

L'émergence du coaching collectif à travers le management de l'intelligence collective

Olivier Zara



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3353>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3353

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2006

Pagination : 184-193

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Olivier Zara, « L'émergence du coaching collectif à travers le management de l'intelligence collective », *Communication et organisation* [En ligne], 28 | 2006, mis en ligne le 19 juin 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3353> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3353

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

L'émergence du coaching collectif à travers le management de l'intelligence collective

Olivier Zara

- 1 Le coaching est aujourd'hui l'outil le plus performant pour accompagner le changement des organisations et des comportements de chaque individu. Le coaching est en fait bien plus qu'une modalité d'intervention, c'est aussi une nouvelle façon de travailler. Si les interactions entre un coach et un coaché portent plus leurs fruits qu'avec d'autres méthodes, alors pourquoi ne pas mettre en œuvre le même type d'interactions entre un manager et ses collaborateurs ?
- 2 On pourrait définir l'application des principes et règles du coaching au management comme le management de l'intelligence collective. Ce nouveau mode de management implique un nouveau manager : le *manager coach* ! La notion de manager coach n'est pas nouvelle mais elle est mise en œuvre principalement sur une dimension individuelle : un collaborateur est en difficulté, le manager va utiliser les techniques de coaching pour l'aider à mieux comprendre sa situation et à trouver des solutions. L'étape suivante sera pour le manager d'utiliser ces mêmes techniques de coaching au niveau d'une équipe, d'un collectif.
- 3 Pour comprendre l'interconnexion du coaching avec le management de l'intelligence collective, voici deux définitions possibles parmi d'autres :
 - Le management de l'intelligence collective est un mode de gouvernance fondée principalement sur l'organisation de la réflexion collective dans les processus opérationnels.
 - Le coaching est l'art de faire réfléchir les autres (coaching collectif) ou l'autre (coaching individuel).
 - Coaching et management de l'intelligence collective stimulent donc tous les deux nos intelligences (individuelle, collective, organisationnelle, relationnelle...). Ils développent l'autonomie et le potentiel de chacun. Manager l'intelligence collective consiste donc principalement à appliquer les principes du coaching.

- 4 Comment ? Pour répondre à cette question, il faut analyser les comportements d'un coach quand il conduit un entretien de coaching. Voici les 3 techniques principales :
- Le questionnement : Le questionnement part du général pour devenir de plus en plus pointu, précis. Il vise à faire sortir le coaché de son cadre de référence pour voir sa situation autrement. On le pousse dans ses derniers retranchements, on l'oblige à justifier ses positions, on l'amène à douter de ses certitudes.
 - La reformulation : Pour le coach, elle permet de valider sa compréhension de la situation et de faire une pause afin trouver les questions suivantes ; pour le coaché, elle lui permet de prendre du recul par rapport à ce qu'il vient de dire et de préciser ce qu'il a dit pour être plus clair.
 - Le cadrage : Il consiste à éviter les manœuvres de diversion du coaché lorsqu'il est gêné par le questionnement. Pour recadrer, il faut prendre une position d'autorité et ramener l'entretien sur la demande initiale.
 - En posant des questions, un coach ne fait rien d'autre qu'aider le coaché à réfléchir. Réfléchir consiste à se poser des questions puis à analyser les réponses.
- 5 Pour bien manager l'intelligence collective, il est important qu'un manager maîtrise les techniques du coaching car il doit organiser la réflexion collective et, de fait, il devient un manager coach.
- 6 Nous allons approfondir les différentes dimensions et techniques du management de l'intelligence collective pour illustrer l'émergence du coaching collectif et du manager coach.

Qu'est-ce que l'intelligence collective et le management de l'intelligence collective ?

« La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat. »¹ »

Dès l'antiquité, Aristote posait déjà la question de l'intelligence collective : « Qu'il faille que le souverain soit plutôt la masse que la minorité des meilleurs semblerait résoudre la question, et, malgré des difficultés, offrir une part de vérité. Il est possible en effet que la majorité, dont chaque membre n'est pas vertueux, réunie toute ensemble soit meilleure que l'élite, non pas séparément mais collectivement, de même que les repas à frais communs sont meilleurs que ceux qui sont organisés sur la dépense d'un seul. Étant donné qu'ils sont nombreux, chacun détient une part de vertu et de sagesse, et, de cette réunion, la masse devient comme un seul homme, à plusieurs pieds et plusieurs mains, et pourvu de plusieurs sensations, et il en va de même pour son caractère et son intelligence. »²

- 7 À votre avis, une décision, une action est-elle de meilleure qualité si on mobilise l'intelligence de plusieurs personnes pour la concevoir ? Est-ce que l'union fait la force ? Faut-il réfléchir avant d'agir ? Faut-il chercher des informations avant de réfléchir ? Encore une question : trouvez-vous toutes ces questions idiotes ? Si la réponse est sans hésitation oui, parce que c'est du bon sens, alors voici une nouvelle question : le faites-vous réellement au quotidien ou même de temps en temps ? Vous avez besoin de réfléchir pour répondre ? La réponse est moins immédiate ?
- 8 Ces questions permettent d'aborder deux concepts : l'intelligence collective (IC) et le *Knowledge Management* (KM). L'enjeu du KM et de l'IC est que *la performance collective soit supérieure à la somme des performances individuelles*. L'intelligence collective, dans sa dimension opérationnelle, est la capacité d'une organisation, d'un collectif à se poser des

questions et à chercher les réponses ensemble. Le *Knowledge Management*, pour prendre une des définitions les plus simples, est l'action de capitaliser des connaissances et de les partager (Capitaliser signifie formaliser une information hors de la tête de celui qui la détient pour ensuite pouvoir la mettre à disposition de l'organisation, la partager).

- 9 La biologie nous apprend que notre intelligence propre résulte moins du nombre de neurones ou d'un inné héréditaire que du nombre de synapses qui interconnectent ces neurones (IC) et de l'acquis d'informations accumulé dès notre naissance (KM). C'est donc la richesse des interconnexions, des échanges qui forge l'intelligence de l'être humain sur le fondement de ce qu'il sait. La diminution des synapses avec l'âge participe au début de notre dégénérescence. Le parallèle avec une organisation démontre la nécessité d'accroître les « synapses », les interconnexions entre les membres et les entités de cette organisation pour développer son intelligence et de capitaliser les informations qui sont nécessaires à ces synapses.
- 10 Comme l'explique Richard McDermott, président de McDermott Consulting : « *L'intelligence humaine dépend de connexions neuronales. L'intelligence organisationnelle, quant à elle, dépend de connexions interpersonnelle* »³. Ce qui est valable entre les membres d'une organisation l'est également, d'un point de vue systémique, entre l'entreprise et son environnement. Il s'agit de l'émergence du concept de "l'organisation étendue" dans le cadre de relations, d'interconnexions plus nombreuses avec l'extérieur (par exemple, via les portails d'entreprises à destination de leurs fournisseurs).

La performance à l'ère de la société de l'information

- 11 La performance des entreprises dans une société industrielle et commerciale est de savoir produire et de savoir vendre mieux et plus vite que leurs concurrents. Aujourd'hui, la plupart des entreprises savent produire et vendre. C'est la raison de leur existence. Si elles n'avaient pas cette capacité, elles auraient déjà disparu. Mais de ce fait, au fil du temps, leur niveau de performance devient de plus en plus homogène. Croître, prendre des parts de marché se fait alors plus facilement en absorbant ses concurrents.
- 12 La performance des entreprises dans une société de l'information est de savoir mobiliser l'intelligence collective et les connaissances de ses parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients...). S'il faut et s'il faudra toujours savoir produire et vendre, ce n'est plus aujourd'hui un facteur suffisamment différenciateur dans la compétition internationale. Hier, l'entreprise était industrielle et commerciale, demain il faudra qu'elle soit de plus en plus une entreprise intelligente.
- 13 L'entreprise intelligente repose principalement sur l'intelligence collective (IC) et le *Knowledge Management* (KM) qui ne peuvent exister et fonctionner efficacement sans les technologies de l'information. Ces technologies font partie des technologies de l'intelligence augmentée (Amplified Intelligence) dont l'objet est d'augmenter et d'étendre les capacités intellectuelles humaines, en particulier les capacités cognitives des groupes. Ces technologies ont beaucoup évolué ces dernières années en passant de l'information à la communication puis aujourd'hui à la collaboration. Elles sont largement utilisées dans les processus d'e-coaching.
- 14 Les technologies de l'information et de la communication ont permis de rendre accessible l'information : *stocker et partager*. Les technologies de l'information et de la collaboration (intranet collaboratif) vont beaucoup plus loin. Elles augmentent la performance des

interactions humaines et donnent à l'information une valeur opérationnelle. Ces interactions peuvent être mises en œuvre dans le cadre du management d'équipe ou dans le coaching collectif.

- 15 Les technologies de l'intelligence augmentée permettent aujourd'hui de matérialiser les concepts de l'intelligence collective. Mais certains croient pouvoir développer leur intelligence collective en minimisant l'importance des logiciels, voire en les rejetant. À la résistance classique au changement s'ajoutent des raisons culturelles : goût du contact humain, communication verbale dominante... qui sont en particulier représentatives de la culture latine. Du fait de cette culture, valorisée et sacralisée comme un patrimoine de grande valeur, beaucoup d'entreprises prendront dans les 10 prochaines années un retard considérable par rapport à la culture anglo-saxonne plus ouverte et plus sensible à ces technologies.

L'intelligence collective dans les entreprises

- 16 Dans la plupart des entreprises, l'intelligence collective se matérialise au quotidien par des coopérations intellectuelles que l'on observe en particulier dans les temps de réflexion collective. Un coach favorise la réflexion individuelle de la personne qu'il coach, un manager coach doit lui favoriser la réflexion collective. Cependant, elle est souvent faible pour des raisons de cultures, d'habitudes managériales et de technologies déficientes.
- 17 Dans une entreprise intelligente, il est important de distinguer réflexion collective et communication collective :
- La communication permet d'échanger des informations sans qu'il y ait forcément des coopérations intellectuelles.
 - La réflexion implique des coopérations intellectuelles qui permettent de créer l'information, de lui donner du sens et d'interagir sur l'information existante pour la transformer en une nouvelle information.
- 18 Cette distinction est importante car on pense souvent coopérer alors qu'on ne fait que communiquer. Émettre ou recevoir une information est une activité courante. Par contre, co-construire une information est beaucoup plus rare et difficile.
- 19 Il est également important de distinguer réflexion collective et décision collective. Le premier réflexe d'une personne à qui on parle d'IC est souvent : « *C'est bien joli votre affaire mais il faut bien qu'un chef décide !* » On vous expliquera ensuite que l'IC dans une entreprise, c'est très dangereux, car cela conduirait à créer une entreprise démocratique (une organisation dans laquelle toutes les décisions seraient prises à la majorité). La confusion est donc grande dans les esprits entre réflexion et décision et elle n'est pas fortuite. Elle sert à effrayer ceux qui voudraient changer l'état actuel des choses. Cependant l'IC n'a rien à voir avec l'action de décider en tant que telle mais avec l'action de réfléchir, de coopérer, d'innover, de créer... L'IC contribue certes au processus d'émergence de la décision mais n'impacte pas directement la prise de décision. Peu importe que la décision soit celle d'un seul ou de plusieurs. Ce qui est important, c'est que la construction de la décision a mobilisé l'intelligence collective et les connaissances. Les managers sont nombreux à résister aux processus d'intelligence collective parce qu'ils pensent qu'ils vont perdre leur pouvoir. En fait, l'IC n'induit pas une redistribution du pouvoir (chacun reste à sa place, chacun conserve la même quantité de pouvoir) mais un

changement dans l'exercice du pouvoir, dans les modes de management. L'IC implique donc une nouvelle gouvernance des organisations qu'on appelle le management de l'intelligence collective.

- 20 Il n'y a pas de relation automatique entre réflexion collective et décision intelligente. Pierre Lévy nous donne son avis sur ce point : « *La masse n'a pas toujours raison, surtout s'il s'agit d'une masse moutonnaire et conformiste qui ne remet rien en question. C'est pourquoi le projet de l'intelligence collective consiste précisément à valoriser toute la diversité des connaissances, des compétences et des idées qui se trouvent dans une collectivité et à organiser cette diversité en un dialogue créatif et productif. La culture de l'intelligence collective travaille à établir de manière douce et pacifique un 'multilogue' ouvert, qui est préférable aussi bien au cloisonnement et à l'isolement des intelligences, qu'à l'uniformité bien pensante.* »⁴ Une réflexion collective peut donc aboutir à une décision stupide, de même qu'une réflexion individuelle peut aboutir à une décision géniale. Ce n'est pas parce que c'est collaboratif que ce sera intelligent. Mais si ce n'est pas collaboratif, il y a un risque que ça ne soit pas intelligent ! Mettre ensemble des personnes ne suffit pas. L'objectif du management de l'intelligence collective est d'obtenir une décision intelligente par le biais d'outils, de méthodes, de processus et de technologies. Manager l'intelligence collective consisterait, par exemple, pour un manager à définir qui cherche l'information, qui réfléchit, qui donne son avis, qui décide, qui capitalise l'information et qui agit.

L'impact des technologies sur nos cultures

- 21 La mise en place d'un nouvel outil (logiciel ou non) entraîne toujours un changement de culture. Dans l'histoire, de nombreux outils ont changé notre relation au monde, notre vision, notre réalité : le train, l'avion, le téléphone, Internet... Ces outils ont provoqué un changement des comportements, et par conséquent des valeurs. Les intranets vont donc de facto changer la culture et la réalité d'une entreprise au niveau global, interpersonnel et au niveau des processus de décision... Certaines personnes accusent les outils de changer leur culture. Leur accusation est plus que justifiée. La question à laquelle ils doivent répondre est donc : sommes-nous prêts à changer de culture ?
- 22 Avec les technologies de l'information et de la collaboration, on bascule progressivement dans une culture de la relation écrite, donc de l'explicite, dans les relations horizontales (transversales) et dans un mode relationnel virtuel, alors même que la culture dominante actuelle est celle de la relation orale, de l'implicite, de la verticalité (relations hiérarchiques) et du face à face. Ceci est surtout vrai pour les cultures latines, et beaucoup moins pour les cultures anglo-saxonnes.
- 23 On retrouve cette problématique dans l'e-coaching via des logiciels de travail collaboratif adaptés au coaching. Le développement du marché des logiciels d'e-coaching est extrêmement difficile car les coachs rejettent ces technologies aussi bien que les coachés. Les coachs ont peur de perdre en compétence et ils ont raison. Ils savent bien gérer la relation en face à face mais pas en virtuel ; ils savent bien communiquer à l'oral mais sont moins à l'aise à l'écrit. Ils préfèrent donc expliquer que l'e-coaching n'est pas efficace : pas de langage non verbal à analyser, difficulté à créer la confiance... Mais bizarrement, le téléphone ne leur pose pas de problème alors qu'il n'y a plus de langage non verbal que dans un logiciel. Les coachés n'aiment pas non plus les logiciels d'e-coaching quand ils ont les moyens de payer la prestation traditionnelle car ils considèrent que c'est un gadget

jusqu'au jour où certains se lancent. À ce moment-là, la peur de la nouveauté va laisser place aux joies de l'efficacité !

- 24 Dans les 10 prochaines années, les entreprises les plus performantes auront une culture qui leur permettra d'articuler naturellement collaboration et e-collaboration, management et e-management. L'oral, l'implicite, la verticalité et le face-à-face existeront toujours, mais l'écrit, l'explicite, la transversalité et le virtuel prendront de plus en plus d'importance. La performance sera de savoir composer la bonne recette. Celle qui permet de gérer le capital intellectuel et d'augmenter la quantité et la qualité des coopérations intellectuelles en face à face et à distance.
- 25 La culture émergente dans les pays industrialisés a, en particulier, les caractéristiques suivantes :
- Une organisation de plus en plus transversale (non hiérarchique) qui laisse une grande place à la liberté d'expression et à la participation (les revendications croissantes d'une démocratie plus participative en sont l'expression).
 - Des logiciels qui prennent de plus en plus d'importance dans la sphère professionnelle (progiciels, intranet...) et dans la sphère personnelle avec, par exemple, les jeux vidéos en ligne multi-joueurs qui développent une culture de la coopération (Play Together dit la publicité pour la Xbox). En France, les 12-17 ans sont familiarisés avec Internet à 87 % et avec le micro-ordinateur à 93 %.
 - Des relations humaines qui renforcent l'usage de l'écrit avec les SMS sur les téléphones portables, les e-mails, le traitement de texte...
- 26 Cette culture émergente est fondatrice d'une société de l'information, du savoir. Cette culture transcende les âges et favorise les coopérations intellectuelles. Demain, les entreprises, qui n'auront pas su s'adapter à cette culture, auront le plus grand mal à recruter et à fidéliser. La guerre des talents se jouera en partie sur la convergence entre les valeurs attendues par la majorité des personnes et les valeurs proposées par les entreprises. Intégrer ou quitter une entreprise se fera demain plus qu'aujourd'hui sur un fondement culturel. Cette culture émergente favorise bien sûr les processus de coaching et l'acceptation des logiciels d'e-coaching.
- 27 Dans une économie de la production, la création de valeur est fondée sur le territoire, le travail et le capital. Dans une économie du savoir, la création de valeur dépend principalement des idées et de l'innovation qui se trouvent dans la tête des gens. On ne peut pas les leur prendre par la force. On peut seulement mobiliser l'intelligence collective et les connaissances.
- 28 L'entreprise intelligente implique un changement par rupture qui provoquera naturellement beaucoup de résistances. Mais il s'agit d'une innovation sociale. S'il n'y avait qu'une chose à retenir de cet article, ce serait de comprendre qu'à côté des besoins individuels, il y a aussi des besoins collectifs qui participent au développement durable d'une organisation. Le management de l'intelligence collective est une des réponses aux besoins du collectif.
- 29 L'art des dirigeants aujourd'hui est de savoir satisfaire les besoins individuels (sécurité, reconnaissance, appartenance, responsabilités, accomplissement de soi) en étant en même temps capables de créer une prise de conscience du besoin collectif et de mobiliser chaque personne sur la satisfaction du besoin collectif.

BIBLIOGRAPHIE

Babcock P., (2004), "Shedding Light on Knowledge Management", *HR Magazine*, mai 2004 (Vol. 49, No. 5).

Baudry P., (2003), *Français et Américains, l'autre rive*, Paris, éditions Village Mondial.

Chan Kim W., Mauborgne R., (2003), *Fair Process: Managing in the Knowledge Economy*, Harvard Business Review, janvier 2003, p. 127.

Hall B., (1994), *Values Shift: A Guide to Personal & Organizational Transformation*, Twin Lights Publishers reprinted & revised 2003 by Salesian Press.

Hock Dee W., (1999), *Birth of the Chaordic Age*, Berrett-Koehler Publishers.

La gestion des savoirs (2003), Actes du colloque, CEFRIO Centre Francophone d'Informatisations des Organisations, Québec, 18 et 19 novembre, <http://www.cefrio.qc.ca/pdf/ActesGestionDuSavoir.pdf>

Lévy P., (2002), *Cyberdémocratie*, Paris, Odile Jacob.

Prax J.-Y., (2003), *Manuel du Knowledge Management*, Paris, Dunod.

Ray P. H, Anderson S. R., (2000), *The Cultural Creatives: How 50 million People Are Changing the World*, Harmony Books.

Saloff-Coste M., Dartiguepeyrou C., (1999), *Les horizons du futur*, Paris, édition Guy Trédaniel.

Saloff-Coste M., (2002), *Les stratégies du futur*, The World Business Academy.

Saloff-Coste M., (2004), *Le management du IIIe millénaire*, Paris, édition Guy Trédaniel.

Zara O., *Le management de l'intelligence collective, vers une nouvelle gouvernance*, 2004, Paris, M2 Éditions, <http://www.axiopole.info/>

NOTES

1. Kofi Annan, Secrétaire général de l'ONU, extrait d'un discours à l'Assemblée générale de l'ONU, 24 septembre 2001.
2. Aristote, extrait de *La Politique*, Livre III, chapitre XI.
3. *La gestion des savoirs*, Actes du colloque CEFRIO.
4. Correspondance privée entre Pierre Lévy et Olivier Zara.

RÉSUMÉS

Dans une économie de la production, la création de valeur est fondée sur le territoire, le travail et le capital. Dans *une économie du savoir*, la création de valeur dépend principalement des idées et de l'innovation qui se trouvent dans la tête des gens. La performance d'une entreprise dépend donc de sa capacité à mobiliser l'intelligence collective et les connaissances. S'il faut et s'il faudra toujours savoir produire et vendre, ce n'est plus aujourd'hui un facteur suffisamment différenciateur dans la compétition internationale. Hier, l'entreprise était industrielle et commerciale, demain il faudra qu'elle soit de plus en plus une entreprise intelligente. Dans ce cadre, le coaching apparaît comme un outil puissant.

In a production economy, value creation depends on land, labor and capital. In a knowledge economy, value creation depends mainly on the ideas and innovations to be found in people's heads. All one can do is mobilize collective intelligence and knowledge. If knowing how to produce and sell has become a basic necessity, it no longer constitutes a sufficiently differentiating factor in international competition. In the past, enterprises were industrial and commercial; in the future, they will increasingly have to be intelligent. In this framework, coaching can be seen as a powerful tool.

AUTEUR

OLIVIER ZARA

Depuis plus de 5 ans, Olivier Zara est Président et fondateur d'Axiopole, société spécialisée dans les technologies qui favorisent des relations humaines constructives et créatives. Son métier est l'ingénierie de logiciels d'efficacité collective ainsi que le conseil et la formation en management de l'intelligence collective. Auparavant, il a été, pendant deux ans, consultant et formateur en management au sein du cabinet INSEP Consulting. Ancien Commissaire capitaine, il a participé entre 1995 et 1998 à plusieurs opérations militaires en ex-Yougoslavie comme casque bleu au sein du Bataillon du Génie de Bosnie-Herzégovine puis au sein de l'État-major multinational de l'OTAN à Sarajevo. Pendant 7 ans, il a principalement occupé des fonctions de commissaire aux comptes et de directeur administratif et financier au sein de régiments. Il a écrit *Le management de l'intelligence collective, vers une nouvelle gouvernance*. Mail : olivierzara@axiopole.ca