

Etude de cas, intervention en intelligence collective par Marie-Pascale Martorell

Tous pour un et tous pour tous, ou comment faire travailler ensemble des chefs de projets qui ont des calendriers et des intérêts antagonistes.

1. Le co-développement en bref

Un processus en six phases distinctes qui permet de sortir de situations bloquantes. Un animateur, six participants, ½ journée.

Bénéfices : flexibilité, orienté solution, investissement faible, transversalité, énergie, ancrage des compétences, communauté d'agents de changement.

L'intelligence collective avec le modèle MENTOR®

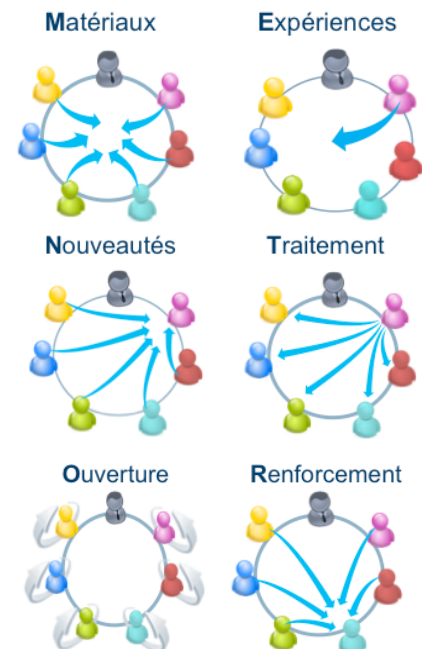
S'appuyer sur un temps de parole structuré

M	Matériaux	Sélection des situations. Diversité et pertinence par rapport au Co-Développement.
E	Expériences	Chaque porteur de cas présente sa situation.
N	Nouveautés	Le groupe réagit et renvoie ses points de vue, ses ressentis, ses questionnements.
T	Traitement	L'animateur facilite l'intégration par le porteur de cas des retours reçus.
O	Ouverture	Les participants partagent leurs apprentissages. L'animateur apporte des modèles facilitant les apprentissages.
R	Renforcement	Le groupe travaille sur d'autres situations en s'appuyant sur les apprentissages de la session.

Favoriser les retours intuitifs et subjectifs

*ce qui m'étonne ?
quel sens je donne ...
quelle image ?
ce que je ressens ...*

Exploiter la systémique et les rebonds



2. Le contexte

En janvier 2017, le CODIR d'une filiale commerciale d'une entreprise du CAC40 répond favorablement à la demande de leurs N-1 et chefs de projets qui souhaitent bénéficier d'un accompagnement externe pour développer leur capacité à travailler en transversal. Ces chefs de projet avaient déjà été soutenus par des groupes de co-développement que j'avais animés en 2015.

Les objectifs du client sont les suivants :

1. Faciliter le travail transverse sur tous les chantiers et réguler les intérêts divergents
2. Partager des difficultés et trouver des solutions ensemble
3. Développer la solidarité entre des chefs de projets très expérimentés et d'autres plus jeunes
4. Disposer d'un espace de ressourcement

Le CODIR qui est lui-même accompagné, souhaite être informé des signaux d'alertes sur les éventuelles pertes de sens et problèmes soulevés de manière récurrente pour pouvoir ajuster son propre pilotage de la transformation. Bien sur, tout sera restitué de manière anonyme.

3. Le dispositif

- Je mène des interviews individuels de 6 personnes (20% des participants présumés) pour collecter les besoins et déceler les écueils.
- Les participants sont informés du dispositif et sont volontaires
- Nous constituons de petits sous-groupes transverses et fermés
- Nous démarrons notre travail en proposant une ouverture sur différentes possibilités d'animation
- L'inscription se fait sur la durée, avec 4 sessions de modules de 3h00 pour tenir compte des contraintes d'agenda des participants et maintenir une mobilisation dynamique.

Les participants décident de travailler sur du concret, de régler des problèmes de communication, et de créer la proximité, de parler d'eux.

Outre une dynamique de co-développement, je partage des points de vue sur la transformation, le burn-out, la gestion du stress, selon les sujets apportés.

Nous partons de sujets pratiques et utiles, et rappelons aussi les choses qui marchent. Nous prendrons un temps, dans un des groupes pour réfléchir à l'organisation du travail, au processus d'efficacité collective.

Les KPI après 9 mois sont les suivants ;

- Les tensions sont apaisées
- Les chefs de projet ont créé un sentiment de sécurité les uns avec les autres
- Ils ont envie de réussir collectivement (et non pas en silo)
- Ils se sentent en autonomie pour travailler en transversal.

4. Quelques exemples de sujet évoqués dans les groupes

J'ai été particulièrement émue, lors d'une session, de retrouver deux personnes connues en 2015. Ni l'une ni l'autre ne vont bien, en surmenage pour l'un, démotivé pour l'autre. Je découvre que depuis deux ans et grâce aux sessions de groupe, ils ont créé une belle relation : ils se soutiennent, travaillent en belle intelligence et témoignent l'un envers l'autre de leur préoccupation réciproque : « *Je t'aime bien et je suis embêté de te savoir dans cet état.* » dit l'un d'eux à son collègue.

Dans un autre groupe, je partage des outils pour réguler le stress, la dynamique est plus opérationnelle. Il s'agit avec eux de créer la confiance, ce sont des managers de proximité qui sont un peu déroutés des modalités de fonctionnement en intelligence collective et craignent des moments « introspectifs et psy » (sic).

A une autre occasion, j'ai organisé des travaux en binômes pour faire connaissance de qui fait quoi et comprendre quels sont les besoins partagés. Un des seniors de l'équipe explique au groupe les différences entre deux processus de mise en place des projets. Tout le monde très intéressé. Ce jour là, je laisse la place et je ne fais aucun apport didactique, la connaissance se déploie au sein du groupe.

5. Résultats

● Du côté des participants

A la question « qu'avez-vous conservé de la dernière fois qui vous a été utile / bénéfique ? »

- *Contente des moments de partage et inquiète de la répétition des problèmes qu'on a.*
- *On met en lumière les tensions, je ne suis pas si inquiet. Toutes les organisations ont ce type de problème. J'ai connu pire ; on a quand même de la marge.*
- *Hyper contente. Ce qui fait qu'on échange comme ça, c'est aussi le cadre, le souffle qui est donné. Ce qui m'ennuie : je ne trouve pas le souffle. Ça te fait réfléchir sur ce que je peux faire, ma pierre à l'édifice.*
- *Je suis de plus en plus convaincue que la solution va venir de nous. Proposer au CODIR et que ça ventile. On peut influencer*
- *A la fois content et inquiet. Faut que je me fasse aider pour gérer un conflit.*

● Du côté du CODIR

Le premier bilan d'expérience présenté en juin après deux séries de séances a été profitable pour le CODIR. Il entend notamment que les problématiques ont évolué en deux ans. Il s'agissait en 2015 d'organiser la transformation alors qu'en 2017 il s'agit de la rendre soutenable et qualitative.

Les participants sont vigilants à conserver les améliorations qui existent depuis 2015, dans la limitation de projets à développer par exemple ou la qualité des réunions informatives.

● Du côté du coach-référent

Je tiens informé le coach qui accompagne le Codir sur la façon dont les groupes réagissent et comment je souhaite restituer mes actions au CODIR. Ainsi je me sens en lien avec lui, le CODIR et les groupes, tous différents composants du système.