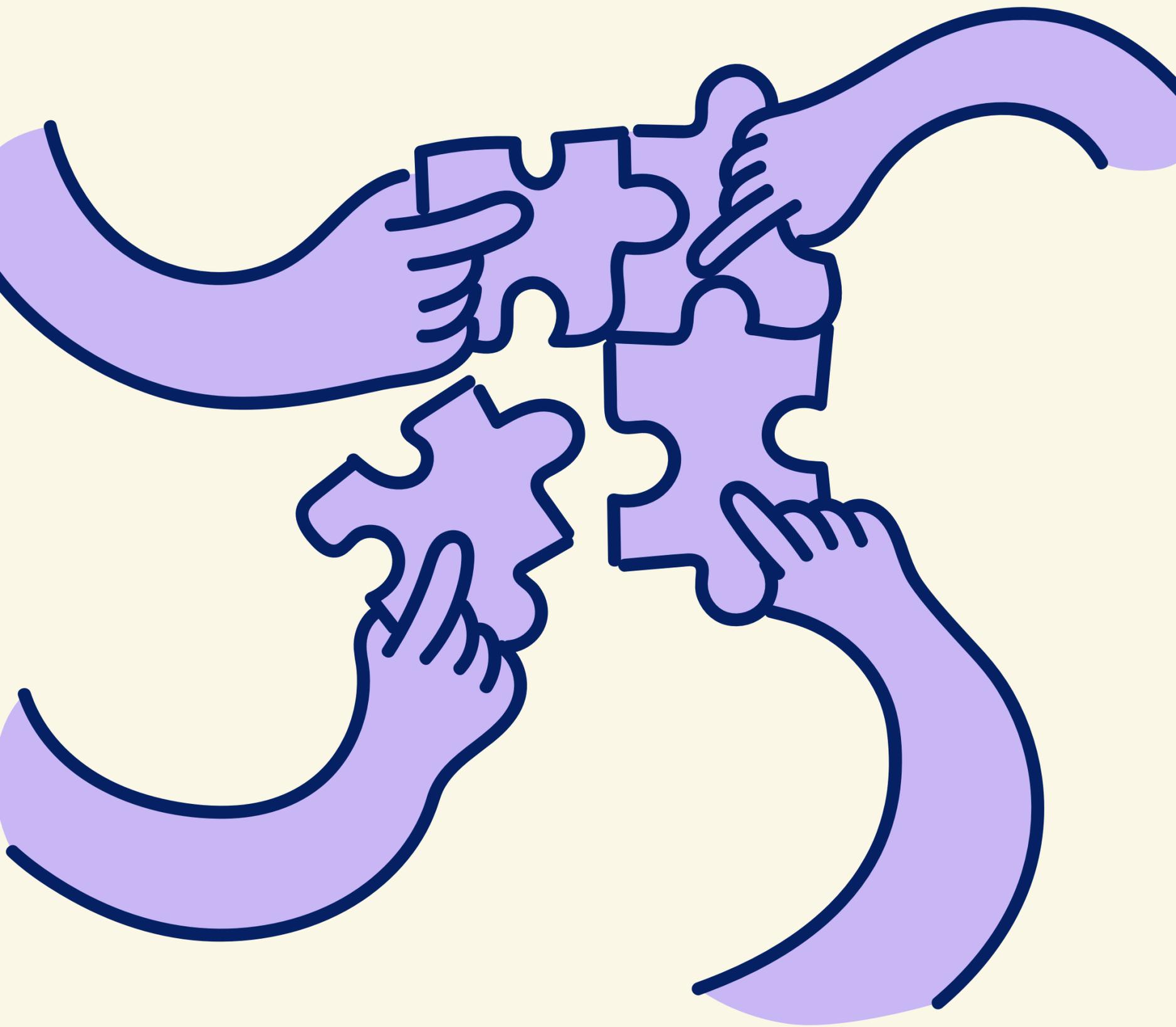


# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF.

Un jeu à construire



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Début

**Vous êtes au début de votre projet collectif et vous avez opté pour la coopération.**

**Félicitations !**

**Vous allez relever de grands défis avec les membres impliqués. Certes, cela ne sera pas un long fleuve calme, mais c'est grâce à la solidarité au sein de votre équipe que vous parviendrez à gravir les échelons qui mèneront à la réussite de votre projet.**

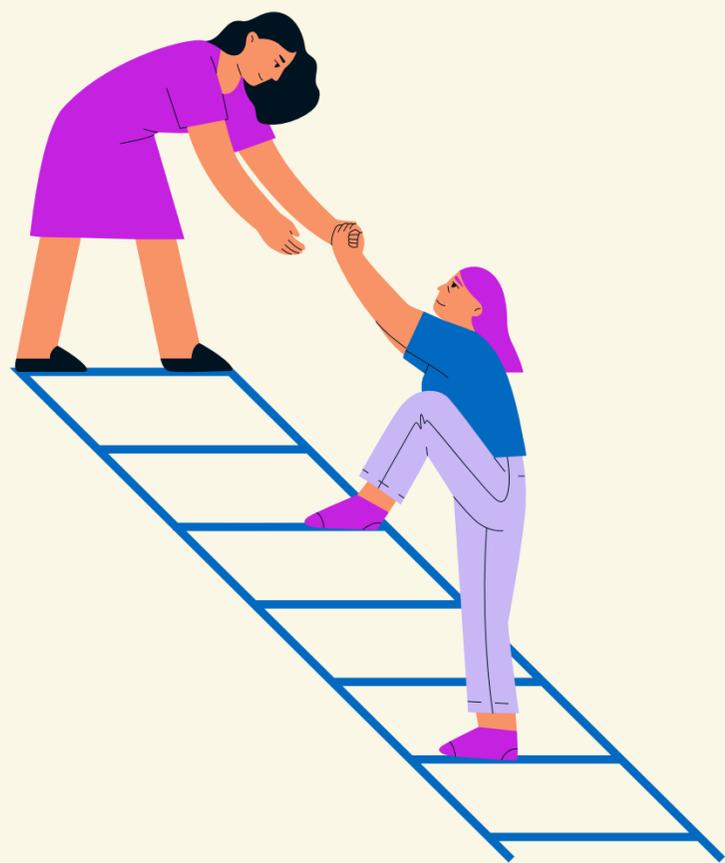
**Quelles directions emprunterez-vous ?**



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Début

Posez vous de le départ des questions sur la forme de votre gouvernance que vous souhaitez pour votre projet. C'est la première pierre posé sur votre chemin et elle peut favoriser ou pas la coopération.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers de la coopération réussie

- Liberté d'action et capacité à influencer sur la définition et l'enchaînement des actions permettant d'atteindre l'objectif assigné au groupe (Blanquet, 2007).
- Partage de connaissances et d'informations. Organisation et stratégies mises en place pour un intérêt commun.
- Organisation qui correspond à un environnement évolutif et qui permet de répondre aux exigences d'un environnement complexe.
- Organisation flexible. C'est le projet qui est fédérateur du groupe constitué.
- Réserve suffisante de connaissances actuelles et potentielles; Cadre qui favorise leur expression, diffusion, mise en œuvre.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers de la coopération réussie

### L'équilibre

D'une manière générale, le bien-être s'obtient lorsqu'une personne a trouvé son équilibre au sein de ses différents domaines de vie (travail, famille, en soi, réseau social...). C'est toujours dans l'excès que se trouve le problème.

Être gentil est une bonne chose, être trop gentil revient à être dépendant. Être courageux est une vertu, être intrépide peut s'avérer dangereux. Consacrer du temps à son travail est important, se sacrifier pour son travail risque de mettre en péril sa vie personnelle.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers de la coopération réussie

### La célébration

L'organisation d'évènements (vœux, stratégie, projet, date anniversaire...) permet de renforcer les liens et de solidifier le sentiment d'appartenance. Les célébrations sont souvent des moments privilégiés où les personnes peuvent se découvrir autrement qu'à travers le rôle qu'ils incarnent.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers de la coopération réussie

### La confiance

La confiance est une croyance spontanée ou démontrée de la valeur (morale, affective ou professionnelle) d'une personne qui fait que l'on est incapable d'imaginer de sa part de la tromperie ou de la trahison.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers de la coopération réussie

### Le sens

Le sens peut se définir comme une direction vers laquelle toutes les énergies doivent s'orienter mais aussi le but ultime de la raison d'être du collectif, de sa valeur, de sa particularité, de ce qu'elle apporte à son environnement. L'engagement d'une personne dépend fortement du sens qu'elle donne à sa contribution. Mobiliser par le sens suppose, non seulement d'afficher une vision mais aussi d'animer par la finalité (pour quoi) plutôt que par l'activité (comment).



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers de la coopération réussie

### L'authenticité

La sincérité, la transparence et l'authenticité dans les relations contribuent à renforcer la confiance entre les acteurs. La méfiance est le résultat, soit d'une peur ou d'une appréhension de l'avenir, soit d'un doute de l'information ou de la véracité d'un comportement. Dans tous ces cas, il importe d'instaurer un processus qui favorise l'expression des interrogations et qui permette aux intéressés d'avoir des réponses honnêtes.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers de la coopération réussie

### La proximité

La confiance repose sur la capacité à pouvoir échanger et partager avec les personnes concernées rapidement et simplement, quel que soit le statut ou la fonction.

Cela suppose d'être aux côtés de ses équipes.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers de la coopération réussie

### La valorisation

Il s'agit de reconnaître la contribution de la personne, non pas en fonction de son statut mais de sa valeur ajoutée. La valorisation peut s'exprimer sous différentes formes telles que la reconnaissance auprès d'un groupe, l'association à un projet transverse, l'intégration à un cycle dédié aux potentiels. Une personne sera d'autant plus en confiance qu'elle constatera que ses efforts et sa contribution sont reconnus.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers de la coopération réussie

### L'engagement

Un bon niveau de collaboration repose sur l'envie  
manifeste et partagée de s'impliquer en toute  
connaissance de cause



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers de la coopération réussie

### La liberté

Il s'agit de la latitude laissée aux personnes de s'organiser comme elles le souhaitent pour atteindre leurs résultats. La liberté porte sur le "comment" (organisation du travail) et non sur le "quoi" (missions) et le "à quelle fin" (finalité) et doit faire l'objet d'une négociation permanente.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers de la coopération réussie

### La co-responsabilité

Si l'accent mis sur le bien-être est un des fondements du management collaboratif, sa contrepartie est la responsabilité (personne n'en parle !). Elle se traduit par la capacité d'une personne à assumer ses actes, que les résultats soient positifs ou négatifs.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers de la coopération réussie

### La flexibilité

Les collectifs doivent apprendre à remettre en cause ou assouplir leurs modes d'organisation.

Par ailleurs, l'innovation ne peut se faire que par l'expérimentation, ce qui doit amener à explorer de nouvelles pratiques, de nouveaux procédés.

La flexibilité repose également sur une réallocation des ressources permanente au regard des événements imprévus.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers de la coopération réussie

### Le soutien

Le soutien (psychologique et technique) est l'un des piliers de l'implication. Se sentir soutenu permet d'être rassuré et facilite le développement d'idée et le pouvoir d'agir.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers de la coopération réussie

### La co-créativité

Les innovations viennent rarement d'une seule personne mais plutôt d'un processus d'agrégation d'idées échangées entre plusieurs personnes. La co-créativité consiste à autoriser chaque personne à émettre de nouvelles idées.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers de la coopération réussie

### La complémentarité

L'évolution d'un groupe passe par les apports réciproques des différents membres du groupe entre eux (âge, culture, formation, sexe...). La conformité et la modélisation freinent l'innovation. La diversité est très souvent source d'enrichissement et il importe de favoriser les échanges de points de vue, d'expérience et de compétences. La mobilisation de la somme des talents individuels optimise la performance collective.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers de la coopération réussie

### La transversalité

La transversalité horizontale (entre fonctions) et verticale (entre niveaux hiérarchiques) facilitent la réactivité, la résolution des problèmes, l'innovation et la bonne entente.

Au contraire, la division du travail et le cloisonnement freinent la collaboration et favorisent les luttes de pouvoir. Le rationnel divise alors que le relationnel (ré)unit. La transversalité consiste à faire tomber les barrières afin de renforcer la solidarité et l'esprit d'équipe.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers de la coopération réussie

### La convivialité

La convivialité désigne la qualité et le caractère positif et agréable des relations entre personnes.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers de la coopération réussie

### Le plaisir

Au-delà de l'ambiance et du cadre de travail, le plaisir éprouvé à réaliser ses activités est une des conditions majeures de la performance d'une personne. Il s'agit ici de se concentrer davantage sur ce que la personne aime faire (talent) que sur ce qu'elle sait faire (compétence). Il vaut mieux miser sur ses points forts que lutter contre ses points faibles



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers d'une coopération réussie

### 5 essentiels

- la philosophie de la coopération,
- l'objectif commun,
- la complémentarité des talents,
- la qualité relationnelle,
- les méthodes collaboratives,
- la créativité.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers d'une coopération réussie

Même si vous avez démarré votre projet de manière pyramidale, il n'est pas trop tard pour repenser votre gouvernance et redonner une dynamique collective à votre projet.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers d'une coopération réussie

Les membres de votre projet ne se connaissent pas.  
Comment procédez-vous pour encourager la  
création de lien entre les membres et permettre de  
comprendre leur rôle au projet ?



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers d'une coopération réussie

Pour mieux coopérer, vous choisissez la gouvernance partagée pour gérer votre projet collectif. Quelles questions vous semblent indispensables de se poser avec les membres du projet ?



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers d'une coopération réussie

Vous devez analyser la pertinence d'une idée avec les membres de votre projet.

Quelle méthode allez-vous utiliser afin de favoriser l'inclusion des membres qui prennent peu la parole ?



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers d'une coopération réussie

La base de la coopération s'appuie sur une intention commune, il est temps de proposer une méthode pour la formuler !



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Leviers d'une coopération réussie

Un projet coopératif s'étale dans le temps.  
L'intention commune et les intentions individuelles  
peuvent évoluer. Avez-vous pensé à faire vivre ces  
intentions pour qu'elles restent actuelles ?  
Voyez ce que votre groupe propose pour en faire un  
sujet à part entière.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Freins à la coopération

### Les aspects cognitifs

- l'absence d'une aptitude peut déterminer l'échec de l'action pour laquelle cette aptitude est reconnue comme un préalable,
- le fait de ne pas se sentir légitime dans ses apports et/ou redouter le regard critique des autres intervenants,
- la contrainte du caractère incontournable d'un réseau ou d'un outil qui impose son utilisation,
- le manque de temps,
- les échanges informels,
- les modes de rémunération,
- l'esprit individuel de compétition (opposé à l'esprit de collaboration),
- la transmission des connaissances peut se comprendre comme une perte de savoir puisqu'en devenant commun, il n'est plus distinctif.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Freins à la coopération

### Les freins financiers

- le manque de convivialité des outils proposés,
- le coût élevé de certaines solutions proposées.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Freins à la coopération

Parmi les membres de votre projet, une personne est réfractaire à la coopération et montre des signes de désengagement et de démotivation.

Elle ne comprend pas les raisons de son implication dans le projet, en dehors de son obligation professionnelle à y participer.

Que faites-vous ?



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Freins à la coopération

Les motivations s'essoufflent, que pouvez vous collectivement mettre en place pour les relancer en vous appuyant sur les leviers suivants ?

- les valeurs portées,
- le sens de ma contribution,
- la clarté des objectifs,
- le goût du challenge et du dépassement,
- les bénéfices ou gains associés,
- la valorisation ou le goût d'apprendre,
- l'esprit d'équipe,
- la dimension créativité,
- l'autonomie.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Freins à la coopération

L'un des obstacles au travail collaboratif est le fait de ne pas se sentir légitime dans ses apports et/ou de redouter le regard critique des autres intervenants.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Freins à la coopération

Quand on est au sein d'un groupe, et qu'on a un lieu pour s'exprimer que ce soit en mode réel ou virtuel, on a tendance à trop vouloir faire passer les informations et ainsi on crée une surcharge d'informations !

L'infobésité c'est une source de stress, elle nuit à la productivité, elle complique la prise de décision, et crée un déséquilibre entre son monde professionnel et sa vie privée.

**Soyez vigilants, évitez l'infobésité !**



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Freins à la coopération

Plus personne s'écoute, le leadership est prise par celui qui parle le plus fort !

Donnez trois moyens de remédier à la situation et de favoriser la coopération.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Freins à la coopération

### Le calcul

Il faut tout prévoir, estimer, évaluer, planifier pour éviter les risques et garantir le succès. Sa limite : La prévention des risques empêche de libérer l'audace et freine l'innovation.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Freins à la coopération

### Le cloisonnement

Une organisation doit être structurée par métier pour que chacun apporte son expertise. Cependant, la division limite la collaboration, renforce les luttes de pouvoir et freine la complémentarité.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Freins à la coopération

### La conformité

La description précise du travail permet d'éviter les erreurs et de garantir l'efficacité. Limite : La primauté du respect des règles limite la réactivité et ne fonctionne que dans un monde prévisible



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Freins à la coopération

### Le contrôle

Le management se doit de contrôler pour veiller au respect des règles. Toutefois, le contrôle prend du temps, fragilise la relation et infantilise.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Freins à la coopération

La logique de la “raison persuasive”

La logique dominante en management a amené à confondre « persuader » avec imposer et « agréer » avec obéir. Or, toute mesure, aussi intelligente et aussi « vraie » soit-elle, lorsqu'elle est imposée à autrui pour qu'il se contente d'y obéir, ne peut générer que passivité et inertie.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Freins à la coopération

### La compliance

C'est le mot utilisé pour traduire la conformité à des règles, des processus, des valeurs, des comportements... mais c'est aussi très proche de « conformisme ».



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Freins à la coopération

### La coercition

La « coercition » reste, le seul moyen de faire faire un travail par nos semblables, tant qu'ils seront maintenus dans un système basé sur l'imposition hiérarchique.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Savoirs de la coopération

- La notion de coopération signifie "travailler ensemble" et envisage l'action.
- Cela suppose simultanément l'action et la réalisation. Il peut se définir comme le fait de travailler ensemble pour réaliser collectivement un projet (Cord, Ollivier, 2001).
- Le travail coopératif est accompli par une division du travail dans laquelle chaque personne est responsable d'une partie de la résolution d'un problème.
- Le travail coopératif se définit comme une forme d'organisation conjointe du travail où chacun des opérateurs est responsable pour sa part, parce qu'elle est identifiable, mesurable et prédéfinie par un coordinateur, responsable, et représentant de l'autorité.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Savoirs de la coopération

- L'objet de la collaboration est de créer une vision partagée et des stratégies articulées pour faire émerger des intérêts communs dépassant les limites de chaque projet particulier (Chrislip, 2022)
- Forme d'intelligence collective fédérée autour d'un projet et reconfigurable selon l'évolution des objectifs (P. Drucker, 1993).
- Une organisation collaborative de travail repose sur l'acceptation d'une incertitude dans les procédures, mais aussi dans les résultats (Mintzberg, 2002).



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Savoirs de la coopération

### Les intentions

- intention personnelle : propre à l'individu, motivations intrinsèques,
- intention sociale : la jonction de l'individu et du collectif, qui représente la qualité attendue des interactions, basée sur des motivations extrinsèques,
- intention du projet: qui est propre au collectif, et basée sur des objectifs de réalisation commune.

Source : support Animacoop

<https://sessions.animacoop.net/Lyon-automne-2023/?3NiveauxIntention>



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Savoirs de la coopération

Connaissez-vous les 12 travaux de l'implication ?  
Elle est un exercice inspiré de la méthode REPI de Jean-Michel Cornu.

Elle consiste à cartographier, avec les membres de votre projet, les différents niveaux d'implication qui sont à l'œuvre au sein d'un collectif.

Ainsi, vous saisissez mieux le positionnement de chacun et trouverez des actions concrètes à mettre en place afin d'encourager leur implication.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Savoirs de la coopération

### Gestion du temps : la méthode Eisenhower

- priorité 1 : tâches importantes et urgentes.
- planifier : tâches importantes mais non urgentes.
- à déléguer : tâches non importantes mais urgentes.
- à abandonner : tâches non importantes et non urgentes .



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Savoirs de la coopération

Gestion du temps : se discipliner avec la méthode Pomodoro

- choisis une tâche,
- mets ton minuteur sur un temps limité (ex: 25 minutes),
- tu te concentres uniquement sur cette tâche durant ce temps !
- fais une pause,
- et tu recommences !



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Savoirs de la coopération

Vous ne savez pas comment gérer vos informations  
et autres ?

La gare centrale est un outil va permettre de créer  
un espace (physique ou numérique) qui donne  
facilement la direction vers toutes les infos utiles au  
projet. Il pourra être sous forme de tableau, une page  
internet, un blog, un petite site.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Savoirs de la coopération

Dans un groupe, les tâches ne sont pas toujours claires ou peuvent être oubliées, négligées, monopolisées, etc.. Pour éviter ceci, vous pouvez définir les rôles de chacun, de manière à rendre visible explicitement les fonctions de chacun au sein du groupe, et ainsi permettre un ancrage pour chacun des individus au sein du groupe.

Attention : toujours veiller à ce que chacun soit à l'aise avec son rôle.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Savoirs de la coopération

Établir des accords de groupes afin d'identifier collectivement les règles internes au sein du groupe pour que chacun s'y sente bien et en accord.



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Savoirs de la coopération

Du latin collaborare, la collaboration désigne l'idée de "travailler en commun pour gagner des bénéfices".

Ses ingrédients sont l'intuition, la relation, les plaisirs, l'aventure.

Ne peut générer l'adhésion et la motivation que ce qui « fait sens » !

Ensemble c'est tous !

Des idées exprimées, sans jugement, ni critique !



# PÉRENNISER UN PROJET COLLECTIF

## Savoirs de la coopération

### Le management collaboratif

- Le principe du management collaboratif n'est pas nouveau.
- La transition vers un mode de management collaboratif doit se faire progressivement. Il vaut mieux privilégier la politique des "petits pas" plutôt que de se lancer dans une réforme globale ! Il s'agit avant tout d'un état d'esprit, d'une autre vision du travail. Chaque nouvelle pratique collaborative doit être le fruit d'échanges et d'expérimentations.
- Au lieu de manager le changement, changez le management !
- Persuader pour emporter l'agrément n'est ni commander, ni forcer, ni imposer !
- La valorisation de "l'intelligence humaine". Ces dernières années auront été marquées par un nouveau courant de pensée : le management collaboratif, parfois intitulé coopératif ou démocratique, c'est comme vous voulez !

