CONTACT
FORMATION • CONSULTANCE • COACHING

bpost
PB-PP
BELGIE(N) - BELGIQUE

Trimestriel
Mar. / Avr. / Mai. 2019
Bureau de dépôt Bruxelles X
P 302 062

n°134
mars - avril
mai 2019

André Buron
Senior coach au CFIP

Psychosociologue, conseiller en GRH, ancien directeur du CFIP, professeur invité émérite à l'UCL, aux FUCAM.

Les richesses d'une équipe en intelligence collective

Présupposés de l'intelligence collective

Dans un article publié en juin 2016 (Contact n° 122), des collègues ont écrit que l'intelligence collective tentait de répondre aux faillites de modèles organisationnels. S'appuyant à la fois sur leurs expériences et différents auteurs (Lévy, Laloux, Scharmer), ils montrent que **le développement de processus collaboratifs et l'ouverture d'espaces de confiance entre individus** permettent **l'émergence d'une intelligence collective, source de créativité et d'innovation**. De plus, ils observent que certaines entreprises innovantes et performantes repensent leur style de management et de leadership. Pour maîtriser un monde massivement plus rapide, plus complexe et plus technologique, il faut trouver une alternative au mode de fonctionnement traditionnel.

Rappelons que pour Pierre Lévy[1] , **l'intelligence collective est une intelligence partout distribuée**, sans cesse **valorisée**, **coordonnée** en temps réel, qui aboutit à une **mobilisation effective des compétences**. Il ne s'agit donc pas de la somme des intelligences individuelles, mais de celle d'**un collectif, d'une équipe de travail**.

Cette définition implique un **triple postulat** :

- **Le premier** suppose que chaque individu, membre de l'équipe, dispose d'une intelligence individuelle qu'il peut développer dans son cadre de travail.
- **Le second** suppose qu'il est possible d'enrichir ces intelligences individuelles en les intégrant dans une démarche collective.
- Et dans le cadre d'une entreprise libérée, nous pouvons en ajouter **un troisième**, l'équipe jouit d'une réelle autonomie à l'égard de son management.

www.cfip.be

Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques asbl
Avenue Louis Gribaumont 153 ■ 1200 Bruxelles (Belgique)
Téléphone: +32 (0)2 770 50 48 (entre 9h et 13h30) ■ secretariat@cfip.be

L'intelligence collective n'émerge pas de façon spontanée et instantanée.

Dès lors, en quoi, l'intelligence collective diffère-t-elle de la somme ou de la mise en action des intelligences individuelles ?

Risques de l'engouement pour l'intelligence collective ?

Selon le second postulat, quand deux personnes interagissent, on n'assiste pas à un simple transfert d'informations d'une tête vers l'autre, puisqu'il y a plus dans le contenu interpersonnel après l'échange qu'il n'y en avait avant. Cela signifie que l'échange a été générateur, a produit un contenu nouveau. C'est bien ce que l'école de Palo Alto nous a démontré avec l'étude de la communication.

Dès lors, **quelles sont les conditions à prendre en compte dans la gestion d'une équipe pour que l'interaction soit, en tant que telle, productrice de performance ?** Autrement dit, les défenseurs de l'intelligence collective ne se font-ils pas illusion quand ils laissent supposer qu'il suffirait de mettre ensemble des individualités pour faire émerger l'IC[2] ?

Dernièrement, lors de l'accompagnement d'une équipe qui s'était donné l'objectif d'expérimenter des techniques pour créer de l'IC, nous avions réalisé un exercice, les chaises révélantes[3] . Après une pause, un membre de cette équipe, absent, nous rejoint et propose une nouvelle représentation de la situation qui modifie le dispositif. Cette suggestion est approuvée par l'ensemble du groupe. S'agit-il d'une construction collective ou d'une prise de leadership par un collègue ? Cette prise de leadership par un membre du groupe suffit-elle pour que le groupe soit crédité d'une réussite à laquelle l'interaction n'a rien apporté ?

Fréquemment, nous observons que des décisions sont prises en équipe alors que plusieurs membres n'osent pas dire ce qu'ils pensent pour éviter par exemple, une confrontation, par passivité, indifférence, par conformisme, ce que certains auteurs nomment la pensée de groupe et le souci de conformité, ou encore sous l'influence de personnes ayant un statut formel ou imaginé tel que responsable, adjoint, expert, etc.

Ainsi, la coconstruction dans un groupe peut être l'occasion d'une prise de pouvoir, voulue ou non, de la part d'un de ses membres ou d'une partie de ceux-ci. Dès lors, quand sommes-nous dans une démarche d'IC ? Comment faciliter et libérer l'énergie créatrice au sein d'une collectivité humaine ?

Nous allons présenter un outil que nous utilisons pour repérer ces obstacles et gérer ce que l'on appelle communément **« La dynamique d'un groupe »**

1. Pierre Lévy, fondateur du concept, Pour une anthropologie du cyberespace, La découverte, 94
2. IC : intelligence collective
3. cf Agathe Crespel et Chantal Nève, Faciliter l'intelligence collective, Ed. Eyrolles, page 123
4. Leary Timothy, Interpersonal Diagnosis of Personality, John Wiley et Sons, N.Y., 1957 et réédité depuis
5. Kurt Lewin, psychologie dynamique, PUF, 1959

mars - avril - mai 2019 - n°134

La gestion des rôles

Partons d'un exemple concret. Dernièrement, j'ai été invité à accompagner une équipe en difficulté composée d'une vingtaine de personnes. Il existait un sérieux conflit entre les membres de cette équipe et son responsable. Ils estimaient que leur chef était incompétent, ne pouvait les comprendre puisqu'il était, d'abord d'un métier différent du leur et qu'il leur imposait, selon leur point de vue, de modifier leurs pratiques de travail pour s'adapter à un changement de l'environnement. Lorsque je les ai rencontrés la première fois, ils se sont montrés solidaires et bien décidés. Quant au responsable, il vivait très mal la situation et avait exprimé le souhait de prendre un congé de maladie, ce qui avait amené la Direction générale à demander notre intervention. Les conditions de cet accompagnement spécifiaient de réaliser un travail en collectif, ce qui excluait donc, d'éventuelles interviews individuelles. Lors de ce premier contact, j'ai pris l'option d'aborder la question des nouvelles missions et son impact sur leurs conditions de travail plutôt que les relations avec leur hiérarchie.

J'avais un double objectif :

- Etablir un diagnostic de la situation, soit mettre à plat leur perception du contexte de travail et leur vision du changement, craintes et difficultés réelles ou imaginaires.
- Envisager la possibilité d'introduire des changements et à quelles conditions, etc.

Pour gérer cette « dynamique de groupe », je me suis appuyé sur une **grille d'analyse systémique, adaptation personnelle de la roue de Leary**[4] , que j'ai mise en pratique par des méthodes d'action.

Avec Leary, nous distinguons **quatre types de rôle** que nous visualisons sur deux axes :

COMPÉTITIF

Les **compétitifs** qui chercheront à imposer leur point de vue, allant parfois jusqu'à la provocation aux yeux de leurs collègues

LEADER

Les leaders qui prennent des initiatives et cherchent à faire avancer la collaboration

CONTESTATAIRE

Les **contestataires** qui seront méfiants ou opposés, en position de contre

SOUTIEN

Les collègues qui **soutiennent** et apportent leur aide sans prendre d'initiative

Nous avons invités les participants à se répartir dans les quatre quadrants : une minorité qui souhaitait le changement, une majorité qui avait bien envie de suivre, pour éviter les conflits, un groupe relativement important d'opposants et enfin, quelques personnes désabusées, aigries et plutôt agressives. Ensuite par différents exercices, nous avons pris du temps pour partager et analyser les résistances, identifier les ressources et les besoins de l'équipe. Avec Lewin[5], nous sommes convaincus qu'une équipe de travail est comparable à un « **champ de forces** » qui s'équilibrent autour d'une conduite, les forces opposées étant plus ou moins d'égales grandeurs. C'est pourquoi, nous prenons du temps pour identifier et représenter ces « forces ». Avec nos exercices, notamment les chaises révélantes, panels et même des projections sous forme de dessins, facilitant des discussions ouvertes et non culpabilisantes, nous avons permis **de décrisper des positions et des normes, imaginer d'autres possibilités, pour arriver à une prise de décision commune fondée sur l'identification d'une nouvelle norme**. Bien entendu, l'engagement dans de nouvelles pratiques ne découle pas automatiquement de cette prise de décision. Dans notre exemple, celui-ci a été possible pour deux motifs :

- La mise en œuvre de l'intelligence collective, cf le second postulat cité ci-dessus, a permis dans notre cas, de développer de nouvelles perspectives sans que certains opposants ne perdent la face.
- L'élaboration d'un plan d'action réaliste dans lequel chacun des sous-groupes a pu trouver des possibilités de développer sa motivation et surtout d'être rassuré de ne pas encore « être manipulé » !

André Buron

News

Journée du 30/08/2019 : Le CFIP vous prépare une journée à ne pas rater : « Le leader héroïque est en burn out, vive le facilitateur ! Les nouveaux rôles du responsable dans une société en évolution ». Plus d'infos à suivre prochainement.

Nouveau : Devenez praticien en PNL en 18 jours cet été. Vous êtes coach, formateur, manager, responsable des ressources humaines ? Apprenez à mieux communiquer, à mieux gérer les relations humaines, à manager vos équipes avec la PNL.

Agenda | Formations de 1 à 4 jours pour développer vos compétences

Catégorie	Intitulé	Dates	Formateurs
AVRIL			
Communication	L'improvisation au service de la créativité, comment avoir des idées originales	2 jours : 01 et 02/04/19	Vincent BURON
Management	Gestion du temps : des outils pour trier, sélectionner, prioriser mes tâches	1 jour : 4/04/19	Johan DE BEER
Management	La boîte à outils du manager : motiver son équipe par les jeux-cadres de Thiagi	2 jours : 04 et 05/04/19	Catherine Bardiau
Changement	Supervision ARC : devenir expert en ARC	3 jours : 23/04, 16/05 et 20/06/19	Agathe CRESPEL / Chantal NEVE HANQUET
MAI			
RH	Le secret professionnel : un garde fou protecteur, mais ?...	1 jour : 7/05/19	Bernard LUKAS
Communication	Lorsque plusieurs cerveaux communiquent	2 jours : 13 et 14/05/19	Chantal VANDER VORST
Communication	Introduction à la psychopathologie et aux troubles du comportement	3 jours : 17/05, 11/06 et 18/06/19	Nicole DUHAMEL
Changement	Pilotage stratégique du changement organisationnel	2 jours : 22 et 23/05/19	Eric DEBOIS
Management	La diversité culturelle? Un challenge pour tout responsable	1 jour : 20/05/19	Olga BELO-MARQUES
Intelligence collective	Face aux situations complexes, osez des solutions innovantes. L'intelligence collective en action avec la Théorie U	2 jours : 24 et 25/05/19	Johan DE BEER
JUIN			
Communication	Ateliers ludiques "tu vois ce que je veux dire"	1 jour : 4/06/19	Magali PIERRE
RH	Le référentiel de compétences : identifiez et développez le potentiel de votre organisation	2 jours : 06 et 20/06/19	Pierre DUBRUILLE
RH	Formation au Bilan de Compétences pour les accompagnateurs et les coachs	3 jours : 06, 13 et 27/06/19	Françoise LEMOINE
RPS	Stress, burn-out, bore-out, brown-out, signes d'une souffrance au travail. Comment les prévenir ?	2 jours : 07 et 17/06/19	Martine HENNUY
Management	Manager et développer une équipe	4 jours : 13, 14, 24 et 25/06/19	Alexis KESTERMANS

Toutes nos formations peuvent se réaliser sur mesure dans votre organisme.
Contactez-nous pour recevoir un devis adapté à vos besoins.

Agenda - Ecoles de formation professionnalisante et certifiante

Catégorie	Intitulé
Ecole d'Analyse transactionnelle	Soirée d'info le 02/04/19 à 19h (Véronique Sichem) Initiation à l'approche AT des personnes et des relations : 4 jours : 07, 09, 16 et 21/05/19 (Véronique Sichem)
Ecole de coaching	Soirée d'info le 14/05/19 à 19h (Eric Debois) Première année 18 jours à partir du 19/09/19 (Olga Belo-Marques, Eric Debois, Marc Dreze, Françoise Lemoine, Patrick Van Der Plancke, Lucy Van Hove)
Ecole de PNL	Introduction à la PNL : 4 jours : 10, 11/05, 07 et 08/06/19 (Stéphane Escaich et Zakhia Serhani) Module intensif d'été : 9 jours en juillet + 9 jours en août (Olga Belo-Marques, Alexis Kestermans, Zakhia Serhani)
Ecole de psychodrame	Soirée découverte : 09/05/2019 (Chantal Neve Hanquet)
Ecole d'intervention systémique et stratégique dans les organisations	Module 2 : 6 jours : 23 et 24/04, 13 et 14/05, 17 et 18/06/19 (Eric Debois) Module 1 : intro : 2 jours : 03 et 04/06/19 (Alexis Kestermans) Module 3 : 8 jours entre septembre et décembre à partir du 23/09/19 (Tihamer Wertz)

Papier issu de sources responsables et respectant l'environnement Impression : Initial Production S.A. - Ed. resp. : Michel Verstaeten - 153, av. Gribaumont - 1200 Bruxelles - Graphisme : info@catcheur.be

Pour vous inscrire ou pour plus d'informations
www.cfip.be
secretariat@cfip.be / 02/770 50 48 (entre 9h et 13h30)

FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

Le CFIP est reconnu comme organisme d'Education Permanente par la Fédération Wallonie-Bruxelles pour son action dans le secteur associatif et non-marchand.