



## Les 5 étapes d'un passage au collaboratif réussi

---


## Le monde passe au collaboratif.

Il suffit de regarder autour de nous, les modes de fonctionnement de « l'agir ensemble » ont bien changé :

- ❖ On peut trouver de nombreux exemples dans la démocratie locale : débats, budgets participatifs, habitat participatif et au niveau national, quelques tentatives : grand débat national, convention citoyenne
- ❖ Dans le monde associatif : les bénéficiaires deviennent acteurs des projets qui les concernent
- ❖ Les « grandes écoles » recrutent leurs candidats sur de nouveaux critères : capacité d'écoute, d'échanges constructifs d'idées, esprit d'équipe...
- ❖ De plus en plus d'entreprises placent le collaboratif au cœur de leur transformation et forment tous leurs managers à de nouvelles postures et pratiques.

Rien n'est encore parfaitement abouti, on avance parfois à tâtons mais les choses ont changé.

Comme pour le numérique, cette transformation ne constitue pas une mode mais une véritable révolution.

- **Dès lors, comment rejoindre ce mouvement ?**
  - **Comment réaliser cette transformation de façon opérationnelle et efficace, sans risquer la rupture ou la perte de compétitivité ?**
  - **Comment adapter cette transformation à l'ADN, l'histoire et les spécificités de mon entreprise ?**
- 

# 1. Convaincre des bénéfiques du passage à un fonctionnement plus collaboratif

Il s'agit tout d'abord de sensibiliser, d'informer, de convaincre tous les acteurs clés, des enjeux d'un passage à un fonctionnement plus collaboratif. Voici quelques arguments :

## 1. Passer au collaboratif permet de s'adapter aux exigences d'un nouvel environnement exigeant

- Un monde du complexe : il ne s'agit plus de traiter des problématiques compliquées que l'on peut « décortiquer » et analyser mais de faire face à des problématiques complexes (qui mettent en jeu des éléments interdépendants et qui nécessitent d'avancer avec des données pouvant sembler contradictoires.)
- Un monde de l'immédiateté : Ce qui emmène un besoin fort de réactivité et d'adaptation face à l'incertitude et au changement permanent.


Le collaboratif et l'intelligence collective, en privilégiant la diversité des regards et la proximité du terrain, deviennent les éléments indispensables pour rester concurrentiel dans la complexité et de la réactivité.

## 2. Passer au collaboratif permet d'innover

En favorisant le partage et les interactions, le développement du collaboratif et de l'intelligence collective dans l'entreprise permet de favoriser l'émergence d'une culture plus apprenante mais aussi de faciliter le développement d'idées nouvelles et d'innover

## 3. Passer au collaboratif permet de développer le potentiel de chaque collaborateur

Aujourd'hui, la compétitivité d'une entreprise ne repose plus sur sa capacité à optimiser ses processus mais bien sur la façon dont elle est capable de faire émerger le potentiel de ses collaborateurs.



#### 4. Passer au collaboratif permet un engagement plus fort des collaborateurs

L'engagement est une problématique RH clé aujourd'hui. Capitaliser sur le potentiel des collaborateurs, c'est d'abord favoriser leur motivation et leur implication.

#### 5. Passer au collaboratif valorise la marque employeur

Participer, s'impliquer, partager, sont des valeurs fortes dans la société qui émerge aujourd'hui. Pour une entreprise favoriser en son sein le collaboratif permet aussi d'attirer et de fidéliser les talents et notamment les jeunes générations.

#### **MAIS, AU FAIT PASSER AU COLLABORATIF : Qu'est ce que cela veut dire ?**

Même si le vocabulaire utilisé peut varier d'une entreprise à l'autre (promotion de manager coachs, valeurs affichées de confiance, de bienveillance, responsabilisation...), les projets s'orientent dans une même direction, celle d'une « transformation collaborative ».

C'est-à-dire, le passage d'un fonctionnement caractérisé par :

- ✓ la hiérarchie,
- ✓ son système pyramidal de décisions et de responsabilités,
- ✓ la répartition des tâches
- ✓ le fonctionnement en silo



à un fonctionnement caractérisé par

- ✓ la mutualisation des compétences et des connaissances,
- ✓ la réactivité,
- ✓ le décloisonnement,
- ✓ la responsabilisation et l'autonomie,
- ✓ la prise d'initiative et des rapports plus horizontaux...



## 2. Mettre en place une phase de transition

Décider d'une période de transition sans être dans la précipitation permet de ne pas se placer dans une optique de rupture, de prendre le temps de mobiliser, suivre, analyser, valoriser et communiquer.

Le temps sera optimisé, l'efficacité et l'implication seront bien supérieures.

Une période de transition n'est pas une période à l'issue de laquelle tout le fonctionnement de l'entreprise sera collaboratif.

Elle doit se comprendre comme la période qui permet de **passer d'un système caractérisé par un fonctionnement traditionnel à un autre système caractérisé par un fonctionnement collaboratif.**

A l'issue de la phase de transition, la transformation ne sera pas terminée mais le système n'aura plus les mêmes caractéristiques principales.

Ce qui sera ressenti en priorité, « **l'expérience collaborateur** » sera majoritairement celle du collaboratif et non celle d'un fonctionnement plus traditionnel.

Cette phase de transition doit posséder 4 caractéristiques:

#### **Globale :**

La transformation qui va être menée va impliquer tout « le système interne » de l'entreprise ; le formel et l'informel, l'ensemble des collaborateurs.

Il faut donc la penser globalement (éviter une conception qui se réduirait aux modifications structurelles ou à l'unique posture du manager pensant qu'il y aura un effet domino)

#### **Progressive :**

La transformation doit être progressive. Il ne s'agit ni de tout ou rien, ni de se débarrasser de tout ce qui a été fait et notamment tout ce qui fonctionnait avant.

Seules quelques organisations opteront pour une stratégie de rupture, celles qui souhaitent oublier un passé douloureux ou prendre un tournant radical.

#### **Bottom up :**

La transformation collaborative ne peut être envisagée comme une série d'applications de décisions venant directement « d'en haut ».

La transformation même se conçoit en s'inspirant de modes plus collaboratifs ! C'est à partir des expérimentations, des réussites, des difficultés, des besoins... que se dégageront les ajustements plus ou moins formels nécessaires.

#### **Agile :**

Il s'agit surtout d'intégrer la notion de changement permanent. Il ne s'agit pas de mener une transformation avec un objectif précis clairement déterminé et planifié puis d'accompagner le changement.

Il s'agit d'engager des transformations, d'en étudier les effets et d'en tirer les conclusions pour engager d'autres transformations



### 3. Mobiliser et engager

#### Comment bien mobiliser ?

Mettons tout de suite de côté l'idée de porter un discours qui viserait à dévaloriser tout ce qui a été fait avant, discours mené par exemple par de nouveaux dirigeants.

Dévaloriser complètement le passé tout en se positionnant comme sauveur, peut-être valorisant pour les nouveaux arrivants mais développera instantanément des résistances dans le reste de l'équipe

En effet pour avancer sereinement vers le changement, tout individu a besoin d'avoir confiance en ses capacités et en ce qu'il a pu réaliser.



## Les 3 temps de la mobilisation

### Premier temps : Partage, valorisation et sentiment d'appartenance

Organiser par exemple des séminaires, visant à apporter de la reconnaissance, à partager, à cultiver le sentiment d'appartenance et la culture de l'entreprise.

### Second temps : Porter un projet motivant pour tous

Un projet motivant sera tout d'abord porté par un effort de clarté et de transparence. Les collaborateurs apprécieront d'être rassurés par une stratégie cohérente, une ligne directrice, une compréhension claire des enjeux : un Sens global

### Troisième temps : Impliquer

Impliquer, faire participer les équipes dans la précision de certains aspects du projet. Organiser des partages de représentation par exemple autour de nouvelles valeurs à promouvoir, des postures attendues...

Attention néanmoins si vous demandez une contribution concrète à vos collaborateurs, utilisez là ! Rien de pire que de solliciter l'intelligence collective et de ne rien en faire !

Cette première étape est essentielle. On ne peut pas se passer des collaborateurs pour réussir une transformation, de leur volonté, de leur implication.





## 4. Former les acteurs clés

L'ensemble de l'entreprise est donc mobilisé de façon optimale autour d'un projet de transformation.

Mais d'où vont venir les premières transformations ? Quelles sont les premières actions ?

- Changer certains éléments structurels ?
- Réduire les lignes hiérarchiques ?
- Imposer de nouvelles pratiques, des échanges d'expériences ?
- Instaurer des ateliers collaboratifs, des « vies ma vie », des laboratoires d'idées ?

**L'important est de respecter l'approche Bottom-up** et de partir des expérimentations terrain pour décider quelles seront les transformations prioritaires.

Pour mener ces expérimentations terrain, il faudra s'appuyer sur les acteurs clés de la transformation, des « ambassadeurs ». Managers, chefs de projet, coordinateur d'un collectif, ...ce sont eux qui sont au cœur de ce projet collaboratif et donc au cœur des opérations.

### **La première action sera donc de développer les compétences internes**

Afin de permettre aux managers de pratiquer et d'expérimenter, il faut tout d'abord leur permettre de développer leurs compétences opérationnelles

- Diagnostiquer la maturité collaborative d'un collectif :

Il s'agit d'identifier les niveaux de maturité collaborative d'un collectif afin de déterminer quelle pratique sera pertinente à expérimenter.

La maturité collaborative dépend de plusieurs facteurs c'est un élément clé de la réussite de l'intégration de nouvelles pratiques.

- Développer la maturité collaborative du collectif :

Il faut savoir la diagnostiquer mais aussi la développer afin d'intégrer peu à peu de nouvelles pratiques

- S'approprier de nouvelles pratiques collaboratives :

Une formation qualitative sur les outils et postures du collaboratif est indispensable (manager participatif/coach, conception et animation d'ateliers d'intelligence collective)

- Analyser la pertinence et suivre le développement de pratiques mises en place

En effet, les acteurs clés doivent être bien entendu formés aux pratiques collaboratives, méthodes, techniques, idées d'ateliers, de format.... Mais doivent aussi pouvoir « opérer la greffe » de ces pratiques, puis les analyser et suivre leur développement.

### **Expérimentation et retour d'expérience**

De retour dans leurs équipes, ces ambassadeurs ou acteurs clés de la transformation vont :

- Tester en intelligence de situation certaines transformations. Ils suivront et analyseront les impacts de ces changements
- Développer et suivre la maturité collaborative de leurs équipes afin de pouvoir proposer au fur et à mesure d'autres expériences collaboratives
- Noter et analyser leurs besoins et les freins structurels qu'ils rencontrent
- Faire des propositions d'évolution ou d'ajustements formels

### **Comment soutenir ces ambassadeurs ?**

Il est important de leur fournir un appui surtout dans les premiers mois après la formation, qu'ils puissent échanger, poser leurs questions opérationnelles....

Au bout de 6 mois, on les invitera à partager leurs pratiques, leurs réussites, à échanger sur la façon dont ils ont géré leurs difficultés... Ces pratiques d'échanges d'analyse et de partage de réussites contribuent de plus à poser les bases d'une entreprise apprenante.

Ce sera donc à partir du regard de ces acteurs clés, de leurs demandes, de leurs besoins que va s'enclencher la 5ème et dernière phase du cycle.



## 5. La vision

Après une période suffisante d'expérimentation, d'analyse et de partage, les « ambassadeurs » vont donc faire remonter les pratiques qu'ils souhaitent conserver, les idées de ce qu'il faudrait encourager, favoriser, les freins qu'ils ont rencontrés et qui pourraient être levés, les dispositifs qui faciliteraient de leur point de vue le développement de nouvelles pratiques.

A partir des expérimentations menées et des retours d'expérience, les propositions de transformations sont étudiées. Elles viseront à intégrer plus formellement le développement des pratiques collaboratives

**Un « comité de suivi »** peut être constitué. Il est composé d'un certain nombre de personnes sélectionnées car elles possèdent ensemble une vision globale du « système ».

Il peut donc être composé de membres du Comité de Direction mais aussi de toute personne qui apporterait un angle de vue, un regard différent sur le fonctionnement interne de l'entreprise

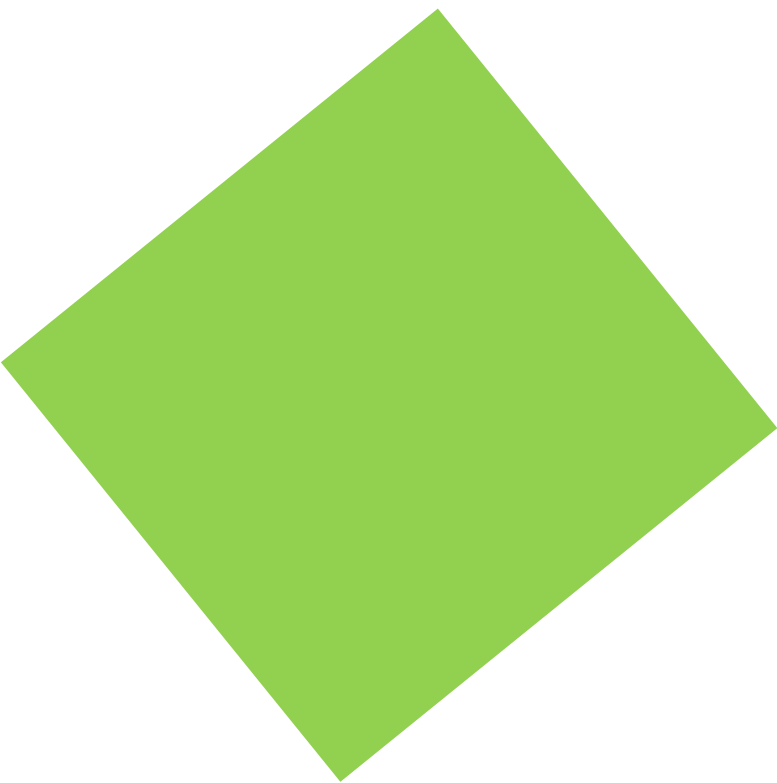
Les sujets étudiés sont de différents ordres : par exemple ;

- ✓ Homogénéisation, consolidation de certaines pratiques
- ✓ Incitation, formation à de nouvelles pratiques
- ✓ Allègement de certaines contraintes formelles
- ✓ Raccourcissement les chaînes de décision
- ✓ Responsabilisation, subsidiarité
- ✓ Modification des missions, des tâches
- ✓ Permission « d'ouverture » sur d'autres équipes, sur d'autres environnements...  
décloisonnement
- ✓ Sensibilisation, communication
- ✓ Modification du système d'évaluation
- ✓ Modification de process de coordination
- ✓ Nouveaux outils, supports collaboratifs

Ce « comité de suivi » s'assurera ensuite de valoriser toutes les actions menées, de célébrer, faire vivre une communication positive autour de chaque étape effectuée

**La transformation sera progressive, ne cherchez pas trop à la hâter et à mettre du « tout collaboratif » dans chaque action.**

**L'important est de rester clair, cohérent, transparent sur la démarche. Tirer des apprentissages de toutes les expériences menées et surtout n'oubliez pas de valoriser chaque avancée !**



Retrouvez nos formations

- Facilitateur d'intelligence collective
  - Manager collaboratif

Contact : [roussein@ejio.net](mailto:roussein@ejio.net)

Le site : [www.ejio.net](http://www.ejio.net)

[Le blog](#)

[La chaine You Tube](#)

**ejio**

Donner vie au collaboratif

