



En préambule, je veux rappeler la nécessité des fondamentaux pour une bonne collaboration dans l'entreprise : **les Valeurs, la Vision et la Mission de l'entreprise sont-elles bien partagées** et entretenues par tous les acteurs ?

Dans des **environnements toujours plus turbulents**, la vieille organisation pyramidale a montré ses limites. Désormais, le sens et l'enjeu l'emportent sur l'objectif quantifié, la confiance sur la contrainte, le désordre sur l'ordre, la responsabilité sur l'obéissance, le projet sur la discipline et l'information co-élaborée et partagée sur l'information contrôlée.

Sur fond d'avènement d'une société en réseau(x), notre époque est marquée par la convergence de quatre ruptures majeures :

- **une rupture technologique** entraîne à **une rupture méthodologique** : le numérique et les nouvelles formes de communication et de diffusion de l'information ont fait éclater les unités de temps, de territoire et de fonction. Cette situation nous conduit à cesser de penser

en binaire du fait des liens permanents et fluctuants d'une pensée complexe.

- **une rupture sociologique** : la quête de sens, l'idée de partage, le désir d'autonomie voire de liberté (jusqu'à contourner les règles) animent les individus, tour à tour citoyens, consommateurs et collaborateurs.

- **une rupture quantitative** à l'avantage du qualitatif. De part une facilité d'accès à l'information, nous sommes passés d'une logique de production et distribution de masse à une logique de la solution, de l'usage et de la pertinence pour l'individu. Autrement dit, une économie de l'immatériel (la relation et la donnée pour faire court) dont le fonctionnement est à l'opposé de celui de l'économie matérielle.

La tentation pourrait être d'inverser la pyramide. Certains l'ont fait, comme Zappos, et ont essayé l'Holocratie. Ils ont rapidement revu leur position devant la perte d'efficacité que cette organisation générait. Le système devenait sclérosant : réduction de la productivité et insécurité des collaborateurs.

Aussi, pour l'avoir construit et animé au sein de deux sociétés, une des solutions est de mettre en place (avec tous les acteurs !) **un écosystème d'interrelations des métiers** où chacun cultive sa contribution au service de la vision et de la mission de l'entreprise :



**Les métiers experts assurent l'opérationnel** (et son amélioration) au quotidien  
et **le management assure son rôle de facilitateur**.

La finalité est de faire vivre un réseau de relations récurrentes autrement dit **des RITES** et **des RYTHMES de rencontres** qui visent à assurer **l'excellence opérationnelle**.

Pour être concret, voici les étapes clés pour construire ET entretenir des collaborations autonomes, responsables et stimulantes :

1. S'accorder sur la **contribution de chaque expertise métier** pour réaliser la mission de l'entreprise
2. **Faire savoir** à tous les co-acteurs chacune des contributions métier : la chaîne de valeurs
3. Identifier les **besoins de chacun** vis-à-vis des autres métiers pour que tous garantissent leur contribution (logique de clients-fournisseurs internes)
4. Définir les **RYTHMES** de rencontres nécessaires pour fluidifier la collaboration et les processus de décision : ni trop, ni trop peu... et rester libre de modifier ces rythmes à tout moment (pas de réunionite)
5. Définir ces rencontres comme des **RITES** : les acteurs concernés s'accordent au préalable sur les attendus et objectifs de chaque rencontre jusqu'au timing (bref), la préparation nécessaire et nommer l'animateur-décideur
6. Déterminer les **mesures de satisfaction de chaque métier** et en assurer la communication récurrente auprès de tous

Une fois ces étapes construites nous devrions pouvoir identifier un nouvel organigramme qui intègre **non plus des liens hiérarchiques mais des liens fonctionnels**.

**Pour les projets**, ponctuels par nature, le mode collaboratif suit la même logique de relations clients-fournisseurs internes. La différence majeure réside dans le format des réunions (très brèves) et leur fréquence : **les méthodes dites agiles sont les plus adaptées**. Le SCRUM continu de faire ses preuves.

Cette organisation qui s'auto-anime est une véritable source d'efficacité pour l'entreprise et d'épanouissement pour les collaborateurs (1 + 1 = 3). Le piège principal s'avère être de ne pas remettre en cause ces RITES et RYTHMES dans la durée. L'évolution des environnements, des outils et de la maturité des équipes amène à changer pour faire mieux...

Le **MANAGEMENT** doit, pour ce faire, entretenir les conditions pour **cultiver l'implication, la clairvoyance et l'assertivité de chacun**, c'est probablement là sa contribution majeure. Cf. article [Le Dirigeant 3.0](#)

Yann Jaslet - Pepper Board - Juillet 2018.