



Créer les conditions d'une bonne **collaboration** entre entités

L'enjeu

Beaucoup de dysfonctionnements résultent d'un excès de cloisonnement dans l'organisation. Focalisées sur leurs objectifs, les équipes agissent parfois sans le savoir au détriment du bon fonctionnement d'autres entités, et nuisent ainsi à la performance d'ensemble. Et même lorsque ce manque de coopération n'est pas nuisible, il conduit à perdre des opportunités d'amélioration : une meilleure coordination des efforts, une meilleure circulation de l'information, ou encore le partage des bonnes pratiques sont en effet des leviers décisifs d'amélioration de la performance.

Quelques principes clés

La collaboration est loin d'être un comportement spontané. A court terme, il est souvent plus simple, plus rapide et même moins risqué de se concentrer sur ses propres objectifs. Vous devez donc inciter activement vos collaborateurs à coopérer avec les autres entités, en créant pour cela des conditions favorables :

Clarifiez les rôles et responsabilités de chacun

On pense plus spontanément à s'adresser à une personne lorsqu'on sait ce qu'elle est en mesure de nous apporter ou ce qu'elle attend de nous. Or il est fréquent que les salariés ne sachent pas vraiment ce que font les collègues avec qui ils ne travaillent pas régulièrement.

- ▶ Une information claire et à jour sur les rôles de chacun peut faciliter les échanges.

Exemples :

- Diffusez un descriptif simple mais précis des fonctions de chacun.
- Faites venir le responsable d'un département pour présenter les fonctions de son équipe.

Favorisez le développement de relations personnelles

La collaboration repose sur la confiance : on est plus volontiers prêt à partager des informations ou à faire des efforts si l'on sait que l'autre ne cherchera pas à en profiter. Or la confiance s'établit plus facilement entre personnes qui se connaissent : un historique de bonnes relations rend moins inquiétante l'incertitude, il est plus facile d'anticiper les réactions de l'autre, etc.

- ▶ Faites se rencontrer en personne les collaborateurs amenés à coopérer.

Exemples :

- Réunions interservices, équipes transverses.
- Séminaires "au vert", activités ludiques, etc.

Éveillez le sentiment d'appartenance à une communauté

Collaborer présente rarement un intérêt direct pour celui qui offre ses services, et lui fait souvent perdre du temps à court terme ! Il faut donc donner un sens à l'effort de collaboration.

- ▶ Mobiliser les efforts de tous au service d'intérêts qui dépassent les préoccupations individuelles est une façon efficace d'inciter à la coopération. Pour cela, vous devez chercher à créer une identité collective.

Exemples :

- Mettez en avant les objectifs collectifs.
- Créez et animez des communautés par métier.
- Diffusez un journal interne par division.

Développez une culture de solidarité

Si la coopération n'intervient qu'à des fins tactiques, elle risque de ne pas être durable : les cloisonnements réapparaîtront à la moindre tension. La culture de l'entreprise joue un rôle fondamental pour entretenir l'entraide.

- ▶ Promouvez la solidarité comme l'une des valeurs clés de l'entreprise ou de votre équipe.

Exemples :

- Soyez clair et explicite sur vos attentes, en particulier dans vos discours.
- Montrez l'exemple.
- Valorisez les individus qui font preuve de comportements exemplaires en la matière.