

Développer des pratiques collaboratives dans les collectifs de travail

En bref...

Coopération et collaboration sont deux modes de travail différents. Tout manager hiérarchique ou de projet doit en être conscient pour développer les modalités adaptées, en fonction du contexte et du but recherché. Dans les pratiques professionnelles, travail collaboratif et travail coopératif sont complémentaires. L'objet de cette fiche est d'identifier les situations où il est plus pertinent de recourir à l'un ou à l'autre.



Les repères managériaux de notre pôle ministériel invitent les cadres à « faire appel à des dispositifs d'innovation collaborative », à « mettre en place des processus propices à l'adhésion en garantissant le dialogue avec les agents et leurs représentants » ou à « conforter l'intelligence collective ».

Cette volonté s'inscrit dans une évolution sociétale qui privilégie, depuis une décennie, la culture du co- (co-conception, co-construction, co-réalisation, co-évaluation...) et l'implication des personnes dans l'organisation du travail.

Ce processus a été accéléré par la diffusion d'outils collaboratifs de plus en plus performants.

L'objectif de cette fiche est de présenter :

- **La distinction entre le travail coopératif et le travail collaboratif.** Coopération et collaboration sont deux termes souvent présentés comme synonymes. Il convient cependant de les distinguer, car ils reposent sur des logiques organisationnelles différentes, induisant chacun un type de management spécifique.
- **Les modalités permettant à un manager de créer les conditions de réussite d'un travail collaboratif.**

Travail coopératif et travail collaboratif : deux modèles différents d'organisation du travail

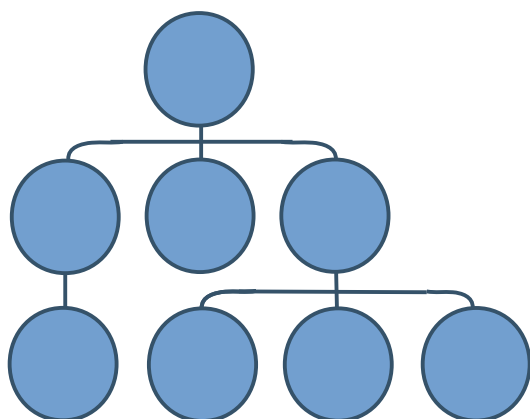
L'organisation du travail dans un collectif vise à optimiser l'efficacité des moyens humains et matériels mobilisés, répondant aux missions et activités confiées, pour permettre aux personnes concernées de travailler en bonne intelligence.

Travail coopératif et travail collaboratif sont deux modes d'organisation qui coexistent généralement dans la plupart des organisations.

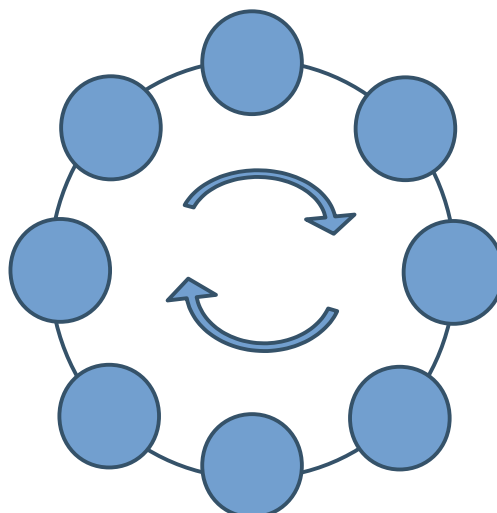
Il est intéressant de les discerner, car ils reposent chacun sur des logiques organisationnelles distinctes et mobilisent des postures et des compétences spécifiques.

Dans les deux cas de figure, les agents sont mobilisés pour atteindre un objectif partagé (production, prestation...), mais les modalités requises de cette mobilisation sont spécifiques.

Coopération



Collaboration



Deux modèles différents d'organisation du travail



Travail coopératif

Le recours à la coopération est une des modalités les plus anciennes et les plus partagées dans le monde du travail. Ce mode d'organisation permet de faire fonctionner des groupes importants (plusieurs centaines de personnes).

L'action, la prestation ou la production à réaliser est morcelée en une série d'activités ou de tâches qui sont affectées à chacune des composantes d'un collectif de travail. Chacun intervient en fonction du rôle qui lui est attribué et de la spécialisation qu'il détient. Chaque agent est responsable de la part qui lui revient.

Ce mode d'organisation est plutôt vertical (hiérarchique).

La coopération fonctionne mieux quand les agents qui composent un collectif de travail acceptent de travailler ensemble.

Selon les travaux à réaliser par ce collectif, le rôle de coordination des managers hiérarchiques et de projet sera alors crucial pour assurer ce bon fonctionnement.

À ce titre, ils fixent les objectifs aux agents et aux collectifs de travail, leur fournissent les moyens pour les atteindre et assurent le suivi, la régulation et le contrôle de l'activité.

Ils créent les conditions de motivation pour que les agents s'impliquent dans les travaux et projets collectifs. Plus ces derniers sont motivés, plus la volonté de coopérer est au rendez-vous.



Travail collaboratif

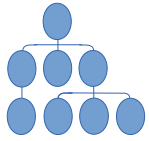
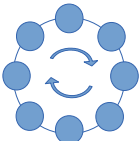
Ce qui caractérise le travail collaboratif, c'est le « faire ensemble » sur un point particulier, lors de séances programmées, en présentiel ou à distance.

Il permet de mobiliser l'intelligence collective pour résoudre des situations ou des problématiques complexes.

Ce mode d'organisation est plutôt horizontal et s'adresse à des groupes de travail plus réduits (équipes projets, unités, etc.).

En mode « collaboration », le manager hiérarchique ou de projet adopte une posture de facilitateur, d'animateur (qu'il peut éventuellement déléguer), en favorisant le partage d'informations et en régulant les échanges. Il contribue à la mise en place de la confiance au sein du collectif constitué.

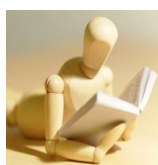
Principales différences entre les deux modèles

Elles portent sur : ↓	 Coopération	 Collaboration
La taille des collectifs de travail	Organisation, structure dans sa globalité	Groupe projet ou de travail, bureau, division, unité...
La posture du manager	Il a un rôle de coordonnateur (il définit les objectifs, assure le suivi, la régulation et le contrôle dans l'action)	Il a un rôle de facilitateur, d'animateur (rôle qui peut être dévolu à quelqu'un d'autre)
La mise en synergie	De compétences techniques différentes pour réaliser l'action, la prestation ou la production	D'approches et de représentations différentes du problème évoqué
La volonté d'agir	Liée à la motivation au travail (individuelle ou collective)	Basée sur la confiance envers les autres acteurs
Le type d'organisation du travail retenu	Répartition des rôles, des activités et des tâches. La production et/ou la prestation s'exécute(nt) par agrégation d'activités individuelles	La production et/ou la prestation repose(nt) sur le « faire ensemble »
Le niveau de mobilisation et d'implication de l'agent	L'agent est concerné par une part du travail à réaliser dans un processus de production	L'agent s'implique sur l'ensemble du processus et échange régulièrement sur l'avancée du projet
Ce qui est déterminant pour la réussite de l'action	La pertinence du processus de production et les compétences des acteurs mobilisés	La qualité de l'animation et des relations interpersonnelles
Le séquençage dans le temps. La relation au temps d'intervention	L'agent intervient à des moments précis, en fonction de ses compétences	L'agent est impliqué dans l'ensemble du processus
L'objet des communications interpersonnelles (Types d'interactions)	L'agent communique avec les autres sur l'avancement de son travail et sur sa place dans le processus de production	L'agent communique avec les autres tout au long du processus
La hauteur du plan de charge ou de l'investissement à consentir	Dès le départ, chacun a une idée de l'activité à réaliser et du temps à y consacrer	Les agents s'engagent sur l'ensemble d'un processus
Le niveau de responsabilité	L'agent est responsable de la partie du travail qui lui incombe. C'est une responsabilité limitée et individuelle	La responsabilité de la prestation repose sur l'ensemble des acteurs. C'est une responsabilité globale et collective

Créer les conditions de réussite d'un travail collaboratif

Il appartient au manager (hiérarchique ou de projet) d'impulser cette dynamique en activant les leviers suivants :

Établir la confiance	<p>Confiance entre les différentes composantes du collectif de travail</p> <p>Confiance dans la capacité du collectif de travail à atteindre les objectifs qui lui sont fixés dans les délais impartis (en termes de compétences collectives)</p> <p>Confiance dans les processus de travail retenus, dans les outils utilisés, etc.</p>
Développer l'envie de faire ensemble	<p>Inciter les agents à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avoir un a priori positif vis-à-vis de la collaboration - Être disponibles, bienveillants et solidaires - Faire preuve d'écoute / Être attentifs aux autres - Privilégier le « nous » par rapport au « je », le « faire ensemble » à la réussite individuelle et personnelle - Valoriser l'intelligence collective dans les processus de travail - Maîtriser (ou s'engager à vite maîtriser) les différents types d'outils collaboratifs retenus
Donner de l'autonomie	<p>Responsabiliser les agents et les collectifs de travail (les encourager à prendre des risques, des décisions)</p> <p>Leur reconnaître le droit à l'erreur (contrepartie à la prise de risque)</p> <p>Leur donner confiance (renforcements positifs réguliers)</p> <p>Les encourager à se professionnaliser si nécessaire (collaborer n'est pas inné, ça s'apprend, de même pour maîtriser des outils collaboratifs)</p>
Organiser le travail collaboratif	<p>Faire de l'accès aux ressources une priorité et un préalable (cette dimension est encore plus importante si le collectif est dispersé sur le plan géographique)</p> <p>S'appuyer sur des outils collaboratifs. De nombreux outils de communication, d'échange et de partage d'informations sont actuellement disponibles dans les services.</p> <p>Ces outils peuvent être :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Synchrones. Les échanges se font en temps réel (audioconférence, visioconférence...) - Asynchrones. Les échanges se font quand les personnes le souhaitent (courrier électronique, forums de discussion, espaces de travail partagés...) <p>Recourir aux « espaces de discussion » (lieux d'expression et d'échanges temporaires, qui offrent la possibilité à tous les agents de donner leur avis)</p>



Pour aller plus loin

À lire en priorité : Le [Guide pratique du travail collaboratif. Théories, méthodes et outils au service de la collaboration](#). En particulier les pages 7 à 11, 15 et 65 - (Ville de Brest - 2009)

Mais aussi :

- Donner et prendre. La coopération en entreprise - Alter Norbert (2009) - Éditions de la Découverte
- [Parlons du travail pour l'améliorer : L'exemple des espaces de discussion](#)
Fiche En lignes n° 86 CEDIP (2020)
- La rubrique [La coopération au travail](#) sur le site internet du CEDIP
- [Développer l'autonomie de vos collaborateurs](#) - Manager GO! (2020)