

Comment accélérer la coopération réelle en entreprise ?

L'organisation du travail crée parfois de manière involontaire des contraintes qui favorisent l'individualisme et la posture du « cavalier seul ». La coopération en entreprise, si valorisée dans les discours managériaux, ne se développe pas naturellement ...comment créer les conditions pour qu'elle se matérialise dans l'ADN de l'organisation?

La coopération : un mot magique dans ces temps parfois contractés et contrariés que vivent les entreprises.

L'antidote magique contre les fonctionnements en silos, les jeux d'acteurs, les intérêts contradictoires...

L'idée est très largement répandue: en effet si les personnes, les métiers, les services coopèrent efficacement, l'organisation dans son ensemble devrait gagner en performance : réduction des coûts liés à des dysfonctionnements de l'organisation, disparition des doublons, accélération de la fluidité de l'information, compréhension des contraintes des fonctions voisines, meilleure connaissance des enjeux de chaque service, vision globale élargie, soutien managérial, anticipation des problèmes, capacité de réaction conjointe

Mais alors, c'est facile de coopérer ?

Et non. Pourquoi ? Plusieurs freins plus ou moins inscrits dans l'ADN des entreprises demeurent :

- Primauté de la culture du chiffre et de résultat avec des modes de rémunération encore trop souvent peu collectif
- Cloisonnement induit par la division du travail, la centralisation du pouvoir
- Les expertises qui s'additionnent et qui font perdre la vision globale et le sens de la tâche
- Outils de management toujours descendants
- Crispation dans un environnement économique incertain : la maîtrise de la connaissance peut alors apparaître comme source de pouvoir
- Nouveaux paradigmes de la société: ce qui marchait dans un monde prévisible et constant, ne marche plus dans notre société du changement permanent, plus complexe et mouvante.

Et surtout le management est le parent pauvre de l'innovation.

Quand on parle d'innovation, on pense R&D ou technologies.

En effet encore trop peu de décideurs parlent d'innovation managériale. Parallèlement ils prônent souvent la créativité, l'agilité face au changement... Quelle magnifique injonction paradoxale !

Cela reviendrait à dire « changez et innovez entre vous dans un système crispé et figé autour d'enjeux de pouvoir » ou « devenez des fourmis dans un monde de dinosaures »

Et pourtant des pratiques collaboratives qui incarnent réellement la coopération, ça existe ?

Les team building version « sauts en parachute » et « rafting dans les Gorges du Verdon » ont fait leur temps... cela donne de la bonne humeur certes, mais on est loin de la réalité...

La coopération prend toute sa dimension dans le travail « réel » et non dans le travail « prescrit ».

Les intelligences professionnelles sont souvent inexploitées car la boucle rétroactive du retour d'expérience n'est pas utilisée : les apprentissages (métier, interservices, relation client..) ne sont ni nommés ni partagés en groupe.

Quel gâchis !

La transmission du savoir et des intelligences professionnelles devrait être inscrite dans les stratégies d'entreprise : c'est un gisement de productivité considérable.

Un exemple puissant d'accélérateur de coopération : Le Co Développement managérial qui renforce la solidarité dans les équipes et les collaborations constructives entre services

La méthode de Co Développement part de plusieurs postulats :

- Le sens des responsabilités naît avec l'engagement
- On apprend plus de l'expérience et de la pratique que de la théorie, encore davantage dans l'encadrement des hommes
- On a toujours quelque chose à s'apporter sans expertise nécessaire, pourvu que le cadre des échanges soit suffisamment protégé.
- Beaucoup de situations de travail ne peuvent pas être résolues par la seule personne qui les vit
- Ensemble on va plus loin
- La coopération ça ne se décrète pas : ça se vit !

Cette méthode se révèle particulièrement efficace pour les collectifs de managers du même niveau : souvent isolés, écartelés entre les niveaux hiérarchiques, faisant tampon pour protéger les équipes : ces populations sont les plus exposées au risque de stress élevé.

Finalement, les sessions de Co Développement sont un endroit où l'on peut prendre de la hauteur, coopérer, oser se faire aider et aider.

D'autres outils collaboratifs participent à ce mouvement, que beaucoup d'entreprises abordent sérieusement :

- Les forums ouverts, les world cafés qui permettent d'animer en mode collaboratif des séminaires (plusieurs centaines de personnes)
- Les espaces de retour d'expérience : comment l'erreur peut elle être apprenante pour un collectif (fête de la défaite...)
- Plateforme d'engagement avec concours innovation « open innovation »

- Proximité dirigeant/ salariés : « réunion : ca se discute » « forum ouvert : U&I » avec des règles du jeu très strictes : droit à la divergence, respect de l'incertitude

Derrière tous ces outils se cache une condition essentielle ou plutôt devrais-je dire deux...l'exemplarité de la direction mais aussi le portage politique qu'elle dédie à ces innovations managériales puissantes ...en respectant pleinement les règles du jeu.

Angélique Boutry

 <p>Pratiques Managériales Collaboratives</p>	<p>Angélique Boutry est directrice associée au sein du cabinet idéhos. Sociologue (MTDS Dauphine/ANACT 2012) et formatrice/animatrice en pratiques managériales collaboratives, Angélique participe depuis 7 ans à la conduite de missions en promotion de la Qualité de vie au travail et prévention des RPS. Elle est accréditée par le CECODEV (Centre Européen de Co Développement) et membre du conseil d'administration de l'AFCODEV (Association Française de Co Développement)</p> <p>Pour plus d'informations : angelique.boutry@idehos.com</p>
 <p>Valoriser les organisations par l'humain</p>	
<p>idéhos est un cabinet expert dans la santé au travail, spécialisé en prévention des risques psychosociaux (RPS) et promotion de la qualité de vie au travail (QVT).</p> <p>Le cabinet idéhos et son équipe sont référencés auprès de l'ARACT Ile-de-France (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) comme intervenants en prévention des risques psychosociaux.</p> <p>Les consultants d'idéhos sont enregistrés auprès de la DIRECCTE Ile-de-France en tant qu'IPRP (Intervenants en Prévention des Risques Professionnels), sous les spécialités Risques Psychosociaux et Organisation du travail.</p> <p>Pour plus d'informations : www.idehos.com</p>	