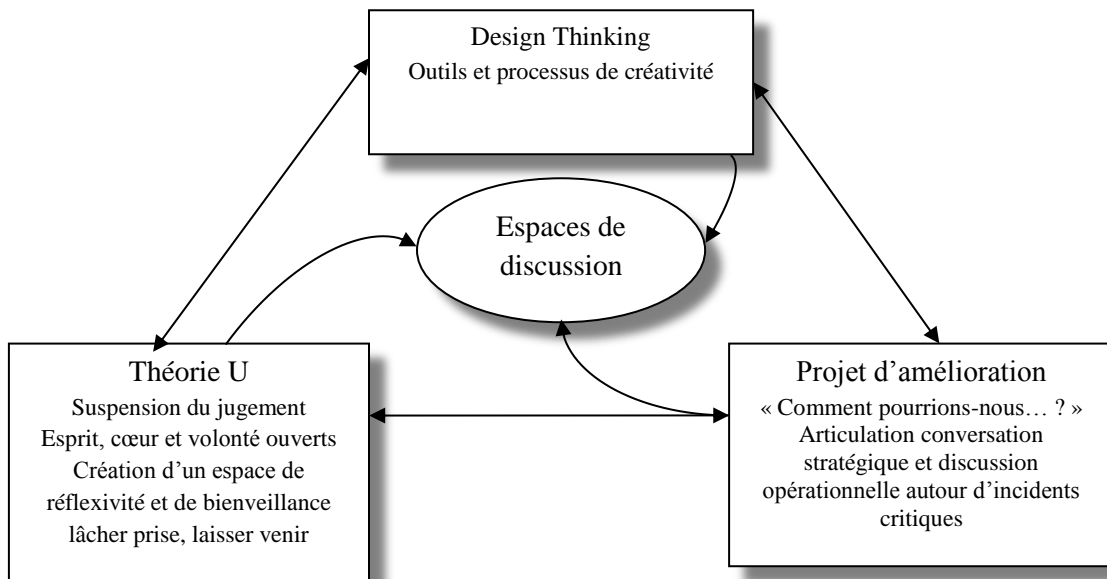


Figure 3 : Centralité des espaces de discussion

Cette double ingénierie permise par l'articulation du design thinking et de la théorie U a permis un retournement des doubles-contraintes en opportunité de création. La qualité des espaces de discussion expérimentés a conduit les équipes à aller puiser plus largement dans leurs ressources et les tourner vers leur dimension créative. Nous avons observé que l'étape du *presencing* de la théorie U a représenté un temps charnière pour entrer véritablement dans un travail de prise de conscience et de transformation des représentations collectives. En apprenant aux personnes à se recentrer sur leur ressenti, leur vision, leur sensibilité, leur besoin, il a été plus aisé de les amener à sortir d'un schéma de croyances négatives ou sclérosantes, pour avancer dans la résolution de problématiques et traiter des tensions au sein de l'équipe.

L'espace de discussion salutogénique a émergé grâce à l'engagement de tous, opérateurs, managers et dirigeant dans une dynamique de réciprocité où chacun donne, reçoit et partage des connaissances, des vécus sensibles, des expériences et des signes de reconnaissance. Cette ouverture a créé les conditions d'émergence d'un espace de discussions salutogénique, au sens de générateur de mieux-être au travail.

Nous proposons une synthèse de ces principaux résultats dans le tableau 2 ci-après, détaillant l'intégration des deux approches, i.e. design thinking et théorie U.

Recherche coopérative					
Objectifs	Participation chercheur et praticien	Co-création de connaissances	Verbatims	Questions-clés posées par le chercheur	
Statut des chercheurs : Ecoute active, jeu d'effet miroir, maïeutique, animation des espaces de discussion, encourager à dessiner, représenter, invitation à partager ses ressentis, droit à l'erreur, bienveillance, ouverture.					
Théorie U	Design thinking	Mode/portée			
1. Co-initier	Identifier le problème	Temps d'inclusion : prise de parole individuelle.	Formulation individuelle d'un problème à résoudre	<i>« C'est encourageant de pouvoir se parler du travail. »</i> <i>« Nous avons eu de bonnes discussions et échanges autour du travail. »</i>	Comment vous sentez-vous ? >amener la personne à se placer sur une échelle de bien-être au travail
2. Co-sentir	Observation	Diagnostic partagé état des lieux, constats de faits	Formulation du problème à résoudre collectivement	<i>« On a réfléchi ensemble à des problèmes concrets. Ça donne envie d'aller de l'avant ensemble. C'est intéressant de pouvoir partager avec des personnes avec qui on ne travaille pas directement. Il y avait du respect. C'est bien de poser le stylo et de discuter, c'est dans la diversité qu'on peut progresser. »</i>	Identifiez les points critiques liés à votre activité. >construction d'une représentation partagée et par équipe
3. Presencing	Visualisation et création de sens	Mon rôle et ma vision dans le questionnement collectif	Identifier ce qui est à faire	<i>« On a fait quelque chose de très concret avec un projet. On a traité des sujets très concrets pour l'entreprise. »</i>	Fermez les yeux et laissez émerger la situation pour laquelle vous souhaitez prototyper une solution.
4. Co-créer	Idéation, prototypage	Scénarisation collective	Identifier comment le faire Droit à l'erreur	<i>« On a réfléchi à comment faire pour s'organiser autour d'un sujet critique. Ça fait beaucoup de bien de prendre du temps pour travailler sur du concret, ça remotive. On a bien su s'entendre tous ensemble. »</i>	<i>Que pourriez-vous faire ?</i> Montrez-le, dessinez-le, représentez-le. >Utilisation de rebus industriels >post-its, papers boards, etc.
5. Co-évoluer	Test viabilité	Espace de discussion et partage avec le dirigeant	Implémentation Dialogue avec les parties prenantes dans un esprit de codéveloppement et de coresponsabilité.	<i>« Votre idée, elle est sympa, ok pour la développer, c'est vous le porteur de projet, vous avez votre équipe. Avec ce que je viens de vous dire, vous comprenez que ce sera pas évident, vous avez besoin d'une porte, leur manager »</i>	Partagez-le. >Mise en place de groupes de travail dans l'entreprise pour suivre la mise en œuvre.

Tableau 2 : Intégration et proposition d'une ingénierie des espaces de discussion salutogéniques

Le second résultat de cette recherche amène la notion d'espace-temps, caractéristique des espaces de discussion.

4.2. La notion d'espace-temps salutogénique

Les résultats apportent une dimension opérationnelle à l'espace de discussion générateur de santé au travail : il constitue un outil de gestion permettant de faire la jonction entre contraintes opérationnelles et vision stratégique de l'entreprise.

Trois caractéristiques qualifient l'espace de discussion salutogénique :

- Il considère les contradictions, voire paradoxes, comme sources potentielles de créativité et de co-création de connaissances.
- Il organise l'émergence de solutions nouvelles qui ne peuvent pas être trouvées si on ne suit qu'une méthode rationnelle, linéaire. Il laisse la place à l'imagination, à la raison sensible. Il invite à passer par une expression et un partage des émotions, des ressentis, des tensions vécus.
- Il permet de réguler des tensions, en travaillant collectivement à la construction de solutions répondant à des situations critiques, par l'usage de technologies sociales innovantes issues du design.

L'espace de discussion salutogénique est un espace intersubjectif qui accepte la subjectivité, et permet la mise en partage des subjectivités individuelles pour co-construire une représentation intersubjective de la situation vécue par les acteurs. L'espace de discussion ainsi créé fait de l'espace une question de temps. Il pourrait être qualifié de einsteinien au sens où il crée un espace où les acteurs peuvent ralentir et prennent du temps, pour se réapproprier le temps présent en partageant leurs émotions, leurs intuitions, leurs craintes, leurs envies sur leur travail.

Cet espace de discussion intègre également trois dimensions du réel, du symbolique et de l'imaginaire. Il est un espace de construction collective de sens. Il est un espace co-construit pour les acteurs, un support aux processus de sensemaking et sensegiving (Weick, 2009) permettant de donner du sens à l'expérience vécue au travail. Enfin, il permet qu'une dialogique se mettent en place, permettant de construire une pensée complexe à partir de plusieurs logiques contradictoires qui arrivent à s'articuler. Cela passe inévitablement par des tensions et une régulation entre des logiques qui peuvent être contradictoires. C'est en cela que l'espace de discussion ainsi créé est générateur d'un mieux-être au travail, d'où sa dimension salutogénique.

Ces résultats sont discutés ci-après, et aboutissent à l'identification de préconisations managériales.

5. Discussion et préconisations

Les apports de cette recherche sont de plusieurs ordres. A un niveau théorique, cette recherche apporte des éléments de réponses sur la portée du design thinking et de la théorie U pour concevoir l'ingénierie d'un espace de discussion. Nous complétons ainsi l'approche de Detchessahar (2013), d'un espace de discussion lié à la régulation et à un agir communicationnel avant tout rationnel, en proposant un ancrage liée à la co-création impliquant un engagement des acteurs dans le champ de l'émotionnel et de l'imaginaire. Envisagé ainsi, l'espace de discussion s'avère être un levier de transformation de la culture organisationnelle vers une culture articulant bien-être au travail et performance globale de

l'entreprise (Karsenty, 2015). Ce chemin vers un mieux-être au travail passe sans doute par plus de responsabilisation, d'expression des sensibilités et de travail collaboratif incluant l'ensemble des parties prenantes dans une perspective d'entreprise humaniste (Lecomte, 2016).

Ensuite, dans l'ingénierie de ces espaces de discussions, la place du tiers de confiance s'est avérée centrale à plusieurs titres. Celui-ci incarne une posture d'ouverture et de qualité de présence (Helin, 2013), de telle sorte que les espaces de discussions puissent contenir et transformer les contradictions, les paradoxes en potentialités d'actions collectives. En l'espèce, les chercheurs ont apporté des formes de connaissances que l'entreprise ne pouvait pas mobiliser en interne, ainsi qu'un regard croisé articulant les expertises d'un chercheur *insider* et d'un *outsider* (Joannides, 2011). Par ailleurs, étant extérieurs à l'entreprise, les chercheurs-intervenants ont pu éclairer de manière plus neutre et factuelle certains points en amenant plus sereinement les personnes à discuter entre elles, en tenant une position équidistante entre les différents acteurs : dirigeant, managers, opérateurs. Ne connaissant pas les personnes, il a été plus facile de les voir sans a priori, et probablement de les aider à tendre vers d'autres formes de raisonnement, laissant plus de place aux ressentis et aux intuitions, grâce à l'utilisation d'images et de maquettes incluant des objets familiers détournés de leur usage tels des rebus.

Au niveau méthodologique, nos résultats mettent en exergue une ingénierie intégrative constituée d'un processus créatif et d'une posture managériale, les deux favorisant une mise en intelligence collective des acteurs (Greselle, 2007). Cette recherche collaborative a renforcé l'engagement des personnes au sein d'espaces de discussion dans lesquels le travail a été mis en visibilité dans ses dimensions objective, subjective et collective (Gomez, 2013). Ainsi, l'ingénierie proposée place en son centre la personne humaine et la co-création de connaissances. Théorie U et *design thinking* constituent deux nouvelles « technologies sociales » compatibles et complémentaires qui permettent de repenser le management et l'émergence de la personne au cœur de l'organisation. En apprenant à s'engager « tête, cœur, corps » dans ces espaces de discussion salutogéniques, les acteurs apprennent à devenir artisans de leur mieux-être au travail. Mieux, le processus créatif induit les contraint à une forme de disponibilité à jouer et contribue ainsi à ré-enchanter le travail et l'entreprise (Stiegler, 2006). En acceptant de « jouer le jeu », les personnes s'engagent dans une dynamique d'auto-détermination (Ryan et Deci, 2000) et crée un espace interstitiel entre le dedans et le dehors qui contribue à libérer leur spontanéité et renouvelle leur perception du réel, d'eux-mêmes et des autres.

Enfin, la posture induite au travers de la notion de *presencing*, présente plusieurs vertus. Elle complète la manière de saisir la portée du *design thinking*, en permettant d'entrer dans une forme authentique de rapport à soi, à l'autre et à la situation critique à résoudre. *Presencing* signifie « se connecter à la source d'inspiration et de volonté commune », ce qui signifie qu'en créant un espace de silence, un interstice entre le sujet, son entreprise et son travail, cela permet un retour du sujet, de l'expérience vécue, du symbolisme, de l'histoire longue opposée à l'instantané du très court-terme, de l'imaginaire collectif (Leymarie et Muller, 2011). En faire l'expérience permet d'ouvrir un espace de réflexivité et de reconnexion avec un « je suis » ouvert au monde des affects, des émotions et des intuitions ouvrant sur un management incarné (Dujarier, 2015) et sur une réflexivité réhabilitant la subjectivité et l'intersubjectivité (Herreros, 2012).

Bien-sûr, ces résultats méritent d'autres itérations espacées dans le temps, de manière à observer de manière longitudinale la portée de cette ingénierie des espaces de discussion

salutogénique sur un collectif de travail sur un temps long. A un autre niveau, il serait intéressant d'implémenter cette ingénierie dans d'autres industries et d'autres entreprises de secteurs différents afin d'en étudier les effets en termes de mieux-être au travail et de créativité.

Cette recherche comporte des limites, qui représentent autant de voies de recherche futures. Ainsi, nous ne pouvons pas affirmer si une étape ou une autre a produit plus d'effet sur les conditions d'émergence d'un espace de discussion salutogénique, et si tel était le cas, dans quelle mesure ? De la même manière, bien que travaillant sur l'émergence, les équipes ont pu co-crédier des objets frontières, qui semblent avoir joué un rôle dans la co-crédiation de valeur et dans la qualité des débats. Une piste de recherche porterait sur le rôle de l'objet frontière : les tableaux avec les rebus qui montrent que les opérateurs ont produit des solutions et servent de support à une discussion avec le dirigeant ont permis que s'amorce une articulation entre la conversation stratégique et les discussions opérationnelles. Tout se passe comme si l'objet frontière co-crédé par le groupe pouvait jouer le rôle d'objet transitionnel au sens de Winnicott avec un rôle de lien entre la communauté de travail et l'entreprise. L'étude du rôle et des modalités d'usage de l'objet frontière en termes de médiation au sein de l'espace de discussion entre les opérateurs et la direction constitue une perspective de recherche à venir. L'objet frontière mérite d'être étudié en tant qu'il est un *énacteur* de conversations cruciales (Patterson et Grenny, 2012). Enfin une piste de recherche prometteuse consiste à proposer une typologie des connaissances co-crédées, ouvrant sur une actualisation des formes de connaissances proposées par Nonaka (1994) dont les travaux ont pu faire l'objet de critiques (Li et Gao, 2003).

L'idée qui émerge de cette recherche est qu'il est bénéfique de symboliser de tels espaces de discussion à l'intérieur même de l'espace de travail en matérialisant un tableau avec des post-its qui laissent des traces des discussions et décisions prises collectivement. Il est aussi possible d'imaginer des formes d'implémentation d'espace-temps de conception, de fabrication et d'expérimentation collective de résolutions créatives de problèmes opérationnels, en mobilisant les rebus industriels par exemple, des problématiques soulevées par des ruptures d'approvisionnement de machines, etc. Cette recommandation s'inscrit dans le mouvement des *Makers* (Anderson, 2012) et des fablabs, qui proposent un nouveau modèle de création de valeur fondé sur un réseau d'acteurs utilisant les prototypes comme leviers d'innovation et d'entraide.

Conclusion

Si Mahy et Bubna-Litic (2012) voyaient dans la théorie U un bricolage théorique postmoderne, nous considérons que ce cadre théorique offre des clés de lecture et d'action pour renouveler l'ingénierie des espaces de discussion salutogéniques. De même, le *Design Thinking* qui propose de s'appuyer sur des expériences émotionnelles pour renforcer la capacité d'innovation s'avère un processus très utile pour structurer ces espaces de discussion. Articulés ensemble, ces nouvelles technologies sociales, constituent un cadre théorique pragmatique apportant une autre voie par rapport au rationalisme souvent mutilant d'approches classiques du management, favorisant un mieux-être au travail.

La recherche collaborative constitue une rupture épistémologique en considérant que les sujets étudiés ne sont pas seulement des fournisseurs de matériaux mais des co-constructeurs de savoirs actionnables. L'espace de discussion devient dès-lors un espace de fabrication collective de sens, tant pour le monde académique que pour les praticiens. Il repose sur une

collaboration authentique entre les deux mondes dans un esprit de dialogue approfondi au service d'une recherche savante qui est à la fois innovante, éthique et humainement féconde. Enfin, à la lumière de ces nouvelles formes d'espaces de discussion, les pratiques de management sont transformées. Elles ne reposent plus tant sur le diptyque commander-contrôler mais réside dans la capacité d'accompagner cette transition vers l'entreprise humaniste (Lecomte, 2016) en faisant preuve de présence, d'écoute, de sens du dialogue et d'un agir sans ego au service d'une communauté humaine de travail. Ainsi l'entreprise est susceptible de redevenir un espace générateur de mieux-être au travail en faisant face aux défis de l'avenir avec optimisme.

Bibliographie

- ABORD DE CHATILLON E., RICHARD D., 2015, « Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », *Revue française de gestion*, 41, 249, p. 53- 71.
- AKTOUF O., 1986, « La parole dans la vie de l'entreprise : faits et méfaits », *Gestion*, 11, p. 31- 37.
- ANDERSON C., 2012, *Makers : La nouvelle révolution industrielle*, Paris, Pearson France.
- ARGYRIS C., SCHÖN D.A., 2002, *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*, Paris, De Boeck Université, 380 p.
- BAUMAN Z., 2006, *La vie liquide*, Paris, Le Rouergue.
- BORZEIX A., FRAENKEL B., 2005, *Langage et Travail : Communication, cognition, action*, Paris, CNRS Editions, 380 p.
- BROWN T., 2008, « Design Thinking », *Harvard Business Review*, 86, 6, p. 1- 9.
- BROWN T., 2014, *L'esprit Design : Comment le design thinking change l'entreprise et la stratégie*, Village mo, Paris, Pearson Education France, 272 p.
- BURNES B., 2004, « Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? », *Journal of Change Management*, 4, 4, p. 309- 325.
- CARNEY B.M., GETZ I., 2012, *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Fayard, Paris, 396 p.
- CHARBONNIER-VOIRIN A., 2010, *La dimension humaine de l'entreprise agile : rôle du management des ressources humaines sur la performance individuelle au travail dans un contexte d'agilité*, Bruxelles, Editions universitaires européennes.
- CLOT Y., 2008, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, Coll. le travail humain.
- CLOT Y., 2010, *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 192 p.
- COLIN T., GRASSER B., OIRY E., 2013, « Les dispositifs RH dans la fabrique du sens d'une décision stratégique. Le cas d'une entreprise de gestion du logement », *Revue française de gestion*, 39, 233, p. 55- 71.
- CONJARD P., 2015, *Le management du travail : Une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Paris, Editions Anact, 193 p.
- CONJARD P., JOURNOUD S., 2013, « Ouvrir des espaces de discussion pour manager le travail », *Management & Avenir*, 63, p. 81- 97.
- CROZIER M., 1997, *L'Entreprise à l'écoute : Apprendre le management post-industriel*, Paris, InterEditions, 220 p.
- DAILEY S.L., BROWNING L., 2014, « Retelling stories in organizations: Understanding the functions of narrative repetition », *Academy of Management Review*, 39, 1, p. 22- 43.
- DETCHESAHAR M., 2003, « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *Revue*

française de gestion, 29, 142, p. 65- 84.

DETCHESAHAR M., 2011, « Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution », *Revue française de gestion*, 5, 2014, p. 89- 105.

DETCHESAHAR M., 2013, « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, 19, 1, p. 57.

DRUCKER P.F., 1994, *Post-Capitalist Society*, New York, Harper Business, 240 p.

DUJARIER M.-A., 2015, *Le management désincarné*, Paris, La Découverte.

FELIX P.-L., MERMINOD N., DEFELIX C., 2009, « L'approche coopérative en sciences de gestion », *Revue internationale de psychosociologie*, XV, 35, p. 141- 160.

GAULEJAC V. DE, 2009, *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil.

GIRIN J., 2010, « La question du langage dans les organisations », dans BAYARD D., BORZEIX A., DUMEZ H. (dirs.), *Langage et organisations*, Palaiseau, Editions de l'Ecole Polytechnique, p. 285- 295.

GLEN R., SUCIU C., BAUGHN C.C., ANSON R., 2015, « Teaching design thinking in business schools », *The International Journal of Management Education*, 13, 2, p. 182- 192.

GOMEZ P.-Y., 2013, *Le travail invisible, Enquête sur une disparition*, Paris, François Bourin Editeur, 253 p.

GRESELLE O.Z., 2007, « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas », *Management & Avenir*, 14, 4, p. 41- 59.

HAMEL G., 2007, *The Future of Management*, Boston, Harvard Business School Publishing Corporation.

HELIN J., 2013, « Dialogic listening : Towards an embodied understanding of the ' here and now ' during field work », *Qualitative Research in Organization & management. An International Journal*, 8, 3, p. 224- 241.

HERREROS G., 2012, *La violence ordinaire dans les organisations*, Paris, Erès.

JOANNIDES V., 2011, « Insiders/ Outsiders : Influences de la pré-connaissance sur le design de la recherche en sciences de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, 14, 4, p. 91- 127.

KARSENTY L., 2015, *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail*, Toulouse, Octarès, Coll. Le Travail en débats, 200 p.

LACHMANN H., LAROSE C., PENICAUD M., 2010, « Bien-être et efficacité au travail », Paris.

LAWSON B., 1990, *How Designers Think: The Design Process Demystified 2nd Edition*, Oxford, Elsevier Ltd, 243 p.

LECOMTE J., 2016, *Les entreprises humanistes : Comment elles vont changer le monde*, Paris, Editions des Arènes, 527 p.

LENHARDT V., 1995, *Les Responsables porteurs de sens*, Paris, Insep Editions.

LENHARDT V., BERNARD P., 2005, *L'intelligence collective en action*, Paris, Village Mondial, 250 p.

LETICHE H., 2006, « Relationality and Phenomenological Organizational Studies », *Tamara Journal of Critical Organisation Inquiry*, 5, 3/4, p. 7- 18.

LEYMARIE S., MULLER R., 2011, « L'être-sujet : Nécessaire interstice entre l'individu et l'organisation ? », *Revue internationale de Psychosociologie*, XVII, p. 213- 225.

LI M., GAO F., 2003, « Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review », *Journal of Knowledge Management*, 7, 4, p. 6- 14.

LOCKWOOD T., 2009, *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*, New York, Allworth Press, 256 p.

LUICKX GHISI M., 2012, *Surgissement d'un monde nouveau*, Paris, L'Harmattan.

MACKAY J., SISODIA R., 2013, *Conscious Capitalism*, Boston, Harvard Business School Publication Corp., 368 p.

MAHY I., BUBNA-LITIC D., 2012, « Les montagnes russes de la théorie U ou les tout premiers instants d'une innovation sociale », dans MAHY I., CARLE P. (dirs.), *Théorie U Changement émergent et innovation : Modèles, applications et critique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 223- 257.

MAHY I., CARLE P., 2012, *Théorie U Changement émergent et innovation : Modèles, applications et critique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 268 p.

MARTIN R., 2009, *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage*, New York, Harvard Business Review Press, 208 p.

MATTEI J.-F., 2006, *La crise du sens*, Editions C, Paris.

MILES M.B., HUBERMAN M.A., 2003, *Analyse des données qualitatives, 2e édition*, Bruxelles, De Boeck Université, 632 p.

MORIN E., 2011, *La Voie : Pour l'avenir de l'humanité*, Paris, Fayard - Coll. Essais, 320 p.

NONAKA I., 1994, « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, 5, 1, p. 14- 37.

PATTERSON K., GRENNY J., 2012, *Crucial Conversations*, McGraw Hill.

PFEFFER J., SUTTON R.I., 2000, *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, New York, Harvard Business Review Press, 318 p.

REYNAUD J.-D., 1988, « Les régulations dans les organisations: Régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 29, 1, p. 5- 18.

RICHARD D., 2012, *Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*, Thèse de doctorat, Université de Grenoble, 524 p.

RIFKIN J., 2011, *Une nouvelle conscience pour un monde en crise*, Paris, Les liens qui libèrent.

ROWE P.G., 1987, *Design Thinking*, Cambridge, MIT Press, 242 p.

RYAN R.M., DECI E.L., 2000, « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. », *The American psychologist*, 55, 1, p. 68- 78.

SCHARMER C.O., 2007, *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*, Cambridge, SOL - Berrett-Koehler, 530 p.

SCHARMER C.O., 2009, « Addressing the blind spot of our time », Cambridge.

SCHARMER C.O., 2010, « Seven Acupuncture Points for Shifting Capitalism to Create a Regenerative Ecosystem Economy », *Oxford Leadership Journal*, 1, 3, p. 1- 21.

SENGE P., 1991, *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization - Second ed.*, New York., Doubleday, 445 p.

SENGE P., SCHARMER C.O., JAWORSKI J., FLOWERS B.S., 2004, *Presence : Human Purpose and the Field of the Future*, New York, Random House Inc., 290 p.

SPREITZER G., PORATH C., 2016, « Créer une performance durable », *Harvard Business Review*, 12, Décembre-Janvier, p. 49- 57.

STIEGLER B., 2006, *Réenchâter le monde : la valeur esprit contre le populisme industriel*, Paris, Flammarion, 176 p.

STIGLIANI I., RAVASI D., 2012, « Organizing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking », *Academy of Management Journal*, 55, 5, p. 1232- 1259.

STIMEC A., 2014, « Vers une ingénierie des négociations dans les organisations », *Recherches en Sciences de Gestion*, 102, 3, p. 195- 212.

VARELA F.G., MATURANA H.R., URIBE R., 1974, « Autopoiesis: The organization of living systems, its characterization and a model », *BioSystems*, 5, 4, p. 187- 196.

Annexe 1

L'organisation des deux journées d'atelier

Exemple de journée type 1 :

Présentation des objectifs de l'atelier par les chercheurs, présentation individuelle de son niveau de bien-être et de son activité, mise en exergue des points saillants, toujours de manière individuelle, puis discussion autour de la notion de co-création avec le client. Il en ressort que le client peut être externe à l'entreprise, mais également interne.

Mobilisation d'outils comme le business model pour leur faire co-construire une représentation de la valeur créée au sein de leur équipe, ou de leur unité, ou de l'entreprise : création, proposition puis capture de valeur / équipe, avec un code couleur permettant de visualiser des points d'achoppements. Dans le cas présent, nous avons convenu d'un répertoire commun tournant autour de la notion de ressources (qui pouvait être représentées par un outil, une modalité, une connaissance. Ainsi, nous avons convenu collectivement que seraient utilisés des post-it verts pour signifier que tout est correct (ressources présentes et bien utilisées), des post-it rouges pour signifier que les ressources étaient manquantes, voire inexistantes, puis des post-it oranges indiquant que les ressources étaient présentes mais non ou mal utilisées. Pour chaque équipe, nous avons pu faire émerger la problématique saillante, qu'ils auront à résoudre pendant l'atelier.

L'atelier s'est terminé par une présentation orale de la problématique choisie par l'équipe, au directeur de l'entreprise qui a pu partager aussi sa vision et compléter les arguments des équipes.

Exemple de journée type 2 :

Après un temps d'échange sur son niveau de bien-être, chaque équipe a travaillé sur sa problématique préalablement choisie, avec des méthodes visuelles : le dessin, le sketch, pour narrer le problème, et en identifier la ou les causes et surtout des éléments de solutions. Nous avons fait lever les équipes, scotché des feuilles sur les murs, ensemble.

L'atelier s'est terminé par une présentation sous forme de projet à mener, au directeur de l'entreprise qui a pu partager aussi sa vision et compléter.