

Productions de la Journée Ressource « Intelligence Collective : booster de la transversalité »

SOMMAIRE

1. Introduction de la journée.....	1
1.1. Petite histoire de la transversalité dans nos organisations	1
1.2. Lien avec l'intelligence collective.....	3
2. La production des participants à la journée	5
Groupe Bleu - Vision partagée et épanouissement personnel	6
Groupe Vert - Vision stratégique et déploiement dans les organisations	7
Groupe Rose - Process de l'Intelligence collective pour résoudre des problèmes complexes avec un large public	8
Groupe Rouge - Innovation : créer de la nouveauté avec les compétences de tous et les connaissances de chacun.	9
Groupe Noir - Prendre en compte le besoin client / usagers pour améliorer le service	11
Groupe Jaune - Recruter la bonne personne au bon endroit	12
Groupe Orange - Transversalité et changement culturel : en quoi la transversalité s'apparente-t-elle à un changement culturel ?.....	14
Groupe Violet - Gestion de projet et transversalité	15

1. Introduction de la journée

1.1. Petite histoire de la transversalité dans nos organisations

Nous venons de 100 ans d'organisation pyramidale et bureaucratique fondée sur la division du travail et la rationalisation de la production. La transversalité tente de renouveler cette vieille organisation en s'intéressant aux dynamiques de flux. Elle est porteuse d'une utopie, celle d'une coordination idéale de nos activités humaines ...

Dans les années 80, Mintzberg pose que « la structure d'une organisation peut être définie simplement comme les moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches ». Et si on sait bien faire la 1^{ère} partie, on a toujours peiné sur la 2nd ...

Le 1^{er} hic est que progressivement, nous sommes passés d'une production de masse, à la diversification des prestations et avec une nouvelle préoccupation : la qualité de service. Et nos organisations basées sur la division en tâches sont devenues tentaculaires et inefficaces.

La recherche d'optimisation de ces organisations tentaculaires en réponse à la complexité croissante du monde, a conduit dans un premier temps à s'intéresser aux flux d'activités au sein de l'organisation afin de tenter de résoudre ce nouveau problème de qualité de service. Ainsi, on est passé de l'optimisation de l'organisation des individus à l'optimisation du service, de la gestion des activités : en complément de l'organigramme, le logigramme fait son apparition. La transversalité est née.

On traque alors la valeur ajoutée le long des suites logiques d'activité dont le client (l'utilisateur, le patient) est à la fois l'origine et la finalité. Servir le « client » met l'organisation en position de fournisseur et naît alors le modèle client-fournisseur. Ainsi dès la fin des années 80 (début 90), on tente de mettre « client » au cœur de l'organisation. L'objet d'intérêt commun, le sujet transverse.

Si on regarde ce qui se passe du côté des attentes vis-à-vis des personnes qui réalisent le travail, l'exigence qui portait sur le fait de faire son travail correctement par rapport aux règles bien définies devient aussi une exigence de résultat pour fournir au « client » / usager / patient ce qu'il attend. Ce modèle client-fournisseur se propageant au sein de l'organisation, par extension toute personne ou service travaillant pour une autre personne ou un autre service devient fournisseur d'un client. Créant ainsi un nouveau silo qui met la transversalité en échec au plan de la coordination parce que bien évidemment ça coince aux interfaces.

C'est ainsi que les processus apparaissent : plutôt que de gérer des activités en silo, on va s'attacher à identifier les liens existants entre le travail de chaque équipe (fut-elle éloignée des demandes du « client » final). Dès la fin des années 90, naissent les systèmes de management de la qualité, portés par l'ISO9001. Décrire l'organisation en terme de processus devient le moyen que chaque acteur de l'organisation soit tourné vers la réalité opérationnelle de l'organisation et donc vers sa stratégie : quel que soit mon métier, je sais à quoi je contribue et de quelle manière j'y contribue.

La construction des processus donne à chacun la possibilité de comprendre et de mesurer sa contribution aux efforts collectifs. Et l'exigence qui portait sur le résultat de l'activité devient aussi une exigence sur l'implication. Les personnes sont à la fois des spécialistes et des généralistes capables de prendre un rôle dans n'importe quel projet pour peu que ce projet fasse partie du processus. Une nouvelle phase en matière de transversalité vient de démarrer : la dimension collective prend plus d'importance et se construit autour des notions de responsabilité et de coopération.

La question qui reste quand même posée est celle des langages inter-métiers. Et c'est ainsi que le langage financier se présente comme le langage universel par excellence. Les années 2000 amènent leurs batteries d'indicateurs financiers. L'exigence sur l'implication des personnes se traduit avec des systèmes d'évaluation sur la performance financière (le chiffre d'affaire rapporté par exemple). Encore une fois, on recrée du silo là où l'on avait imaginé que la coopération vaincrait grâce à la structure même de l'organisation.

Cet enjeu performance qui bien sûr n'a pas disparu des organisations, bien au contraire, est renforcé par un nouveau paramètre qui est le temps, l'accélération du monde. Dans la logique de processus, plus une activité se trouve en amont du processus vers le client, plus elle est libre ; plus elle est en aval, plus elle hérite d'un grand nombre de contraintes.

Le développement concourant est né (les méthodes agiles de l'informatique) : l'idée est de faire remonter en amont des métiers de l'aval et de se rencontrer au plus tôt dans un lieu commun appelé plateau et dans un fonctionnement en mode projet qui permet que les acteurs restent impliqués ensemble jusqu'à la fin. Finie la logique d'étape, à tour de rôle : on va plus vite, on raccourcit les cycles, on rapproche les spécialistes physiquement.

Nous en sommes là du passage de nos vieilles organisations pyramidales et bureaucratiques vers une transversalité qui tente de répondre à la complexité et l'instabilité de notre environnement par la coopération et la responsabilisation de chacun.

1.2. Lien avec l'intelligence collective

Revenons à la notion de transversalité que l'on pourrait définir ainsi :

« La transversalité c'est créer des passerelles entre les services, les acteurs, où la mutualisation des compétences prend tout son sens, dans un objectif commun... »

...qui **ne peut s'élaborer sans coopération**. Il faut que les gens concernés s'impliquent.

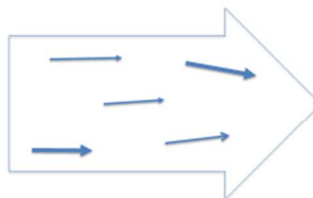
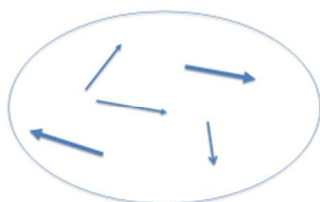
Vouloir la transversalité c'est donner les conditions nécessaires à la coopération. Cette dernière s'inscrivant dans le temps, elle doit devenir une préoccupation de tous les instants.

Nous nous appuyons sur l'ouvrage de Peter Senge – spécialiste américain du management – « la 5^{ème} discipline » qui décrit les conditions pour devenir une organisation apprenante. Il illustre bien comment passer d'une **équipe sans cohésion** à une **équipe performante**.

Dans la plupart des équipes, l'énergie des différents membres est dépensée dans tous les sens.

Apprendre en équipe

- Peter SENGE, professeur de management américain, directeur du Center for Organizational Learning (Centre pour les organisations apprenantes) du MIT Sloan School of Management. Auteur de « La cinquième discipline ».



La déperdition d'énergie caractérise l'équipe sans cohésion. Chacun peut travailler intensément, au mieux de son expertise, mais les efforts individuels ne sont pas répercutés de manière efficace au niveau de l'équipe.

En revanche, lorsque les énergies s'orientent dans la même direction et s'harmonisent, il y a moins de pertes. Qu'est-ce qui permet cette synergie ?

- Une vision partagée, un but commun
- Une complémentarité vécue entre les personnes pour orienter les efforts individuels.
- La cohésion et l'alignement est une condition préalable pour que l'autonomie et l'initiative laissés à chacun renforcent l'efficacité d'équipe.

Dans certaines Organisations, les équipes partagent une vision, les personnes sont talentueuses, et pourtant ce collectif est peu performant. Les talents individuels, une vision partagée ne suffisent pas. Il faut **apprendre ensemble et de manière continue**. Et c'est particulièrement ce point qui fait que les résultats de la transversalité

restent bien en-dessous de ses promesses. **Apprendre quoi ?** Des méthodes de travail collectif efficaces, des processus relationnels, le renoncement à tout savoir, stimuler le développement des autres, ouvrir ses propres représentations et s'enrichir des autres, etc

L'apprentissage individuel n'est plus déterminant pour l'apprenance organisationnelle car les individus apprennent sans cesse sans que cela profite systématiquement à leur organisation. En revanche **si une équipe réussit à apprendre collectivement**, elle devient le laboratoire et le « véhicule de transformation » (cf L. Buratti – « La Transformance : une stratégie de mise en action des hommes et des organisations ») de l'apprentissage dans l'organisation et pour l'organisation. Son expérience se diffuse, ses réalisations donnent le ton et **modélisent progressivement d'autres pratiques collectives** (principes de base du changement en systémie). **L'enjeu de transversalité devient ainsi une nouvelle opportunité de développer l'intelligence collective**, par petits groupes centrés sur un objectif commun, possédant des complémentarités (de métier, d'expertise, d'environnement) et mobilisant des compétences effectives à coopérer pour résoudre des problèmes complexes. A moins que ce soit l'inverse : **l'enjeu de l'intelligence collective devient une nouvelle opportunité de développer la transversalité.**

Pour conclure, selon Peter Senge

Une « organisation intelligente » est une organisation qui développe sans cesse sa capacité à bâtir son futur. Pour elle, il ne suffit pas seulement de survivre. Connaître les règles de survie ou d'adaptation est nécessaire mais doit être complété par un apprentissage de l'action, un apprentissage qui renforce notre capacité à créer (enregistrer des informations n'est pas apprendre).

Comment booster la transversalité ? En action, en utilisant des processus d'intelligence collective !

Dans la Journée Ressource nous avons ainsi choisi d'expérimenter deux processus que nous jugeons utiles et stimulants pour vivre autrement la transversalité :

- La collecte des thèmes de travail sur le sujet de la transversalité, par un processus en « boule de neige » ;
- La collecte et le partage des connaissances de chacun sur ces thèmes, par un processus de « marguerite holomorphique ».

2. La production des participants à la journée

Les participants à la journée ont créé collectivement – et de manière transversale – de la connaissance à travers les processus proposés. Car il n’y a pas de dynamique d’intelligence au sein d’une organisation sans diffusion, création, capitalisation de la connaissance.

Les théoriciens de la gestion stratégique de la connaissance ont formalisé que pour que la connaissance se crée et se diffuse, il y a nécessité à définir des processus qui permettent aux personnes de vivre :

- des phases d’**appropriation** par l’échange,
- des phases d’**intériorisation** par la réflexion individuelle,
- des phases de **conscience** par l’expression de chacun au sein du collectif,
- des phases d’**apprentissage** implicite par l’expérimentation et le mimétisme (modélisation de comportements reproductibles).

Ainsi, dans les processus de la Journée Ressource du 12 février 2016, nous avons été attentifs à faire vivre aux participants une circulation entre (implicite et explicite) et (individuel et collectif) pour que chacun puisse repartir avec dans son vécu une expérience d’intelligence collective et de transversalité (transversalité car nous avons rebattu la composition des groupes qui avait effectué une première étape de production le matin).

Le résultat est la création de connaissances que chacun peut s’approprier à sa manière pour en faire quelque chose de nouveau. Dans ce processus, nul besoin de valider la production du travail en sous-groupes de la 1^{ère} phase : l’enjeu n’est pas de produire quelque chose que tout le monde a validé mais de **faire circuler l’expérience et la connaissance de chacun**. Nul besoin de choisir, de sélectionner, d’exclure : tout est intéressant et peut devenir matière à la réflexion de quelqu’un d’autre. Nul besoin de faire le tri entre les « sachant » et les « non sachant » : tout le monde a une expérience de la transversalité et peut partager son vécu et ses conclusions.

Ci-après la synthèse des travaux des huit groupes ou « pétales » colorées à la fin du processus d’enrichissement.



▶ **Les problèmes rencontrés**

- Les différences entre les valeurs, les besoins et les intérêts qui ne sont pas travaillés.
- Incohérence entre discours et actes.
- Pas assez de signes de reconnaissances et de partage de feed back
- Pas de conscience de ses enjeux et des projets personnels des personnels
- Place et rôle mal défini
- Organisation cloisonnée
- Manque d'autonomie
- Turn over, Continuité dans le temps
- Différencier envie et besoin

▶ **Exemples de solutions et d'expériences réussies**

- Réflexion collective : oser
- Circulation d'information : donner de la vision
- Travailler sur les motivations et/ou sur les compétences et les connaissances.
- Connaître ses besoins pour comprendre ceux des autres : valoriser les résultats et les apports
- Respecter la spécificité du travail de chacun
- Déterminer un seuil de résultat acceptable pour tous et non un idéal pour les dirigeants.

▶ **Des pratiques à recommander pour favoriser la transversalité**

- Entretiens d'écoute : Management participatif
- Mobilité fonctionnelle : Connaissance du travail de l'autre
- Co-construction : Groupe de co développement
- Accompagnement des leaders : Coaching
- Réunion, séminaire
- Formations
- Développer des talents
- Télé travail
- Reconnaître les objectifs personnels et collectifs : Contrat
- Recrutement en regard de la motivation sur la vision (pas seulement sur les compétences)
- Faire participer l'ensemble des acteurs sur l'élaboration de la vision (pour qu'elle puisse être partagée)
- Pratiquer des feed back au quotidien

GROUPE VERT - VISION STRATEGIQUE ET DEPLOIEMENT DANS LES ORGANISATIONS

▶ **Les problèmes rencontrés**

- rupture du circuit d'information
- compréhension de la vision (différente de simplement « entendre »)
- partage des valeurs (comment ces valeurs se déclinent dans mon quotidien)
- un champ d'autonomie d'action dans l'appropriation des valeurs.
- Légitimité à porter un projet // organisation hiérarchique
- Une vision prospective passe par une vision rétrospective (en fonction des moyens que l'on a on choisit où l'on va)
- Absence de vision !

▶ **Exemples de solutions et d'expériences réussies**

- Donner, redonner du sens régulièrement
- Donner du « positif » le droit à l'erreur
- Déclinaison de la communication a tous les niveaux de l'entreprise
- S'appuyer sur les réussites pour trouver des solutions aux problèmes actuels
- Poser le cadre des émotions, de leur respect
- Co-élaborer une vision partagée (co-construction)
- Décliner les valeurs en actions opérationnelles

▶ **Des pratiques à recommander pour favoriser la transversalité**

- Exemplarité du manager, être modélisant
- Intégrer tous les niveaux hiérarchiques dans le processus de vision de l'entreprise
- Expliquer les raisons du changement
- L'animation : l'humain au centre de l'animation. L'humain pour reconnecter à la vision d'ensemble
- Etre positif, dans sa communication (de la vision), dans son attitude
- Mettre les conditions à l'émergence de la confiance
- Ouvrir et permettre l'expression (posture du manager)
- Etre créatif
- La confiance= un manager qui rassure face aux changements
- Aligner les principes de management

▶ **Les problèmes rencontrés**

- Plus le problème est complexe plus le groupe doit imaginer des process créatifs
- Plus le problème est complexe moins il faut être dans une logique de résultat (réussite, échec) et accepter des stratégies d'essais et d'ajustements itératifs et de non résultat à court terme.
- Gestion des projets à long terme : donner du sens à chaque étape (découper le projet en sous-projets)
- Arriver à faire un « pas de côté » (sortir du cadre)
- Arriver avec une solution préconçue et chercher à l'imposer
- Démotivation liée à la durée et à la complexité (nécessité de célébrer des petites victoires – feed-back positif conditionnel)
- Conflit entre l'évaluation de la performance collective et l'évaluation des performances individuelles.
- Définir les moyens disponibles (pragmatisme)

▶ **Exemples de solutions et d'expériences réussies**

- Réunir et rassembler des participants en mixant les expériences, les services (favoriser la diversité)
- Réunir des « sachants » et des « non sachants »
- Définir dès le départ et précisément le ou les livrables attendus sur la durée .
- Pour la motivation, mesurer le chemin parcouru.

▶ **Des pratiques à recommander pour favoriser la transversalité**

- Prendre en considération l'histoire de la structure et son contexte (administration ou entreprise – logique public, privé, associatif ou économique)
- Fixer les règles de fonctionnement du groupe (respect, confidentialité, valeurs, écoute, non sanction, ...)
- Définir les rôles (time-keeper, facilitateur, observateur) et faire tourner pour faire croire les compétences des participants.
- Définir le problème et l'attendu, se mettre d'accord.
- Nécessité de co-construire ensemble une vision partagée du problème
- Avoir la patience de laisser émerger les solutions
- Un participant doit avoir les compétences des processus de l'IC
- Favoriser l'apprentissage et l'autonomie des acteurs de l'IC (ou « donner une canne à pêche et pas du poisson » ou « enseigner des process et pas du contenu »)
- Chaque individu doit compter (écoute, valorisation des personnes et des compétences)
- Recevoir et donner du feed-back
- Il faut passer de la parole individuelle à la parole collective. Le « nous » doit intégrer tous les « je ». Je peux remplacer le « nous » par le « je ». Chaque individu est dans le groupe et le groupe est dans chaque individu.

**GROUPE ROUGE - INNOVATION : CREER DE LA NOUVEAUTE AVEC LES COMPETENCES DE TOUS ET LES CON-
NAISSANCES DE CHACUN.**

▶ **Les problèmes rencontrés**

- résistance au changement, qui crée des peurs, échecs, perte de confiance / s'appuie sur nos représentations, notre recherche de confort ;
- « cercle des sachants » : inhibition des novices, expertise inaccessible, qui enferme (vocabulaire, sémantique, sigles, acronymes, concepts,...) ;
- manque de vision partagée + manque de sens ;
- non identification initiale des compétences et expériences utiles (notamment celles des plus novices et candides) ; + compétences ou expériences externes à l'entreprise ;
- confidentialité et secret : ne pas dévoiler à ses concurrents ses secrets, équivalent à un refus de collaborer ;
- pas de place donnée à l'innovation : pas assez de temps, de lieux, de droit à l'erreur ;
- tyrannie de la nouveauté, au détriment du passé, de l'expérience ;
- tendance à partir de ce que l'on connaît, ce qui ne favorise pas l'innovation.

▶ **Exemples de solutions et d'expériences réussies**

- méthodes et outils centrés sur l'utilisateur, et l'usage ; créativité, benchmark, innovation testée en interne ;
- cadre de travail, principes : effacer les rôles et titres, veiller à la reconnaissance et la confiance pour tous ;
- veiller à des règles favorisant l'ouverture sur soi, son environnement ;
- partager une vision, y compris du droit à l'erreur ;
- agilité des processus : expérimentation, co construction, nombreux A/R en interne, et en externe (usager/client) ;
- objectiver : indice de créativité, mesuré par l'impact et les résultats d'un projet, d'une démarche ;
- incubateur interne : évalue les idées (soumises sur un blog interne), reçoit celles sélectionnées et valide le cas échéant les moyens alloués pour la développer, ainsi que le projet/ la perspective auquel l'idée peut/doit répondre.

▶ **Des pratiques à recommander pour favoriser la transversalité**

- retour sur expérience/évaluation, y compris des échecs (polémique sur ce thème : « l'échec n'existant pas »...) ;
- se donner le temps, en intégrant systématiquement des phases d'appropriation, de maturation, de conscientisation, et de réalisation ;
- changer de regard, se décadrer ;
- identifier un responsable de processus, facilitateur non hiérarchique > nécessité (plusieurs fois signalée) d'un leader, d'une vision, voire d'un sponsor (pour la lisibilité, l'engagement) ;

- passer davantage de temps à la machine à café ;
- reconnaître/valoriser l'innovation existante, ainsi que l'état d'esprit interne ;
- accepter le principe même du renoncement ;
- penser l'innovation également au quotidien, simplifiée ;
- trophées de l'innovation interne, avec des prix accessibles à tous (exemple du formulaire proposé par un gestionnaire comptable, et qui a fait gagner du temps à des centaines de ses collègues..) ;
- éviter de créer systématiquement des entités ou cellules, centralisées, afin de ne pas déresponsabiliser les unités opérationnelles - privilégier la création d'ambassadeurs, référents.

GROUPE NOIR - PRENDRE EN COMPTE LE BESOIN CLIENT / USAGERS POUR AMELIORER LE SERVICE

▶ **Les problèmes rencontrés**

- Mauvaise connaissance du client et ses besoins
- Mauvaise circulation de l'information
- Absence de culture commune « client », problème des représentations de chacun sur ce qu'est un client, ses droits, ses devoirs.
- Cloisonnement entre les « métiers clients » dans les organisations : Front Office / Back Office par exemple.
- Risque de créer un client « roi » en ne différenciant pas le besoin client et la demande du client. Tendance à répondre vite à une demande sans satisfaire le besoin réel.
- Risque de créer des offres inadaptées aux besoins cachés.
- Non évaluation de la satisfaction client/usager

▶ **Exemples de solutions et d'expériences réussies**

- Créer une culture « client » commune : partager les représentations, les règles, les responsabilités, les compétences existantes autour du Client.
- Mettre en place des Ecoutes clients/usagers en les intégrant dès la conception d'un projet jusqu'à son évaluation (la « maîtrise d'usage »)
- Redonner la place au client/usager au centre d'un écosystème partagé de tous.
- Partager les valeurs communes au sein de l'organisation, et aussi avec ses clients/usagers, les parties prenantes en général.

▶ **Des pratiques à recommander pour favoriser la transversalité**

- Expériences de « vis ma vie » entre services de l'organisation
- Partager les bonnes pratiques sur le service client dans l'organisation, et à l'extérieur (par exemple les pratiques d'un domaine d'activité peuvent être transposables dans un autre domaine d'activité)
- Evaluer la compétence « client » interne et la valoriser.
- Mettre en place des écoutes client type Focus Group / Lean / Test and Learn)
- Mobilité fonctionnelle : Connaissance du travail de l'autre
- Utiliser les modes projets transverses
- Cultiver une approche partenariale avec le client/usager comme partie prenante.

GROUPE JAUNE - RECRUTER LA BONNE PERSONNE AU BON ENDROIT

▶ **Les problèmes rencontrés**

- Les entreprises ont un fonctionnement en silos, problème de mobilité interne (« débaucher »)
- Passerelles entre métiers
- Visibilité des postes, métiers ouverts au recrutement
- Pb de définition de profil et d'emploi attendu entre la RH et le terrain
- Manque de flexibilité au niveau la définition des postes
- Problème de candidat « imposé »
- Problème de vivier, de talents : faire remonter les souhaits de mobilité
- Manque d'employabilité de certains salariés
- Problème de formation et accompagnement des salariés par rapport aux compétences attendues
- Décalage vision sur les besoins entre RH / terrain
- Prise en compte de la motivation et du besoin du candidat
- Problème dans les remontées de besoins en recrutement

▶ **Exemples de solutions et d'expériences réussies**

- Impliquer en amont l'équipe « accueil » et les RH pour définir le poste ensemble
- Faire évoluer les définitions de postes de l'équipe en fonction des profils
- Partage entre la RH qui pré-recrute et le service concerné qui valide le candidat
- Recrutement à 2 : RH et le technique (service concerné) puis décision commune sur le choix
- Comités de carrière
- Découvertes métiers
- Partage de la politique RH (contraintes, projets...)
- Travail sur le savoir être attendu par rapport au poste (RH et terrain) + définition de points communs et le ressenti par rapport au candidat
- Plan d'accompagnement et formation vue avec les RH et terrain

▶ **Des pratiques à recommander pour favoriser la transversalité**

- Communication et travail en amont entre les RH et le service concerné par le recrutement
- Respect de l'intervention de chaque acteur et complémentarité (coresponsabilité)
- Rendre la procédure de recrutement plus flexible (description de postes, interventions de chacun...)
- Diffusion de toutes les offres pour faciliter les mobilités internes et en faire une culture
- Impliquer l'équipe qui recrute (qui peut porter un avis sur le recrutement)
- Faire connaître les métiers
- Travailler l'organisation en amont

- Valoriser les compétences et prise de risque
- Timing du recrutement : anticipation
- Recrutement à 360° (hiérarchie, paires, équipe et futurs clients internes)
- Employabilité : chacun se prend en charge
- Repérer le vivier
- Ecart entre poste réel et poste prescrit
- Cv virtuels
- Profil sur compétences / influence/qualité relationnelle
- Mesure des compétences techniques et managériales
- Tenir compte de la vision et le projet du candidat lors du recrutement
- Mettre en place une politique d'intégration (accueil , accompagnement et suivi dans le temps)
- Intégrer la compétence de transversalité dans le recrutement
- Accepter la flexibilité
- Préciser les enjeux du poste à ouvrir
- Outils et process par rapport aux perspectives d'évolutions

GROUPE ORANGE - TRANSVERSALITE ET CHANGEMENT CULTUREL : EN QUOI LA TRANSVERSALITE S'APPARENTE -T-ELLE A UN CHANGEMENT CULTUREL ?

▶ **Les problèmes rencontrés**

- Gestion des émotions : peurs, frustrations. Il ne s'agit pas de gérer ses émotions mais d'accepter les émotions pour créer du lien et rappeler qu'avoir des émotions n'est pas un signe de faiblesse
- Manque de conscience de ce qui fait changement : les mots du changement ne sont pas prononcés. C'est le problème du manque de sens
- On ne se demande que trop rarement ce qui fait culture dans une entreprise
- Le changement culturel exige qu'il y ait un process sinon c'est celui qui parle le plus fort qui prend le dessus, les autres se taisent
- L'absence de liens entraîne des résistances
- Le langage de la tribu non partagé crée de la distorsion
- Quand les représentations ne sont pas partagées, on s'enferme ou se retire dans les inférences, ce qui renforce l'impossible transversalité
- Le changement culturel se déroule dans un temps long pour se donner la chance de se comprendre en respectant les rythmes de chacun ce qui est opposable au temps de l'entreprise pressée

▶ **Exemples de solutions et d'expériences réussies**

- Passer à l'action pour ne pas rester dans la sidération des différences
- Trop de processus et de mise à plat de représentation ou de régulations peuvent réactiver les silos
- Un vecteur clef du succès de la transversalité est la convivialité comme gage de renforcement des liens

▶ **Des pratiques à recommander pour favoriser la transversalité**

- Créer la confiance / dans l'échange et dans le temps de l'appropriation du changement
- Mettre un accent particulier sur la pédagogie et la formation pour accompagner le changement
- Pratiquer l'innovation simplement en changeant de lunettes
- Montrer les bénéfices
- renforcer la « logique de CO »
 - ✓ réunion de co développement / aider l'individu dans un groupe de pairs
 - ✓ Partages de pratiques / groupes métiers pour renforcer le sentiment d'appartenance et de solidarité
 - ✓ Groupes référents / transverses qui modélisent
 - ✓ Vis ma vie : prendre la place d'un autre à son poste pour vivre sa réalité et comprendre réellement son métier (on arrête de projeter, on expérimente)

▶ **Les problèmes rencontrés**

- trop de verticalité car trop de technique & résultat
- Oubli ou perte de vue l'objectif avec trop de priorité sur la technique (la verticalité)
- Trop de sur promesse affichée au début : on vise trop loin (la verticalité)
- Manque d'info sur le rôle de chacun, ses compétences, ses forces et faiblesses
- Enjeux de pouvoirs reviennent vite dans le groupe projet et les fonctions ou organisations hiérarchiques s'installent de nouveau
- Manque de communication sur le projet au-delà de l'équipe projet (donc en interne mais aussi en externe)
- Mauvaise gestion du temps entre production et organisation

▶ **Exemples de solutions et d'expériences réussies**

- Mettre du transversal c'est mettre de l'humain !
- Organiser en cours de projet, des temps d'échanges et de débrief sur les problèmes rencontrés
- Au début, prendre un temps où chacun s'exprime sur comment il fonctionne, ses besoins, etc.
- Faire identifier dans le groupe et par le groupe, les forces et faiblesses de chacun (au-delà des compétences techniques)
- Tester rapidement l'avancée du projet et au-delà de l'équipe projet en allant jusqu'aux utilisateurs finaux

▶ **Des pratiques à recommander pour favoriser la transversalité**

- sortir de la verticalité en élargissant le cercle des possibles
- Mettre de la bienveillance avec le rappel des valeurs
- Information ou formation des membres à la gestion de projet pour éviter les découragements, questions, ... : un projet c'est long, ça peut s'arrêter, repartir, etc.
- Bien staffer l'équipe projet au début et l'ajuster ensuite – Staffer = pas qu'au niveau technique
- Communiquer sur le sens
- Cadrer le projet : rôle de tous, échéancier, moyens, évaluation,
- Réajuster en cours de route
- S'aider d'outils existants (notamment via les Réseaux))
- S'inspirer d'autres équipes projets et diffuser aussi à d'autres
- Identifier un leader plus qu'un seul chef de projet
- Prévoir un « diffuseur » du projet (après le groupe projet)
- Communiquer en transparence, avec périodicité, sur l'amont et l'aval
- Savoir terminer un projet : remercier, faire du feed back, accompagner le deuil, fêter les victoires, positiver si erreur ou échec, évaluer et partager le projet (ses + et ses -)