

HOT : les trois niveaux de la coopération que tout manager devrait maîtriser

Frédéric Le Pennec · 26 mars 2026



Le modèle HOT montre que la coopération durable repose sur trois niveaux complémentaires : humain, organisationnel et technologique. Un manager efficace apprend à diagnostiquer le bon niveau d'action avant d'ajouter un outil, un rituel ou un processus.

Renforcer la coopération ne consiste pas à ajouter un outil ou une réunion. Une équipe coopère durablement lorsque trois niveaux se soutiennent : la qualité des relations humaines, la lisibilité de l'organisation et l'efficacité des dispositifs de coordination.

LE MODÈLE HOT

H comme humain, **O** comme organisationnel, **T** comme technologique. Aucun de ces niveaux ne suffit seul. La coopération apparaît lorsqu'ils sont suffisamment solides et cohérents entre eux.

La coopération ne se décrète pas

Dans de nombreuses organisations, la collaboration est présentée comme une attente comportementale. On demande aux équipes de mieux partager l'information, de fonctionner de manière plus transverse et de se rendre davantage service. Puis on installe un nouvel outil, un rituel supplémentaire ou une organisation matricielle.

Ces décisions peuvent améliorer le fonctionnement collectif, mais elles ne créent pas à elles seules la coopération. Un canal Teams ne donne pas envie de répondre à un collègue. Une réunion hebdomadaire ne résout pas un conflit de responsabilités. Une réorganisation ne crée pas

automatiquement la confiance entre des personnes qui se connaissent peu.

Prenons une ESN dans laquelle les Business Managers et les recruteurs travaillent sur les mêmes besoins. L'entreprise peut déployer un ATS performant, créer un point quotidien et formaliser un processus de transmission. Si chacun considère que l'autre ralentit son travail ou protège son propre périmètre, les informations resteront partielles et les arbitrages seront évités.

Le problème ne vient pas nécessairement de l'outil ou du processus. Il vient du niveau sur lequel l'organisation essaie d'agir. Avant de choisir une solution, il faut donc identifier ce qui empêche réellement les personnes de travailler ensemble.

H comme humain : l'envie de faire équipe

Le niveau humain repose sur le respect, la confiance et l'acceptation des différences. Il détermine la manière dont les collaborateurs interprètent les intentions des autres, osent demander de l'aide et acceptent de consacrer du temps à un sujet qui ne relève pas strictement de leurs objectifs individuels.

Dans une équipe où la confiance existe, un Business Manager peut dire qu'il ne maîtrise pas un secteur et demander l'avis d'un collègue sans craindre d'être jugé. Un recruteur peut signaler qu'un besoin est mal qualifié sans que sa remarque soit perçue comme un refus de chercher. Un manager peut reconnaître une erreur d'arbitrage sans fragiliser son autorité.

À l'inverse, lorsque la relation est dégradée, chaque interaction devient défensive. Le Business Manager transmet un besoin minimal pour éviter les questions. Le recruteur protège son temps en demandant des critères supplémentaires. Chacun peut respecter formellement le processus tout en coopérant le moins possible.

La confiance ne signifie pas que tout le monde doit être ami. Elle signifie que les désaccords peuvent être exprimés, que les engagements ont une valeur et que les erreurs ne sont pas immédiatement utilisées contre celui qui les reconnaît.

LE PREMIER TEST

Une équipe commence à coopérer lorsque ses membres peuvent dire "je ne sais pas", "je ne suis pas d'accord" ou "j'ai besoin de ton aide" sans craindre de perdre leur légitimité.

Les relations informelles ne sont pas du temps perdu

Les liens humains se construisent rarement pendant les seules réunions de production. Ils naissent aussi dans les échanges informels, les déjeuners, les cafés, les moments où l'on découvre la manière de penser d'un collègue au-delà de sa fonction.

Ces moments sont parfois soupçonnés de détourner les équipes de leurs objectifs. Pourtant, ils créent une connaissance mutuelle qui accélère ensuite le travail. Un recruteur qui comprend les contraintes commerciales d'un Business Manager saura quand l'alerter rapidement. Un BM qui connaît les difficultés du recrutement formulera un besoin plus exploitable et évitera de promettre au client un délai irréaliste.

Le lien personnel crée également une réserve de bonne volonté. Lorsqu'une urgence apparaît, on accepte plus facilement de faire un pas de côté pour quelqu'un dont on connaît l'engagement et avec qui l'on a déjà construit une relation équilibrée.

Le manager n'a pas à organiser artificiellement l'amitié. Il doit éviter de supprimer tous les espaces où les personnes peuvent se connaître. Une équipe qui ne se rencontre que pour commenter des indicateurs finit souvent par réduire ses relations à la pression associée à ces indicateurs.

O comme organisationnel : savoir qui décide et qui répond de quoi

La qualité des relations ne compense pas indéfiniment une organisation floue. Des collaborateurs peuvent s'apprécier sincèrement et perdre beaucoup d'énergie parce que les rôles, les responsabilités et les zones de décision restent ambigus.

Dans une ESN, la gestion de la sortie de mission d'un consultant l'illustre bien. Le Business Manager entretient la relation avec le consultant et le client. Le manager commercial protège le chiffre. Les ressources humaines veillent au cadre social. La direction peut intervenir sur les risques. Si personne ne sait qui décide, chacun donne un avis et la situation se prolonge jusqu'à devenir une urgence.

Un cadre organisationnel utile ne consiste pas à rédiger des fiches de poste exhaustives. Il précise plutôt les contributions attendues, les décisions que chacun peut prendre, les sujets qui nécessitent une consultation et la personne qui assume l'arbitrage final.

Cette clarté protège aussi la coopération humaine. Lorsque les responsabilités sont explicites, un désaccord porte plus facilement sur le fond du dossier. Lorsqu'elles ne le sont pas, il se transforme vite en conflit de territoire ou en accusation de manque d'implication.

LA QUESTION ORGANISATIONNELLE

Sur un sujet transverse, chacun doit pouvoir répondre simplement à quatre questions : qui contribue, qui décide, qui doit être consulté et qui répond du résultat final ?

La redevabilité ne doit pas devenir une recherche de coupable

Coopérer suppose que les engagements soient visibles et assumés. Mais la redevabilité perd son utilité lorsqu'elle sert uniquement à identifier celui qui n'a pas fait sa part.

Imaginons qu'un besoin client ne soit pas pourvu. Le Business Manager affirme que le recrutement n'a pas proposé assez de profils. Le recruteur répond que le besoin était incomplet et que les critères ont changé. Si la revue consiste à distribuer les torts, chacun préparera surtout sa défense pour la prochaine fois.

Une organisation mature examine la chaîne complète : qualité de la qualification, délai de lancement, disponibilité du marché, retours sur les profils, vitesse de décision du client et arbitrages internes. Chacun assume sa contribution, mais l'objectif reste d'améliorer le système commun.

La coopération progresse lorsque la responsabilité individuelle et la responsabilité collective coexistent. Le recruteur répond de la qualité de sa recherche ; le Business Manager répond de la qualité du besoin et de la relation client ; l'équipe répond ensemble de la pertinence de la réponse apportée.

T comme technologique : rendre la coordination plus fluide

Le troisième niveau rassemble les outils numériques et les technologies sociales. Teams, Slack, Notion, Trello, CRM ou outils de ticketing organisent l'information. Les réunions, stand-ups, revues d'activité et points de synchronisation organisent les interactions.

Ces dispositifs sont utiles lorsqu'ils réduisent les frictions. Un CRM peut permettre au recruteur de comprendre l'historique d'un compte sans solliciter le Business Manager. Une revue de staffing peut rendre visibles les consultants bientôt disponibles et éviter que plusieurs équipes travaillent en parallèle sur les mêmes recherches.

Mais chaque outil ajoute aussi des règles, des notifications et une charge de mise à jour. Un canal de discussion mal défini disperse l'information. Une réunion sans décision claire occupe les agendas. Un CRM rempli uniquement pour le reporting devient une obligation administrative plutôt qu'un support de coopération.

Le bon critère n'est donc pas la modernité de l'outil. Il faut vérifier ce qu'il rend plus simple : trouver une information, demander une contribution, décider, suivre un engagement ou apprendre d'une situation passée.

LE BON USAGE DE LA TECHNOLOGIE

Un outil de coopération doit réduire le coût de la coordination. S'il ajoute davantage de saisie, de recherche ou de réunions qu'il n'en supprime, il déplace le problème au lieu de le résoudre.

L'erreur la plus fréquente : commencer par le T

Le niveau technologique est le plus visible et le plus facile à acheter. Il donne rapidement le sentiment d'agir. Une licence peut être déployée, un rituel ajouté au calendrier et un processus présenté à l'ensemble de l'équipe.

C'est pourquoi les organisations investissent souvent dans le T pour compenser les faiblesses du H et du O. Elles multiplient les réunions parce que les personnes ne se parlent pas spontanément. Elles renforcent le reporting parce que les engagements sont mal définis. Elles ouvrent de nouveaux canaux parce que personne ne sait où l'information doit vivre.

Prenons une équipe commerciale qui partage peu ses opportunités. Ajouter une revue de pipe collective peut sembler pertinent. Mais si les Business Managers pensent qu'un collègue ou un manager peut récupérer leur compte, ils présenteront des informations minimales. La réunion existe ; la coopération reste absente.

De la même manière, un outil de gestion de projet ne résoudra pas un désaccord permanent sur les priorités. Il rendra simplement ce désaccord plus visible, parfois sous la forme d'une longue liste de tâches bloquées.

Les trois niveaux se renforcent ou se fragilisent mutuellement

Le modèle HOT n'est pas une succession d'étapes indépendantes. Chaque niveau agit sur les deux autres. Une relation de confiance permet de discuter plus facilement des responsabilités. Une organisation claire réduit les tensions personnelles. Un outil bien conçu rend les engagements visibles et soutient la confiance.

L'inverse est également vrai. Une organisation floue use les relations, car les mêmes personnes doivent continuellement négocier leurs frontières. Un outil opaque alimente la méfiance lorsque certains disposent d'informations que d'autres ne voient pas. Une relation dégradée pousse chacun à utiliser le processus comme une protection plutôt que comme un appui.

Une équipe Business Manager–recruteur fonctionne, par exemple, lorsque les deux personnes se respectent, savent qui doit qualifier et valider le besoin, puis disposent d'un espace commun pour suivre les recherches et les retours client. Retirer l'un des trois éléments fragilise l'ensemble.

Si la relation humaine est bonne mais que les rôles sont flous, la coopération repose sur des efforts personnels et s'épuise. Si l'organisation est claire mais que la confiance manque, chacun applique le minimum. Si les deux premiers niveaux sont solides mais que les outils sont mauvais, l'équipe coopère encore, mais au prix d'un temps et d'une énergie excessifs.

LE DIAGNOSTIC HOT

Quand la coopération se dégrade, ne demande pas immédiatement quel outil manque. Cherche d'abord si la difficulté vient de la confiance, de la clarté des rôles ou du coût de la coordination.

Comment un manager peut agir sur le niveau humain

Le manager influence le niveau humain par ses propres comportements. Il montre si l'aide apportée à un collègue est reconnue, si un désaccord peut être formulé et si une erreur honnêtement exposée déclenche une recherche de solution ou une sanction immédiate.

Il peut aussi créer des occasions de connaissance mutuelle à partir du travail. Demander à un recruteur d'expliquer la réalité d'un marché de compétences aux Business Managers, puis inviter les BM à partager leurs contraintes client, améliore la compréhension réciproque sans tomber dans une animation artificielle.

Lors d'un point d'équipe, le manager peut valoriser une coopération précise : un BM qui a partagé une information utile sur un compte, un recruteur qui a aidé une autre équipe ou un consultant qui a facilité une transition. Ce qu'il rend visible indique ce que l'organisation considère réellement comme important.

Comment agir sur le niveau organisationnel

Le manager doit rendre les zones de responsabilité suffisamment lisibles pour que les équipes puissent agir sans négocier à chaque fois le fonctionnement de base. Il peut partir des situations réelles qui génèrent des frictions : lancement d'un recrutement, validation d'une proposition, suivi d'un consultant, intercontrat ou sortie de mission.

Pour chaque situation, l'équipe clarifie le résultat attendu, les contributions nécessaires, le décideur et les délais. Par exemple, le Business Manager qualifie le besoin et obtient les retours client ; le recruteur définit la stratégie de recherche et alerte sur la faisabilité ; le manager arbitre lorsque les contraintes commerciales et le marché ne permettent pas de tenir l'engagement initial.

Cette clarification doit rester vivante. Si les décisions se prennent systématiquement ailleurs que dans le cadre prévu, il faut ajuster le fonctionnement plutôt que maintenir une règle que personne n'applique.

Comment choisir le niveau technologique adapté

Une fois les relations et les responsabilités suffisamment solides, le manager peut choisir les outils qui soutiendront le fonctionnement. Il part alors des usages et non des fonctionnalités disponibles.

Si l'équipe perd du temps à rechercher les derniers retours client, elle a besoin d'un espace de référence clairement tenu. Si les décisions se diluent après les réunions, elle doit mieux formaliser les

engagements, leurs responsables et leurs échéances. Si les sollicitations interrompent constamment le travail, elle peut distinguer les urgences des demandes asynchrones.

Par exemple, une revue hebdomadaire de trente minutes peut suffire si le CRM contient des informations fiables et si les désaccords sont traités ouvertement. Sans ces conditions, même une réunion quotidienne laissera les mêmes sujets revenir de semaine en semaine.

L'ORDRE DE CONSTRUCTION

Commence par rendre la coopération humainement possible, puis organisationnellement lisible, avant de la rendre technologiquement fluide.

Une bonne équipe laisse une trace qui dépasse ses outils

Les outils changent, les organisations évoluent et les rituels finissent par être remplacés. Ce qui reste dans la mémoire des collaborateurs est la manière dont ils ont travaillé ensemble : la confiance reçue, les difficultés traversées et le sentiment d'avoir pu compter les uns sur les autres.

Cela ne signifie pas que le niveau humain suffit. Une équipe sympathique peut rester inefficace si les responsabilités sont confuses. Mais une organisation performante qui sacrifie systématiquement les relations produit rarement une coopération durable.

Le manager doit donc tenir les trois dimensions en même temps. Il entretient les conditions humaines de l'entraide, clarifie le cadre dans lequel chacun apporte sa contribution et choisit des dispositifs qui simplifient réellement les échanges.

Des années plus tard, les anciens collègues ne se souviendront probablement ni du nom du canal Teams ni de la version du CRM. S'ils se retrouvent avec plaisir et disent qu'ils formaient une excellente équipe, ce ne sera pas un détail nostalgique. Ce sera souvent la preuve qu'ils avaient appris à coopérer pour de vrai.