



LA COOPÉRATION EST-ELLE SCALABLE ?

26 mars 2019
Matinée collaborative

Synthèse des contributions

MENSCH
COLLECTIVE

x


evaneos

objectifs

Définir la coopération à l'échelle
Partager des expériences
Commencer à mettre en œuvre

programme

1

Comprendre



2

Avancer



pourquoi se poser cette question aujourd'hui ?

60 participants d'horizons différents ont répondu à l'invitation d'Evaneos et Mensch Collective pour échanger autour du thème de la coopération à l'échelle, la 'Scoopération'. Claire Degueil (Evaneos) a facilité la matinée.



Dans la salle, des salariés de grands groupes, de petites entreprises, des startups et des indépendants ont partagé leurs attentes principales de cette matinée. **Les attentes premières** étaient de s'inspirer et mieux comprendre le sujet, via des retours d'expériences concrètes, mais aussi de se préparer à passer à l'action à l'aide d'arguments, méthodes, outils, avec une liste de DOs et DON'Ts

Eric La Bonnardière (CEO) et Caroline Vandermarcq (HR BP) de la société **Evaneos** ont partagé les raisons qui font de la scoopération une de leur préoccupations majeures actuelles. Ils ont apporté un premier témoignage sur leur expérience, en expliquant notamment comment on passe de 8 collaborateurs à plus de 200 avec une nécessité d'organisation et de structure. Si toute la politique salariale a été mise en place avec les salariés, Eric a concédé une remise en question permanente avec quelques prérequis : les dirigeants doivent être engagés et faire de la coopération un pilier stratégique, au même titre que la stratégie business. Le rôle de l'équipe RH est primordial.

Chloe Grabli (Mensch Collective) a tenté de poser la problématique du sujet ; **pourquoi se poser cette question aujourd'hui ?**

Il y a une rencontre de deux tensions :

- D'un côté, **les organisations qui grandissent**. Les personnes n'arrivent plus toujours à trouver leur place, se sentent bloqués, ne savent plus comment elles peuvent contribuer, ni comment décider. Beaucoup d'énergie est dépensée pour peu d'impact. Le fonctionnement collaboratif informel autour d'une table ne fonctionne plus. **Il y a un besoin de structure**.
- De l'autre, **les grandes structures** hiérarchisées. Les personnes qui décident sont très éloignées de celles qui exécutent, les décisions prises sont souvent inapplicables, les problématiques deviennent complexes, les dirigeants ressentent du trop-plein, les collaborateurs ne se sentent pas écoutés et ne voient pas l'impact de leurs actions. Tout va trop vite. **Chacun a besoin de prendre sa place**



1

Comprendre



tentative de définition

En amont de la matinée, nous avons demandé à tous les participants de nous donner leur définition de la coopération à l'échelle. Les termes *posture*, *organisation*, *capacité collective*, *organisation*, *faire*, et *pouvoir* ont été les plus cités.

Puis nous avons proposé une définition commune :

- Coopérer : faire œuvre commune, penser et agir ensemble
- À l'échelle : supérieur à 150 (nombre de Dunbar)

La coopération à l'échelle serait en réalité **au cœur de paradoxes** :

- Structure & liberté : comment et quoi structurer pour permettre la liberté ?
- Organisation & fluidité : où mettre de l'organisation pour faciliter la fluidité ?
- Efficacité & inclusion : comment être efficace tout en incluant tout le monde ?
- Ensemble & individuel : comment être ensemble tout en prenant en compte les individualité de chacun, la diversité, l'unicité ?



7 témoignages

En sous-groupes, et après avoir écouté les témoignages des sept intervenants, les participants ont pu échanger entre eux sur ce qu'ils ont découvert, et élaborer ensemble à propos de ce qui pourrait être aidant pour développer la coopération à l'échelle



1. La Gouvernance Adaptative chez Orange - Catherine Flouvat
2. Expériences sociocratiques chez Enercoop – Olivier Soufflot
3. Management & coopération en phase de scaling - Nico Valenti Gato
4. Co-construction et déploiement d'un plan stratégique pour 17 000 salariés - Pierres-Yves Zentar
5. Emergence d'une culture managériale - Lauren Town
6. Engager un collectif de 250 pour préparer demain - Yohann Elhadad
7. Co-crée, un besoin fondamental - Frederic Balletti

retour d'expérience – nos apprentissages



Ce que nous avons découvert :

- **La raison d'être, comme point d'appui**
 - Il faut se questionner sur notre raison d'être et sur notre quotidien (avoir une réalité commune)
 - Être évanescent
 - Trouver une manière de raconter une histoire
 - L'importance des attitudes tournées vers la mission
- **Des pratiques spécifiques qui nécessitent un apprentissage**
 - Un accompagnement externe dédié à l'intelligence collective
 - Porter la conviction de l'intelligence collective grâce au tiers externe
 - L'accompagnement d'entreprise
 - La transmission par les pairs
 - L'analyse sémantique est un levier extraordinaire pour faire émerger l'intelligence collective
 - Trouver des indicateurs pour tous les strates de l'entreprise
- **L'engagement de tous**
 - Nous avons besoin d'un sponsor fort de la part de la Direction
 - Il faut partir du terrain et des attentes des collaborateurs
 - Création d'une culture management
 - La contribution de tous dans une organisation familiale
 - Existence de liens forts entre les gens = meilleure façon de travailler ensemble



retour d'expérience – nos apprentissages

Ce qui aide :

Engagement, inclusion des personnes, définition des rôles

- Avoir des managers volontaires
- Prendre le temps de construire le collectif
- Associer les parties prenantes externes
- Des facilitateurs internes sans lien hiérarchique
- Partir d'un petit groupe d'explorateurs
- La diversité
- S'assurer de l'implication de chacun

Les dirigeants

- Exemplarité managériale et du top management
- Ce qui aide le plus : le profil du dirigeant (profil A)

Pratiques

- Travailler sa raison d'être tout le temps même en cas de difficulté financières
- Valorisation de la prise de recul sur les valeurs managériales vs l'opérationnel
- Questionner la réalité commune en permanence
- Re-convoquer, réinterroger le pourquoi / la finalité en permanence
- Ouverture à l'extérieur
- Investir du temps pour s'inspirer, pour innover
- L'inscrire dans la culture
- Distinguer les rôles et missions de la personne

Méthodologie

- Des méthodes adaptées aux besoins
- Partager la vision au sommet
- Structurer par étapes
- Mobiliser un petit groupe au départ
- Être concret dans l'accompagnement sur un périmètre donné
- Faire des petits pas concrets
- Co-construire les indicateurs de performance avec ceux qui vont devoir les mettre en œuvre
- Sur un gros groupe, partir d'un petit groupe pour engager tout le monde dans le temps
- Travailler par cercles
- Démarche ethnomarketing (aller voir ce qu'il se passe ailleurs)
- Investir dans l'être et l'émotion pour développer le faire
- Être accompagné par des facilitateurs neutres
- Besoin d'accompagnement externe
- Auto-training entre pairs

Postures

- Confiance
- Investir du temps sur la connaissance mutuelle et les émotions
- Former à la facilitation et à la Communication non violente
- Un lâcher prise dans la posture individuelle
- L'amour
- Difficulté de lâcher prise quand on est dans une tradition de contrôle

retour d'expérience – nos apprentissages

Ce à quoi il faut renoncer :

- Croire que la raison d'être est acquise
- Ne pas impliquer les collaborateurs dans la stratégie
- Plaire à tous
- À la méthode Top down ou RH qui impose une vision
- À faire du descendant
- À la vitesse
- Au pouvoir, il faut lâcher prise

Les participants ont partagé leur ressenti après ce temps d'échanges et de contributions :

« Les convergences et la synchronicité des apprentissages et des points de vigilance au sein des discussions ont surpris. »

« Il a manqué du temps pour les échanges très enrichissants »

« Il y a un sujet majeur sur la partie méthodologie et accompagnement pour générer de l'intelligence collective en grand groupe et faire en sorte que l'on conserve le contenu des échanges. »

« Sur un sujet qui, au départ, nous apparaît complexe, se dessinent assez rapidement des axes assez simples. »





passer à l'échelle – comment ?

Pour compléter les propositions issues des apprentissages des intervenants, Chloe a partagé au groupe les réflexions préalables qu'elle a eu avec Claire sur le thème de la coopération à l'échelle.

Les études scientifiques montrent qu'un groupe de +/-7 non experts arrivent souvent au même résultat qu'un expert. Ceci nous dit que cette taille de groupe est souvent suffisante pour résoudre des enjeux complexes.

Passer à la coopération à l'échelle signifierait probablement de passer du séquentiel au simultané. Le cercle de dialogue est la forme de base de l'intelligence collective adaptée à des petits groupes, lorsque le groupe dépasse 150 personnes, nous pouvons, via le dispositif du forum ouvert, créer ensemble un ordre du jour, avec X sous-sujets puis travailler en sous groupe de 6 sur chacun des X sujets en même temps, avant de revenir ensemble. Lorsque la taille grandit encore, les forum ouvert sont hébergés sur des lieux différents, à l'instar du grand débat national.

Nous avons jusque là identifié 7 invariants :

#1 Un objectif clair

#2 Des sous-sujets liés à l'objectif

#3 Une diversité des personnes / rôles à impliquer

#4 Des sous-groupes qui se rencontrent physiquement (5 à 10)

#5 Un processus collaboratif

#6 Un séquençage multiforme

#7 Des rôles de facilitateurs et leaders

Et comme conséquence :

Une efficacité des projets & énergie des personnes

Renoncer à être partout et faire confiance

avancer ensemble - nos problématiques



Les participants ont été invités à identifier leurs sujets de préoccupations actuels afin de passer la coopération à l'échelle.

6 problématiques ont émergé.

Autour de chacun de ces thèmes, tous les participants ont co-élaboré pour clarifier la problématique et tenter de trouver des pistes



1. Comment secouer le cocotier d'une direction qui fait de la coopération de façade autant que du management de pastèque ?
2. Comment engager à l'échelle des individus qui sont convaincus des finalités de la raison d'être, mais qui ont toujours d'autres priorités ?
3. Comment décliner un projet stratégique en IC dans un groupe en construction (regroupement de différentes entités) ?
 4. Comment développer les collaborateurs contributeurs ?
 5. Comment faire émerger les singularités tout en focalisant les énergies sur les intérêts communs ?
6. Comment répondre à la demande d'un professeur de faire travailler 7 classes de 4^{ème} autour d'un projet commun ?

avancer ensemble - nos problématiques

Les participants ont ensuite partagé leurs **apprentissages pour passer à l'échelle** :

Clarifier l'objectif, le sens

- Clarifier les bénéfices que chacun va trouver dans la coopération
- Clarifier l'objectif, préciser l'intention

Impliquer chacun

- Importance de collecter du feedback et s'assurer que chacun voit un intérêt
- Clarifier les rôles de chacun, s'assurer que chacun s'identifie à une fonction (prendre soin de les consulter)
- Laisser faire le leadership partagé
- Travailler sur la motivation des acteurs (valorisation, apprentissage, autonomie,...)
- Trouver des alliés (précurseurs)
- Aller chercher la singularité dans le frottement
- Être à l'écoute, créer de la confiance
- S'assurer de la conviction des parties prenantes - projet designé en fonction

Promouvoir

- Promouvoir les projets qui ont réussi
- Tirer vers le haut : aller chercher des alliés, des sponsors
- Montrer les bénéfices de cette contribution
- Se concentrer sur les créatifs pour aller plus loin
- Acculturation en amont

S'ouvrir

- S'inspirer de l'extérieur (LearnEx), se confronter à l'extérieur
- Ouverture vers l'extérieur – investir son temps

avec quoi vous repartez de cette matinée

« Je repars avec beaucoup d'énergie en lien avec le frottement avec l'externe : on ne sort pas assez de nos entreprises. La force du collectif, et l'importance du cadre pour que cela puisse émerger »

« La conviction profonde que si on osait parler d'amour dans les entreprises, on arriverait à plein de choses »

« Une idée : il faut persévérer avec l'intelligence collective »

« L'énergie que les séances collaboratives d'intelligence collective apportent quand on a la sensation d'être allés au bout de quelque chose, se dire qu'on peut trouver d'autres moyens de faire, renouveler »

« Le sentiment d'avoir pu apporter le maximum de ce que je pouvais apporter, ça n'aurait pas été aussi impactant s'il n'y avait pas eu autant de temps de dialogue, de temps de réflexion, de période silencieuse pour réfléchir. C'est une méthode inspirante »

« C'est la première fois que je participe à un atelier comme ça, avec une telle diversité de participants, d'univers représentés »



MERCI

MENSCH
COLLECTIVE

x


evaneos