

LA CO-CRÉATION... MYTHE OU RÉALITÉ ?



Nous entendons de plus en plus parler de la « co-création » dans les organisations, au même titre que de self-leadership ou d'agilité. Le monde de l'entreprise réalise qu'il a intérêt à placer l'humain au centre de son mode de fonctionnement ou en tout cas à l'intégrer dans ses rouages, face au phénomène de démotivation, de désengagement et de perte de sens. L'absentéisme ou l'ampleur que prend le « burn out », ont vraisemblablement joué le rôle d'alertes. L'entreprise voit ses paradigmes bousculés et commence à se réinventer, en transition entre ses anciens fonctionnements et les nouvelles façons de travailler, ce qui n'est pas sans créer de nombreux paradoxes et tensions, comme dans toute période de changement et de perte de repères.

L'entreprise, rappelons-le, n'est pas une entité abstraite mais elle est gérée par des personnes, elles-mêmes en chemin par rapport à cette crise, confrontés à leurs propres besoins (de comprendre, de contrôler, de garder du pouvoir, ...). Ceci étant dit, de plus en plus de dirigeants optent pour le « New World of Working » (NWO) et prennent conscience de la nécessité d'un changement de style de management. La pyramide des âges et les « générations Y ou Z » sont aussi à l'origine d'un besoin de (re)motivation, d'une quête de sens et d'une implication différente des collaborateurs dans les décisions et processus de changement. Nous avons évoqué dans les LCP 151 le self-leadership comme antidote du stress chronique, l'individu retrouvant du sens au travail grâce à une liberté de choix retrouvée et à une prise de conscience de ses propres ressources face au changement et à l'incertitude. La co-création se situe pour moi dans la prolongation de cette notion de self-leadership, à l'échelle de l'organisation.

Expliquer ce qu'est la co-création est un sacré défi. D'aucuns associent la co-création au management participatif ou l'assimilent à quelque méthode d'animation d'atelier. C'est beaucoup plus que cela. Beaucoup l'évoquent, s'y intéressent et veulent comprendre de quoi il s'agit. Serait-ce LA Solution recherchée afin de stimuler l'engagement au travail, et de cultiver agilité et créativité chez les collaborateurs ? Mais de quoi parle-t-on exactement ?



LE NWOW(OU LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION AU TRAVAIL) EST UN CONCEPT FAVORISANT LA FLEXIBILITÉ DANS LE MONDE DU TRAVAIL ET LES NOUVEAUX MODES DE COLLABORATION, EN ADÉQUATION AVEC L'AIR DU TEMPS :

- FLEXIBILITÉ SPATIO-TEMPORELLE
Télétravail, horaire adapté, coworking, adaptation des équipements et des espaces de travail...
- TRAVAIL COLLABORATIF
Echanges, partage de connaissances, proactivité...
- MANAGEMENT PARTICIPATIF
Collaboration et responsabilisation des collaborateurs...

UN PETIT BOUT D'HISTOIRE...

Dans les années 90', une étape cruciale pour la co-création est l'apparition et la formalisation d'une approche d'animation de réunions ou ateliers, appelée « Future Search »¹. La façon dont sont conçus ces ateliers vise des actions **pérennes** dans les organisations et un accompagnement du changement **durable** . Le tournant est important, car au lieu d'inviter des experts pour résoudre les problèmes, ce sont les acteurs de tout le système qui, non seulement résolvent les problèmes, mais améliorent le système en lui-même. Et les acteurs sont, entre autres, les collaborateurs eux-mêmes. Le système, c'est l'ensemble des gens concernés par un problème ou une question de départ, qui appellent des solutions ou actions d'amélioration.

De façon très globale, la co-création répond à un besoin de faire évoluer l'organisation et d'améliorer son mode de fonctionnement ; en somme, il s'agit de rendre l'organisation plus agile et de l'aider à s'adapter à son environnement changeant. Nous sommes au-delà du mode « résolution de problème ». Les questions traitées grâce à la co-création sont des questions à grande échelle, assez complexes et transverses. Les thèmes traités sont par exemple : « Comment améliorer la communication inter-Services ? », « Comment améliorer le service au client ? » ou encore « Comment améliorer le Bien-Être des collaborateurs ? ». Une approche « classique » prévoit préalablement une enquête ou des interviews, et des groupes de travail, avec un plan d'actions à la clé. J'observe que, très (trop) souvent, le plan d'actions ne donne pas les résultats escomptés ou que les actions s'essouffent avec le temps. Le mot « workshop » finit par provoquer des allergies, car il réveille de fameuses frustrations. Les gens se plaignent du manque de suivi, de feed back, de résultats concrets, ... Ils voient dans un processus participatif une série de promesses non tenues. Alors en quoi l'approche co-créative est-elle différente ?

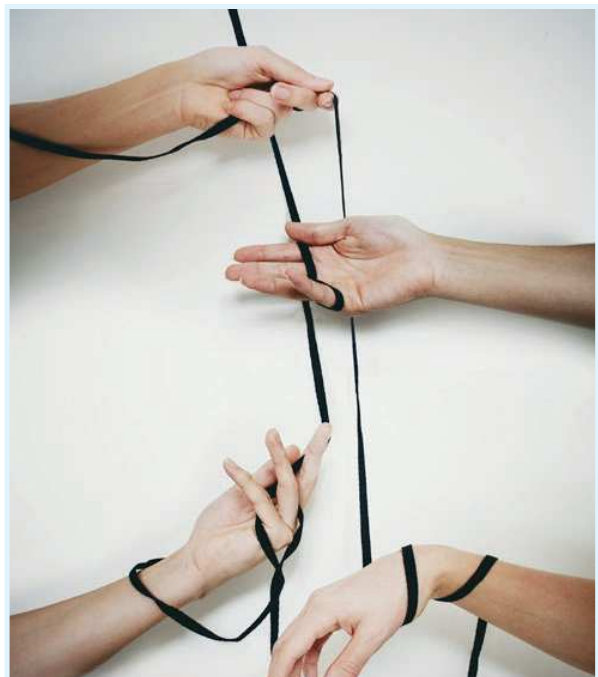
LES 6 PRINCIPES DE LA CO-CRÉATION

Tout le processus repose sur 6 principes qui sont l'ADN de la co-création et qui sont respectés et vivants à chaque étape de travail.

Les deux premiers principes concernent le **focus** ou la **direction à prendre (le cap)** : bien cerner le problème ou la question de départ. Cette question est appelée « question principale » dans le jargon co-créatif. Dans les approches habituelles, j'observe une tendance à consacrer trop peu de temps à l'analyse du problème et une propension à foncer sur les solutions. Après quelques mois ou un an, on se rend souvent compte que les actions mises en place ne répondaient pas aux « vrais » besoins. Ces deux principes sont, d'une part, « rassembler tout le système » et, d'autre part, « faire le tour

de l'éléphant dans son entièreté avant d'aller vers des solutions partielles ». La première idée est de rassembler un groupe d'acteurs-clés concernés par la question principale pour discuter du problème et des solutions. L'originalité est de ne pas ici se contenter d'ateliers organisés avec des collaborateurs ou des managers (souvent encore séparés, d'ailleurs), mais de rassembler différents acteurs-clés internes et externes, bien au-delà des limites que l'on se met le plus souvent dans les projets de changement. Bienvenue donc aux clients, aux fournisseurs, aux collègues d'autres départements ou business lines, ... La deuxième idée - « faire le tour de l'éléphant dans son entièreté avant d'aller vers des solutions partielles » - exprime le fait qu'il vaut mieux prendre le temps de faire le tour d'une question, avant de décider de quels aspects ou dimensions on va s'occuper en priorité. D'où l'importance de rassembler tous ces points de vue autour de la table.

Prêt pour les principes 3 et 4 ? Alors voici : il s'agit de **l'autogestion** et du **lâcher prise** . L'autogestion fait référence au fait que lors de toute réunion ou atelier, le groupe s'autogère. Concrètement, le groupe désigne qui remplit le rôle de facilitateur, de gardien du temps, de rapporteur et de présentateur. Ces rôles changent à chaque fois. Cela crée une prise de responsabilité et une implication des membres du groupe. Le lâcher prise ou le principe 4, mériterait à lui tout seul un article, car c'est une notion souvent mal comprise. Dans le cadre de la co-création, vous devez imaginer que le groupe chargé de l'organisation (incluant en tout cas au début des coaches externes et expérimentés) se concentre essentiellement sur le processus et le « comment » faire de la co-création (définir le système, choisir les méthodes, gérer les aspects liés aux budgets, au calendrier, à la communication, etc.). Il est vrai qu'ils sont aussi chargés de bien formuler la « question principale » (le problème à résoudre), mais c'est bien là que leur intervention sur le contenu s'arrête. Même durant l'animation des ateliers et quelle que soit la méthode choisie (il en existe plusieurs que nous citons plus bas), le facilitateur n'influence pas les discussions et le choix des actions prioritaires. Il est garant des bonnes conditions de travail, mais lâche prise sur le résultat. Cela suppose un sérieux investissement dans la préparation de toute intervention. Une fois préparé, on lâche prise ! Y compris de la part de la Direction qui sponsorise l'approche... Les principes 3 et 4 favorisent en somme la motivation, l'énergie, l'envie de contribuer.





Envie d'en savoir plus sur [les deux derniers principes, 5 et 6](#) ? Il s'agit de stimuler le [dialogue](#) : à la fois en permettant [l'échange de points de vue divergents](#) – principe 5 -, et [l'identification d'une zone commune](#) – principe 6 - dans laquelle tout le monde se reconnaît et a envie d'agir, d'avancer, en priorité. Et c'est au-delà de l'idée du consensus ou du compromis « à la belge »... C'est décider d'agir ensemble là où on s'est mis réellement d'accord. Bon nombre de projets sont freinés ou capotent car on se concentre sur les zones de divergences au lieu de se focaliser sur les points d'accord, souvent bien plus nombreux qu'il n'y paraît.

Ces 6 principes peuvent paraître abstraits, à ce stade. Ils reflètent une [attitude](#), des valeurs, mais s'expriment aussi à travers des pratiques et outils très concrets. Même des lectures sur le thème de la co-création, pourtant éclairantes et intéressantes, ne remplacent pas l'expérience. Il faut vivre la co-création (participer à un atelier de découverte ou mettre sur pied un test, un pilote au sein de votre organisation) pour commencer à comprendre, vraiment. Les décrire ici n'a que pour seule ambition de donner envie au lecteur d'aller plus loin...



EN PRATIQUE...

Il y a des grandes étapes dans un processus de co-création :

- Etape 1 : La création d'un planning groupe, c'est-à-dire le groupe organisateur, qui définit aussi la question principale.
- Etape 2 : La mise sur pied des ateliers, avec un choix de la méthode la plus appropriée entre par exemple, un world café, un future search, un forum ouvert (open space), un appreciative inquiry, etc.
- Etape 3 : Le lancement de groupes d'action, ou groupes chargés du développement et de l'implémentation des actions prioritaires
- Etape 4 : le suivi des groupes d'action, qui implique idéalement le partage des avancées et le support nécessaire pour maintenir l'énergie et l'efficacité
- Etape 5 : la célébration des succès, qui prouve que « ça marche ! ». Cette étape est très importante et n'est pas à prendre à la légère. C'est ainsi que d'autres personnes se laissent inspirer et qu'une nouvelle culture se crée.

ET DANS CHAQUE ÉTAPE ET DANS LA FAÇON DE TRAVAILLER ENSEMBLE, LES 6 PRINCIPES SONT RESPECTÉS.



QUELQUES A PRIORI...

→ Cela prend trop de temps...

Beaucoup se joue dans la préparation. Les méthodes utilisées pour les ateliers permettent la génération d'un nombre impressionnant d'idées en quelques heures ou jours de travail, tout en créant une dynamique et une mise en mouvement durable. Les collaborateurs

s'investissent là où ils ont choisi de mettre de l'énergie. Ils retrouvent du sens au travail. Cela en vaut donc la peine !

→ La perte de contrôle sur le résultat...

Des craintes bien compréhensibles sont systématiquement formulées à cet endroit. Ce que j'ai déjà entendu, par exemple peut se résumer en « Les idées qui vont émerger des discussions vont créer une révolution », « Les solutions vont rentrer en contradiction avec notre stratégie », « Les actions vont sortir du cadre, coûter trop chers,... », etc. Alors que, les idées sont priorisées, les plus concrètes possibles, avant d'être prises en main par les groupes d'action qui travaillent dans un cadre défini (terrain de jeu avec des limites). En effet, des membres de la Direction ou des représentants de l'autorité, des personnes associées aux budgets, etc. sont impliqués dans le processus. Ils sont considérés comme égaux aux autres acteurs, en termes d'impact sur les échanges et les idées, mais ils ont toujours leur rôle spécifique et restent garants du réalisme des solutions et de la cohérence avec la stratégie de l'entreprise. La co-création n'est ni un monde déconnecté de la réalité du business ni du « bla bla ». Au contraire !

→ Il faut être « prêt »...

Quand peut-on affirmer être prêt ? Il faut être prêt à se lancer, à essayer et à le vivre. Il faut que la Direction (re)place l'humain au centre du business. Même si elle prend encore des décisions incohérentes ou s'il y a des contradictions dans certaines pratiques ou messages, ou des obstacles structurels, des freins historiques. On ne transforme pas une culture et les mentalités en quelques mois...



LES CLÉS DU SUCCÈS...

La présence du « AREIN » : authority, resources, expertise, information, needs. Les groupes (planning groupe, ateliers, groupe d'action, ...) doivent être constitués de personnes représentant l'autorité, de personnes ayant accès aux ressources / moyens disponibles, de personnes détenant une certaine expertise ou des connaissances utiles, et, naturellement, des personnes qui ont le besoin ou les attentes liés à la question principale (la chose que l'on veut améliorer).

La vision et l'intention ferme de la Direction : la Direction doit jouer activement son rôle de sponsor, de supporter. C'est essentiel pour développer la confiance, garantir l'intégrité et la cohérence, ingrédients vitaux dans la recette de la co-création.

Le réalisme des actions et du rythme de travail en général. L'investissement des collaborateurs dans les ateliers, réunions, groupes d'action demande de l'énergie et du temps. Il vaut mieux bien cibler et avancer petit à petit, au lieu de vouloir faire trop, trop vite. Les premiers succès prouvent que l'approche marche et encouragent à continuer, rassemblent de plus en plus de monde. Déjà le fait de participer à un atelier crée un enthousiasme, de l'espoir et un regain de motivation. On ose à nouveau y croire...

ALORS POURQUOI PAS VOUS ? POURQUOI PAS VOTRE ORGANISATION ? IL FAUT COMMENCER, ACCOMPAGNÉ PAR DES GENS QUI ONT DE L'EXPÉRIENCE DANS LE DOMAINE. ET SURTOUT « CROIRE POUR VOIR » ... APRÈS, CELA SE PROPAGE DE FAÇON ORGANIQUE ET UNE NOUVELLE CULTURE NAÎT.

1. (Future Search, An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities, Marvin Weisbord & Sandra Janoff, Second Edition Updated and Expanded, Ed. BERRET-KOEHLER San Francisco, 2000)

NATACHA VAN HOVE