

Performance Management: quand le succès est collectif

Tentative de synthèse



1

Enjeux de l'intelligence collective



- Levier de transformation organisationnelle particulièrement pertinent à l'ère digitale, qui peut être vu comme un indicateur de performance collective
- Processus protéiforme articulant réflexion et action, orienté vers la créativité et accompagné par le management
- Interactions systémiques entre dimensions cognitive, relationnelle, sociale et managériale => composantes pas uniquement rationnelles ... mais aussi émotionnelles, voire inconscientes
- Conditions préalables: confiance, climat social positif, mixité d'âge, de genre, de métiers, etc.
- Pas de copier/coller: dynamique propre à chaque collectif de travail et à une situation de travail spécifique
- Responsabilité partagée entre RH et management pour en permettre le développement

Attention: l'intelligence collective ne garantit pas la performance collective en raison de freins culturels, organisationnels et managériaux

=> ne pas en faire un process supplémentaire!

=> travail nécessaire de préparation du contexte organisationnel: éthique, digitalisation, posture managériale, reconnaissance des compétences collaboratives, QVT

2

Retours d'expérience: Formaform



- Importance d'un contexte déclencheur (ici: décision stratégique) qui justifie la nécessité de recourir à l'intelligence collective
- Contexte de multi-partenariat entre différents services publics, objectif de mutualisation et travail de co-construction
- Travail permanent de dé-construction/re-construction
- Conditions préalables: confiance, mixité, environnement permettant le bien-être et le plaisir (≠ bonheur)
- Importance de la réflexivité, du droit à l'erreur, du partage, de l'envie, équilibre entre le fait d'être concerné et impliqué => ouverture vers l'extérieur

3

Retours d'expérience: Decathlon



- Importance du sens partagé, avant le lancement de toute démarche de changement
- Principes:
 - prendre d'abord conscience des changements personnels à opérer en tant que manager
 - laisser prendre les décisions aux personnes qui vont en vivre les conséquences => suppression du comité de direction et élaboration collective de rituels
 - laisser aux collaborateurs faire ce qu'ils aiment
 - pratiquer la transparence dans l'accès aux informations (plus de hiérarchie d'accès)
 - favoriser la délibération entre pairs dans les recrutements, les promotions, les augmentations salariales, les ouvertures et fermetures de magasins, etc.
- Contexte préalable très hiérarchisé et centralisé, changement à la tête du groupe ouvert à la mutation digitale + support externe à la transformation personnelle des dirigeants
- Moyens utilisés: Liberation day (qu'est-ce qui fonctionne et qu'est-ce qui ne fonctionne pas?), protection de la prise d'initiative, recherche d'équilibre entre liberté et responsabilité via les formations, rituels de consultation avant de prendre toute décision, leadership basé sur l'adhésion des équipes
- Difficultés:
 - tout le monde n'avance pas au même rythme => accepter les trajets de chacun et éviter tout dogmatisme
 - souffrances liées à la dé-hiérarchisation (turnover)=> accompagnement primordial
 - risque d'épuisement/essoufflement des équipes => vigilance de tous les instants, écoute en se donnant du temps, combinaison du pouvoir et de la responsabilité
 - enjeu de la conciliation avec les formes traditionnelles de dialogue social => importance d'une culture du respect

4

Quelques méthodes



- **Co-développement:** partir de l'expérience plutôt que du savoir, et tirer des enseignements de l'action; s'appuyer sur la dynamique de groupe pour développer l'autonomie et la coopération; créer un espace de recul et d'effet miroir via la diversité des participants et la bienveillance
- **Du design thinking au processus créatif:** créer ensemble des artefacts à partir d'une dynamique qui favorise l'émergence d'idées, leur développement, leur concrétisation et leur mise en oeuvre
- **Gamification:** travailler en équipe autour de défis qui permettent à chacun de se situer dans un groupe en vue de susciter l'engagement individuel dans un climat de coopération ainsi que le développement de compétences transversales
- **Création d'une identité collective:** construire en équipe un totem/blason et définir un slogan pour disposer d'une base commune à une prise de décision éclairée et engageante

5

Conditions d'utilisation



- Temps nécessaire pour s'appropriier et maîtriser les méthodes proposées
- Garde-fous indispensables quand la méthode mène à une mise à nu individuelle => importance de poser un cadre (surtout entre collègues)
- Lorsque la méthode repose sur des dimensions explicitement relationnelles et sociales, l'objectif collectif apparaît plus immédiatement tangible
- Soutien nécessaire du top et importance jugée cruciale de la mise à disposition des ressources nécessaires
- Importance clé de la culture d'entreprise et de la maturité managériale
- Débat sur la nécessité d'adapter les outils RH pour mobiliser ces méthodes

6

Des questions pour la route...



- Importance de créer les conditions favorables => climat de confiance inter-individuelle et collective à susciter, mais est-ce toujours possible?
La confiance se gagne en gouttes et se perd en litres (Sartre)
- Principes clés: réflexivité, droit à l'erreur, partage, convivialité => comment les promouvoir de manière concrète et quel rôle pour les RH?
- Lier décision et responsabilité => tous les modes de fonctionnement organisationnels le permettent-ils?
- Respecter les rythmes de chacun, accompagner => que faire des souffrances individuelles (syndrome du maillon faible)?