

MOBILISEZ VOTRE INTELLIGENCE COLLECTIVE POUR REUSSIR VOS TRANSFORMATIONS EN VOUS INSPIRANT D'OCTO TECHNOLOGY

Introduction

Dans notre dernière STORY, nous avons traité la thématique du déploiement d'une stratégie en nous inspirant des bonnes pratiques de Compass.

Dans ce 1er épisode de cette nouvelle STORY, nous allons aborder le sujet de la mobilisation de votre intelligence collective en nous référant à l'état de l'art et aux bonnes pratiques d'Octo Technology.

Nous suivrons le plan suivant :

- Quels sont les piliers de l'intelligence collective ?
- Mobilisez votre intelligence collective en vous inspirant des pratiques d'Octo Technology
- Faites évoluer votre comportement et ceux de vos collaborateurs pour faciliter cette mobilisation

1. Les piliers de l'intelligence collective

Définissons tout d'abord ce qu'est l'intelligence collective :

- C'est la capacité d'un collectif à faire converger les capacités individuelles vers un objectif commun en s'appuyant sur le principe qu'un groupe peut résoudre des problèmes et prendre des décisions meilleures que celles qui seraient prises par le plus expert d'entre eux.

Cette définition étant posée, quels sont les sept piliers de l'intelligence collective et comment les mobiliser ?

❖ **Le premier pilier consiste à définir un but commun.**

BONNE PRATIQUE N° 1 :

Formulez un but commun en donnant du sens aux actions des personnes que vous voulez faire travailler ensemble en intelligence collective

- Identifiez un objectif commun
- Formulez et communiquez cet objectif autant de fois que nécessaire
- Répondez aux questions des collaborateurs en créant progressivement de la confiance
- Vérifiez que cet objectif présente un bénéfice à la fois pour l'entreprise et aussi pour l'ensemble de vos parties prenantes

- ❖ **Le deuxième pilier consiste à créer un cadre et un ensemble de règles claires et compréhensibles par tous les membres du groupe**

BONNE PRATIQUE N° 2 :

Créez un cadre qui permette aux membres du groupe d'interagir de manière à la fois libre, créative et coordonnée

- Définissez le cadre, c'est-à-dire les règles de fonctionnement qui permettront aux collaborateurs de travailler ensemble de manière libre et coordonnée
- Chacun devra pouvoir s'exprimer de manière libre, sans aucune influence ou censure
- Chaque collaborateur devra avoir intégré vos valeurs dans ses comportements au quotidien
- Ce cadre pourra aussi prendre la forme d'une méthode comme :
 - Le brainstorming pour générer des idées
 - Le co-développement pour enrichir un projet
 - Les méthodes agiles pour répondre à un besoin

- ❖ **Le troisième pilier consiste à allouer des ressources à votre projet**

BONNE PRATIQUE N° 3 :

Allouez des ressources à votre projet en prenant en compte plusieurs facteurs

- Prenez en compte le fait que la décision collective nécessite plus de temps que la décision individuelle
- Allouez des moyens matériels et numériques
- Intégrez des expertises et des compétences spécifiques dans votre équipe
- Avant de décider et de vous engager dans l'action, calculez le rapport coût/bénéfice de votre prise de décision
- A ce stade, vous avez posé les fondations de votre projet que vous souhaitez conduire en intelligence collective et avec agilité
- Plus votre ambition relative aux résultats de votre projet est élevée, plus vous devez creuser profondément et approfondir ces bases : charte de valeurs partagées, méthode de prise de décisions, démarche d'arbitrage des conflits...
- L'étape suivante est de créer du sens et de générer de l'engagement

- ❖ **Le quatrième pilier consiste donc à créer du sens et à générer de l'engagement**

Comment faire ?

BONNE PRATIQUE N° 4 :

Créez du sens, un sentiment d'influence et générez de l'engagement

- Avant de passer à l'action, il est naturel de commencer à partager le sens et le questionnement, c'est un enjeu fort dans les entreprises aujourd'hui, particulièrement pour les générations Y et Z
- Le sens : Dans l'esprit du dirigeant ce sens est rarement le même que celui dans la tête des collaborateurs, pour cela il est souhaitable de ne pas produire du sens de manière descendante mais plutôt de coproduire ce sens avec les personnes concernées, sachant que le sens peut trouver son origine dans 3 domaines :

- La vision globale de l'entreprise : son cap et sa finalité
 - Les activités elles-mêmes au niveau de chaque métier et de chaque fonction
 - Enfin, les réalisations produites par les collaborateurs ou par les contributeurs
- L'influence : Avoir le sentiment que votre contribution change la donne, qu'elle apporte de la valeur au projet collectif est important pour chaque partie prenante
 - Un manifeste : C'est à la fois votre « Why » et votre « How » : Rédigez collectivement ce manifeste qui reprendra vos valeurs partagées et surtout vos principes d'action et les comportements qui en découlent.
 - Vous préciserez également ce à quoi chacun s'engage et aussi les actions qu'il ne fera pas. Vous pouvez aussi intégrer dans votre manifeste les réalisations marquantes que vous aimeriez obtenir ainsi que la manière dont vous souhaitez travailler ensemble en prenant du plaisir dans ce que vous faites
 - Une fois l'engagement obtenu, l'étape suivante est de rester ouvert à l'évolution des membres votre équipe afin d'améliorer en continu la diversité de vos contributeurs

❖ **Le cinquième pilier consiste donc à créer et à maintenir de la diversité dans les membres de votre équipe.**

BONNE PRATIQUE N° 5 :

Créez et maintenant de la diversité dans vos équipes en recrutant de fortes personnalités aux compétences spécifiques et complémentaires

- Soyez ouverts à la diversité
- Acceptez la critique, les saines confrontations et même les conflits
- Acceptez de renoncer à l'injonction de l'urgence en acceptant de prendre votre temps, car les décisions et la résolution de problèmes en intelligence collective prennent plus de temps qu'avec la méthode traditionnelle

BONNE PRATIQUE N° 6 :

Managez vos équipes au-delà de la coordination pour adopter une démarche collaborative

Lorsque vous souhaitez mettre l'intelligence collective au service de la réussite de vos projets, procédez en deux étapes :

Etape 1 : Identifiez d'abord les différences entre coordination, coopération, collaboration :

- La coordination : organiser les interactions pour livrer à temps et avec qualité, rechercher une synchronie des rythmes d'action de chaque partie prenante.
- La coopération : participation à un objectif commun en remplissant des tâches spécifiques avec une responsabilité mutuelle tout en gardant ses propres objectifs individuels, partage des ressources et des difficultés.
- La collaboration : Chacun s'identifie aux objectifs communs en apportant à l'équipe ses compétences spécifiques et en étant en mesure de réaliser plusieurs tâches nécessaires à la réalisation de l'objectif. La collaboration suppose une grande maturité et beaucoup de confiance entre ses membres.

Etape 2 : Mobilisez les leviers permettant l'émergence des relations collaboratives :

- Instaurez une transparence sur :
 - Les informations et les ressources disponibles, sur les modalités de leur utilisation ainsi sur que les difficultés rencontrées
- Augmentez l'engagement en agissant sur :
 - La capacité de chacun à co-produire du sens
 - L'inclusion de chaque partie prenante dans les instances de prise de décision
 - La prise de conscience de l'importance de chacun à titre personnel dans la réussite du projet
 - La génération d'un sentiment d'appartenance à une communauté
 - La capacité à montrer la manière dont la réussite du projet contribue à créer de la valeur pour chacun
- Améliorez la qualité de la communication en précisant:
 - L'organigramme du projet
 - Les modalités de communication pour chacun
 - Les types de feedback demandés et leur fréquence
 - Les disponibilités et l'accessibilité de chacun
- Augmentez le niveau de confiance de chacun dans l'organisation en
 - Définissant une vision et un cadre clair pour le projet collaboratif
 - Précisez les objectifs de cette collaboration
 - Les modalités de prise en compte des contributions de chacun
 - Précisant les processus de prise de décision nécessaires pour les réajustements

BONNE PRATIQUE N° 7 :

Améliorez votre capacité à générer du consensus en mettez en place un mécanisme d'arbitrage des conflits et en accompagnant la progression de votre équipe

Vous pouvez procéder en deux étapes :

- Pour réussir la première étape, il conviendra de :
 - Accepter les moments de tension et de conflit qui sont un signe de la bonne santé et du bon développement de votre équipe
 - Définir les modalités de résolution de problème et de gestion des conflits et en précisant :
 - Les instances d'arbitrage
 - En veillant au respect des décisions de ces instances
 - Transformer ces situations potentiellement conflictuelles en moments de saines confrontations qui vont faire monter en compétences vos contributeurs et grandir l'équipes
- Pour accompagner le développement de votre équipe, il conviendra de :
 - Identifier le degré de développement actuel du collectif dont vous avez la responsabilité en sachant que vous pouvez caractériser ce développement en 3 niveaux, en fonction du degré d'interdépendance nécessaire entre les membres pour atteindre l'objectif commun :

- Stade 1 : La collection d'individus : Imaginez des personnes qui attendent l'arrivée d'un bus. Ils ne se connaissent pas et n'ont en commun que le fait de se retrouver régulièrement au même endroit. Dans cette configuration, les membres de l'équipe travaillent peu ensemble. Ils ont pour point commun le fait de travailler sous la responsabilité d'un même manager. C'est un groupe d'experts qui œuvrent pour atteindre des objectifs individuels et leur degré d'interdépendance est faible. Dans ce cas, la performance collective, est la somme des performances individuelles.

- Stade 2 : Le groupe : Imaginez que notre bus est tombé en panne, les passagers s'organisent pour trouver une solution au problème. Ils sont passés du stade « collection d'individus » à celui de « groupe ». Les membres de ce groupe ont un degré d'interdépendance moyen, c'est-à-dire une interface commune. Nous pouvons comparer ce groupe à une équipe de relais 4x100 m : la performance collective est la somme des performances individuelles et de la qualité des passages de témoins, donc de la gestion des interfaces :
 - Suggestions : Pour faciliter le passage au stade 2, vous pouvez :
 - Développer le sentiment d'appartenance
 - Clarifier les règles du jeu
 - Susciter des partages de savoirs ou d'expériences

- Stade 3 : L'équipe performante : Reprenons l'image de notre bus en panne. Du fait de cet incident et au cours de leurs interactions, plusieurs personnes se sont découverts des centres d'intérêt communs et ils décident de pratiquer une activité ensemble. Le degré d'interdépendance est devenu fort. La performance collective résulte des compétences individuelles, de l'envie de chacun de se mettre au service du collectif ainsi que de la capacité de travailler tous ensemble
 - Suggestions : Pour faciliter le passage au stade de l'équipe performante, vous pouvez :
 - Préciser l'objectif collectif commun
 - Clarifier les rôles respectifs et les objectifs individuels
 - Développer les compétences relationnelles des membres du groupe
 - Mettre en place de processus collaboratifs avec des méthodes communes

2. Mobilisez votre intelligence collective en vous inspirant des bonnes pratiques d'Octo Technology

2.1. L'histoire et la culture d'Octo Technology

- Premier cabinet d'architectes IT fondé en 1998, pionnier du delivery agile depuis 2004 et concentrateur de talents, Octo a rejoint Accenture en 2016 pour offrir à ses clients un éventail d'expertises technologiques et sectorielles large et profond, plutôt innovant sur le marché français.
- Depuis plus de 10 ans, OCTO est une Great Place To Work avec 6 podiums dont celui de Best Place to Work 2021 pour les entreprises entre 250 et 1000 salariés, avec aujourd'hui plus de 900 collaborateurs.
- Leur différence, c'est leur culture et leur manière de faire. Leurs équipes partagent des convictions fortes, et sont très engagées dans la réussite des projets de leurs clients
- Depuis 1998, Octo aide ses clients à construire des Systèmes d'Information et des applications qui transforment leurs entreprises en agissant sur plusieurs volets : la technologie, la méthodologie, la compréhension des enjeux métier.

- En 2019, nous assistons à un changement de cap chez Octo :
 - Les équipes dirigeantes décident de mener des actions concrètes pour faire leur part dans les enjeux environnementaux et sociétaux.
 - Leur but : endosser le rôle d'un éclaireur de la technologie afin de lui trouver sa juste place en interne et chez leurs clients.

Dans ce premier épisode, nous avons abordé les piliers de l'intelligence collective et nous avons identifié les bonnes pratiques suivantes :

- Formulez un but commun en donnant du sens aux actions des personnes que vous voulez faire travailler ensemble en intelligence collective
- Créez un cadre qui permette aux membres du groupe d'interagir de manière à la fois libre, créative et coordonnée
- Allouez des ressources à votre projet en prenant en compte plusieurs facteurs
- Créez du sens, un sentiment d'influence et générez de l'engagement
- Créez et maintenez de la diversité dans vos équipes en recrutant de fortes personnalités aux compétences spécifiques et complémentaires
- Managez vos équipes au-delà de la coordination pour adopter une démarche collaborative
- Améliorez votre capacité à générer du consensus en mettant en place un mécanisme d'arbitrage des conflits et en accompagnant la progression de votre équipe

Dans notre prochain épisode, nous continuerons d'explorer les bonnes pratiques d'Octo Technology pour mobiliser son intelligence collective.

Nous tenterons également de répondre à la question suivante :

- Comment s'y prendre pour faire évoluer votre comportement et ceux de vos collaborateurs afin de faciliter une mobilisation de toute l'entreprise au service de la mise en place d'une intelligence collective efficace ?

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous proposons de lire avec curiosité et esprit critique ce premier épisode de notre STORY N° 7 dédié à la mobilisation de tous les leviers nécessaires à la mise en place d'une intelligence collective au service de la réussite de vos projets, en vous inspirant des bonnes pratiques d'Octo Technology dans ce domaine.

Nous vous souhaitons une excellente lecture et au plaisir d'échanger prochainement, vos commentaires sont toujours les bienvenus.