

Tentative de synthèse

F.Pichault

ULiège

Le temps du cadrage



- **Nouvel impératif managérial ?**
 - ↔ promesse de sortie des dérives de la néo-bureaucratie et de redonner du pouvoir d'agir aux collaborateurs
 - ↔ promesse d'indexer nos organisations à la culture démocratique, à l'ère de l'autonomie, de la co-construction
- L'intelligence collective s'inscrit dans la continuité d'autres « moments » historiques: équipes semi-autonomes, méthodologies agiles, entreprise libérée, etc.
- Pourtant, le dialogue présente un certain nombre de risques:
 - confrontation, dispute, conflit, que l'on cherche souvent éviter => il faut organiser la dispute (*s'opposer sans se massacrer*) => rôle de l'autorité en termes de médiation et de prise de décision quand le collectif est dans l'impasse
 - temps nécessaire à l'intelligence collective => immuniser des moments réguliers pour favoriser le dialogue
 - contestation des structures de pouvoir => formaliser les résultats de l'intelligence collective (importance des traces) et les connecter aux organes décisionnels de l'organisation
- Une véritable ingénierie de l'intelligence collective est indispensable: rôle du management
- Partir du travail réel et non de préoccupations stratégiques
- Intérêt d'impliquer l'équipe dirigeante dans ces préoccupations opérationnelles pour que celle-ci soit un véritable soutien de la démarche

Le temps du témoignage: Vivaqua



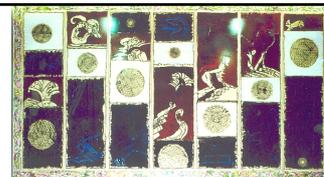
- Rencontres de la DG sur le terrain et avec les responsables d'équipes
- Travail en collégialité du comité de direction pour aligner les objectifs
- Elaboration collective d'un plan stratégique sur la base d'un diagnostic interne
- Ateliers stratégiques impliquant 250 collaborateurs et travail sur les valeurs
- Priorisation et budgétisation par le comité de pilotage stratégique impliquant une vingtaine de personnes pour briser les silos et libérer la parole
- Concrétisation dans un plan diversité ou dans une enquête sur le télétravail
- Facteurs clés: effort intense de communication (newsletter, sessions, petits déjeuners, réseau social, etc.); formation à la gestion de projet et à la gestion du changement; sponsorship de la part des directeurs, pas nécessairement fonctionnel; définition d'un nouveau modèle de leadership

Le temps du témoignage: CSD



- Volonté de quitter la structure hiérarchique face au changement de génération => entreprise libératrice
- Partir du travail réel
- Importance de ne pas court-circuiter la concertation sociale mais au contraire de miser sur elle
- Projet de dématérialisation administrative géré comme un véritable projet de changement, avec rencontre de tous les travailleurs, formation, accompagnement du changement
- Projet de télétravail en réponse aux demandes des collaborateurs: groupes de travail pour réfléchir aux modalités, projet de convention élaboré en 4 séances
- Facteurs clés: « conversion » du dirigeant, confiance et soutien, délégation

Le temps du partage: points d'attention



- Articulation avec les rythmes de l'entreprise
- Prise en compte de la maturité de l'entreprise
- Gestion de l'ambidextrie
- Maintien de l'engouement dans la durée
- Changement de modèle de dialogue social en évitant le court-circuit
- Implication des non *usual suspects*
- Capacitation nécessaire des acteurs pour les amener à prendre le risque de proposer des décisions/solutions
- Nécessité d'une intervention régulatrice de l'autorité en cas de non décision

Le temps de l'apprentissage



- Worldcafé en 3 rounds avec une personne comme mémoire de la table, présentation des résultats par table, vote et négociation:
 - Reformulation de la question posée en s'appuyant sur une analyse participative de ce qui s'est passé (digitalisation forcée)
 - Forger un code de la route digital, se réapproprié le rôle managérial dans la confiance, travailler l'identité collective
- Escape room qui mise sur la complémentarité d'intelligences différentes (math, langage, espace, corps, musique, etc.) + rôle d'un maître du jeu qui attire l'attention sur des points aveugles mais ... difficulté de sortir des intelligences habituellement mobilisées
 - Réinvestir l'entreprise en mettant en place des manières de réfléchir attentives à la diversité des intelligences (ex.: réunions « socratiques »)
 - S'empêcher d'utiliser les outils traditionnels
 - Multiplier les canaux de communication en fonction de ces diverses intelligences
- Facilitation en plusieurs étapes avec travail sur le groupe, 80 idées générées en idéation, 3 groupes avec 4 solutions prioritaires
 - Moderniser les pratiques managériales
 - S'adapter à la nouvelle réalité par l'innovation
 - Plus d'agilité
 - Donner du sens au travail de chacun
 - Donner des clés managériales au responsable d'équipe
 - Etc.
- Du grand œuvre et de la diversité!
- Reste à transformer l'essai en routine organisationnelle...