

Lever les freins à la coopération

En situation de crise aiguë, des équipes sont capables de coopérer et d'obtenir des résultats qui semblaient inatteignables. Ainsi, lors de tempêtes ou d'inondations, les équipes des réseaux publics d'énergie, de télécommunications ou de transports montrent de grandes capacités à coopérer, à s'entraider, à trouver rapidement des solutions. Mais souvent, une fois la crise passée, ces comportements disparaissent aussi rapidement qu'ils étaient apparus. La coopération laisse place à de l'indifférence, voire à des comportements défensifs : chacun se retranche à nouveau dans son périmètre de responsabilité, à l'abri de procédures ou d'interminables circuits de décision (figure A). En effet, trois principaux freins nuisent à la coopération :

Le manque de lien relationnel

Il nous est difficile de coopérer avec des personnes que nous ne connaissons pas ou peu. Nous fonctionnons spontanément par clans et coopérons d'abord au sein des cellules auxquelles nous appartenons : service, équipe, famille, club... Au-delà de ces cercles, nous adoptons plutôt des comportements méfiants, voire défensifs, tant qu'un lien émotionnel n'a pas permis de réduire la distance. Évoluer dans un environnement 2.0 nous donne certes des outils

Coopérer au-delà
de notre équipe
rapprochée ne nous
est pas naturel.

pour réduire cette distance : il est facile de prendre contact avec une personne éloignée de son réseau. En revanche, ces outils tendent aussi à distendre les liens. S'ils nous rendent plus autonomes pour nos besoins quotidiens, comme trouver une information ou identifier un interlocuteur, ils nous privent d'occasions de contacts qui favoriseraient la coopération.

La crainte d'être perdant

Un autre frein à la coopération tient à la crainte d'être victime d'une coopération inégale. Chacun a des objectifs à atteindre. Aider une autre équipe peut être associé au risque de passer à côté de ses propres objectifs ou de ne pas en tirer un retour correspondant à l'effort fourni. Ainsi, dans un cabinet de conseil, une directrice expérimentée s'est vu refuser une promotion attendue au rang de directrice associée : elle

s'investissait beaucoup au bénéfice de tous dans le développement des consultants juniors, parfois au détriment de ses missions. Elle a dû réajuster sa façon d'aider les jeunes collaborateurs sans pour autant y renoncer. Travailler en coopération implique aussi de partager ses informations, de donner aux autres un droit de regard sur ses façons de faire – un risque que peu prennent sans de bonnes raisons.

Des rôles étroitement définis

Enfin, la rationalisation et l'optimisation des organisations ont encouragé la définition précise des responsabilités et périmètres d'action de chacun, sous forme notamment de fiches de poste détaillées. Si l'organisation y a gagné en clarté, elle n'y a pas toujours gagné en coopération. En effet, délimiter étroitement des champs d'action peut encourager des comportements contre-productifs : en toute bonne foi, des collaborateurs peuvent se laisser enfermer dans leur fiche de poste et leurs objectifs individuels plutôt que d'apporter leur aide à une autre équipe.

Favoriser la coopération au sein de son équipe et, surtout, avec les autres équipes requiert donc une démarche particulièrement active et volontariste.

Trois leviers favorisent
la coopération dans une
organisation :

- 1 Créer du lien
- 2 Montrer l'exemple
- 3 Organiser l'interdépendance

1 Créer du lien

Nous mettons plus facilement en œuvre des comportements de coopération lorsque nous avons un point commun, même mineur, avec la personne qui a besoin d'aide. Des psychologues ont fait venir sur un campus des supporters de l'équipe de football de Manchester United pour un faux test. Le véritable test se déroulait alors que le supporter quittait le campus : un joggeur chutait lourdement et criait

On coopère bien plus volontiers avec des personnes dont on se sent proche.

de douleur. Alors qu'en moyenne 33 % des supporters ont porté secours au prétendu blessé, ils ont été 92 % à le faire si ce dernier portait un T-shirt de Manchester United ! De la même façon, en entreprise, toutes les initiatives qui permettront aux collaborateurs de mieux connaître leurs interlocuteurs, et de se découvrir ainsi des points communs, faciliteront la coopération.

Aider les collaborateurs à mieux se connaître

Les expériences de psychologie sociale montrent que nous pouvons bien connaître jusqu'à environ 150 personnes. Au-delà de ce chiffre, nous n'avons plus qu'une connaissance

superficielle des individus. Nous ne parvenons plus, par exemple, à retenir leur prénom. C'est pourquoi une entreprise comme Gore a fait le choix de limiter la taille de ses sites à 150 personnes. Une politique coûteuse, puisqu'elle oblige à construire une nouvelle usine au-delà de ce seuil. Mais l'entreprise estime que l'investissement est justifié : tout le monde se connaît sur le site, ce qui favorise grandement la coopération.

Quelle que soit la taille de ses unités, on gagne à favoriser activement les liens interpersonnels. Les expériences de type « vis ma vie » – dans lesquelles les collaborateurs échangent leurs fonctions pour une journée –, les visites de sites, les événements conviviaux, des invitations conjointes à des réunions ou à des présentations d'équipe, sont autant d'occasions de créer du lien et de favoriser, le moment venu, une meilleure coopération.

Rendre le client plus visible

Renforcer la proximité psychologique avec le client favorise aussi la coopération : les collaborateurs se mobilisent en effet plus volontiers pour ce dernier, facilitant la résolution des éventuels conflits. La société d'appareils médicaux Medtronic l'a bien compris. Chaque année, elle sollicite des patients pour venir témoigner lors de son séminaire d'entreprise. Ceux-ci partagent, par exemple, la façon dont leur vie quotidienne a été améliorée par

telle prothèse ou telle valve cardiaque. Ces témoignages apportent de la reconnaissance aux collaborateurs. Ils contribuent aussi à faciliter l'action collective et à lever des tensions entre des équipes dont les objectifs ne sont pas toujours convergents.

Limiter l'autonomie

Il est généralement conseillé de veiller à ce que ses collaborateurs disposent de toutes les ressources nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Mais disposer en toute autonomie des ressources dont on a besoin peut freiner la coopération. Si chaque développeur de code possède son environnement de test, par exemple, il n'a plus besoin de se coordonner avec les autres pour tester des programmes. Cela représente certes du temps gagné et de la facilité, mais c'est aussi une perte d'échanges qui pourraient être fructueux. Plusieurs auteurs préconisent au contraire de limiter volontairement certaines ressources pour obliger les équipes à coopérer. Ainsi, un cabinet de design a volontairement renoncé à s'équiper d'une imprimante de grande dimension supplémentaire. Ce ne sont pas tant des raisons de coûts qui ont appuyé cette décision, mais la volonté de préserver les nécessaires échanges occasionnés par le partage de cette ressource. Des designers de différents projets avaient ainsi une opportunité d'échanger idées et feedbacks sans qu'il soit besoin d'organiser des réunions pour cela.

FIGURE A Trois idées erronées sur la coopération

Certaines idées erronées biaisent notre vision de la coopération et gênent sa mise en œuvre efficace :

« Pour bien coopérer, il faut d'abord que les rôles de chacun soient clairs. »	Sans aller jusqu'à créer volontairement de la confusion, une part de flou peut au contraire aider la coopération en la rendant nécessaire. Ce flou limite des comportements mécanistes consistant à penser que tout se passera bien si chacun fait bien le travail qui lui est confié. À l'inverse, lorsque la ligne de séparation est relativement floue, les différentes parties prenantes doivent se concerter.
« En fixant des objectifs partagés, on déresponsabilise les individus. »	La réalité des interdépendances fait qu'il est bien souvent impossible de définir avec pertinence des responsabilités clairement circonscrites. Focaliser chacun sur des objectifs individuels est ainsi rarement la solution pour créer un résultat collectif : en cas de dissension, cela fournit un prétexte tout trouvé pour ne pas coopérer. Rendre chacun responsable du résultat final se révèle souvent plus efficace, en plaçant l'équipe en situation de s'auto-organiser selon les circonstances.
« La coopération est toujours source de performance. »	Provoquer la coopération n'est pas toujours la meilleure réponse à une recherche de performance. Il peut exister entre équipes ou individus des différences de valeurs importantes, des écarts de statut ou un historique de conflits, qui peuvent rendre improductif de chercher à promouvoir un travail en commun. Recourir à des procédures pour réguler les interactions est alors souvent le plus efficace.

2 Montrer l'exemple

Pour voir davantage de comportements coopératifs autour de soi, il suffit parfois d'adopter soi-même des comportements coopératifs. L'effet de contagion que cela induit a en effet été vérifié tant par les neurosciences que par la psychologie sociale.

Proposer son aide

Montrer l'exemple en étant soi-même visiblement coopératif s'avère être un levier puissant. Les neurosciences montrent en effet qu'être témoin d'un acte de générosité produit de l'ocytocine dans notre cerveau, qui crée un sentiment de bien-être. Ce ressenti agréable nous encourage à pratiquer à notre tour de tels actes. De la même

Pratiquer la coopération a un effet de contagion sur son entourage.

manière, des personnes plutôt individualistes qui bénéficient régulièrement d'actes bienveillants sont davantage capables d'altruisme. C'est pourquoi il ne faut pas hésiter à rendre visibles nos actes de générosité : une réunion d'équipe ou un séminaire sont de bons moments pour pratiquer et encourager ainsi la coopération. En plus de l'effet de contagion, on déclenche aussi des mécanismes de réciprocité. En consacrant du temps à des collègues, nous leur montrons qu'ils ont de la valeur

à nos yeux et ils auront davantage tendance à s'engager vis-à-vis de nous. Pour inciter davantage ses collaborateurs à coopérer, un manager a ainsi changé sa façon d'aborder le sujet en entretien annuel. Il avait l'habitude de formuler des recommandations comme : « Tu devrais coopérer davantage », ce qui ne manquait pas de provoquer des réactions défensives. Il a résolu cette difficulté en se positionnant comme apporteur d'aide et en demandant plutôt : « Comment puis-je t'aider à coopérer davantage ? ». Cette approche lui a permis de faire significativement avancer la coopération.

Oser demander de l'aide

Favoriser la coopération, ce n'est pas seulement apporter son concours. C'est aussi oser solliciter la coopération des autres. Par crainte d'essuyer un refus ou par souci de ne pas déranger, certains préfèrent s'en abstenir. Or une étude, qui demandait à des managers de décrire les occasions dans lesquelles ils ont donné ou reçu de l'aide, a montré que dans 90 % des cas, l'aide fournie l'était à la suite d'une demande explicite de l'interlocuteur.

Apprendre à demander de l'aide se travaille. Cela nécessite tout d'abord de se sentir en sécurité dans son environnement (figure B). Il est aussi utile de se représenter ce qu'apportera cette aide non pas à soi-même, mais à son équipe, à l'entreprise ou encore au client final : cela rend plus acceptable de se positionner en demandeur. Par

ailleurs, on a tendance à sous-estimer la propension des autres à offrir leur aide. Gardez à l'esprit qu'il est parfois plus difficile à votre interlocuteur de vous refuser son aide que de vous l'apporter... Et ceci d'autant plus si la sollicitation est faite publiquement ! En retour, apporter votre reconnaissance de façon également publique aidera à ancrer les comportements de coopération chez la personne sollicitée, mais aussi chez les témoins.

3 Organiser l'interdépendance

La façon dont sont structurées les organisations a une influence sur les comportements. Les organisations hiérarchiques ne sont pas toujours favorables à la coopération. Ainsi, on observe fréquemment des entités, des *business units* ou des directions qui vivent dans l'indifférence – voire la concurrence – vis-à-vis des autres entités, alors qu'elles gagneraient à coopérer davantage.

Revoir ses modes d'organisation est donc un moyen efficace de favoriser la coopération, à condition d'oser des organisations plus souples.

Superposer plusieurs organisations

Dans un souci d'optimisation, beaucoup d'organisations sont structurées autour de marchés et de lignes de produits, au risque de générer des

FIGURE B Assurer un climat de sécurité au sein de ses équipes

Il est difficile de coopérer lorsque l'on se sent en situation de vulnérabilité. Le manager doit être vigilant à préserver un climat de sécurité, *a fortiori* lorsque l'environnement professionnel connaît des bouleversements ou des périodes d'incertitude.

Respecter l'identité de chaque entité

Lorsque deux équipes doivent coopérer, il est fréquent que l'une des deux craigne de se trouver placée en dépendance vis-à-vis de l'autre et de perdre ainsi ce qui fait sa fierté ou son identité. De fait, coopérer avec une autre équipe ne signifie pas qu'il faille ne former qu'une seule équipe. Au contraire, **préserver les identités propres et reconnaître les apports de chacun** crée un climat favorable à la coopération.

Être vigilant au sentiment d'équité

En situation de coopération, les collaborateurs sont encore plus vigilants aux questions de statut et d'égalité de traitement, par crainte d'être perdants dans cette alliance. Ils se comparent constamment. Le manager doit donc être très attentif à ce qu'**il soit clair que les équipes sont traitées avec équité**. Il faut veiller à apporter la même reconnaissance à chacune des équipes et à assurer une égalité de traitement visible.

S'autoriser à réguler les conflits

S'il est important de laisser de la marge de manœuvre aux collaborateurs, cela ne doit pas empêcher d'**intervenir comme régulateur ou arbitre** si des conflits surviennent : cette intervention contribue à rassurer les équipes. En revanche, cela ne dispense pas de demander ensuite aux équipes comment elles auraient pu réguler le conflit par elles-mêmes.

cloisonnements. Pour pallier ces risques, beaucoup d'entreprises mettent en œuvre des structures transverses – comme la nomination d'un « Monsieur Sécurité » ou d'un responsable Environnement dont le rôle est de mobiliser et de coordonner l'ensemble des entités sur ces sujets. De telles initiatives se révèlent toutefois souvent insuffisantes, quand elles ne sont pas contre-productives au regard de la coopération. On observe ainsi fréquemment des comportements de désengagement face

celui des Achats ou de l'Innovation. Chacun de ces réseaux a reçu une feuille de route. Passé un temps de surprise – « *Mais qu'est-ce que je fais parmi des acheteurs ?* » –, le contrôleur de gestion, par exemple, est ainsi amené à retravailler les processus d'achats, en apportant sa vision de client interne. La vertu de cette approche, comparativement à la mise en place d'équipes projet temporaires, réside dans la généralisation de relations de travail durables entre des collaborateurs qui, sinon, n'ont que peu ou pas d'occasions de comprendre les points de vue et contraintes des autres entités.

atelier de production de matériel informatique. Alors que les collaborateurs étaient précédemment répartis entre 13 fonctions, il n'en reste maintenant plus que 4 : opérateur, inspecteur, technicien de maintenance et contrôleur qualité. Corrélativement, il a étendu le périmètre d'activité dévolu aux différentes fonctions, spécifiant de façon bien moins précise ce que chacun devait prendre en charge. Ce flou volontaire a eu pour effet d'accroître l'autonomie, le sens des responsabilités et les opportunités de coopération (figure C). Alors que les collaborateurs restaient jusqu'alors assignés à un poste précis pendant leur journée de travail, ils passent désormais d'un poste à un autre et apportent spontanément leur aide à leurs collègues. Leur portefeuille de compétences s'est accru, ils ont développé une certaine polyvalence et la productivité a augmenté.

Favoriser la coopération nécessite souvent d'agir sur l'organisation et pas seulement sur les comportements.

à ces fonctions transverses : pourquoi continuer de se soucier de sécurité au niveau de l'entité alors qu'il existe une personne dédiée à ce sujet ?

Une réponse plus efficace réside dans la création de réseaux qui viennent se superposer à la structure hiérarchique. Dans cette approche, l'enjeu partagé – la sécurité, par exemple – n'est pas du seul ressort d'experts dédiés, mais d'un réseau de collaborateurs, qui travaillent ensemble en mode projet. Une entreprise a ainsi fait le choix d'inciter ses collaborateurs à intégrer au moins deux réseaux transverses : celui de son métier, contrôleur de gestion par exemple, mais aussi un autre, comme par exemple

Faire se recouper les zones de responsabilités

Un consultant observait que lorsque des collaborateurs demandent plus de clarté dans la définition des zones de responsabilités, cela cache souvent des réticences à coopérer. En effet, lorsque les domaines d'intervention sont délimités avec finesse et précision, la coopération n'est en théorie plus nécessaire : chacun peut se focaliser sur le périmètre qui lui est assigné. À l'inverse, faire volontairement se recouper les zones de responsabilités entre équipes et entre collaborateurs rend nécessaire la concertation, dans la mesure où les équipes partagent ainsi certains objectifs ou périmètres d'action. C'est ce qu'a mis en œuvre le responsable d'un

La coopération entre équipes ne nous est pas naturelle. C'est pourtant un ressort précieux dans un environnement qui nécessite agilité et résilience. Elle s'instaure par une démarche volontariste qui vise à la fois les comportements et l'organisation.

FIGURE C Faire se recouper les périmètres de responsabilités

Laisser un flou volontaire dans la répartition des tâches et des missions suscite le besoin de coopérer. Dans une usine de matériel informatique, le responsable de l'équipe de production, composée d'une soixantaine de collaborateurs, a volontairement créé des chevauchements dans les périmètres de responsabilités.

Principes	Pourquoi ça fonctionne ?	Exemple de l'atelier
Élargir les champs de responsabilité individuels.	Élargir le champ d'action des collaborateurs crée des recouvrements entre leurs rôles. Ce sont ces recouvrements qui mettent les collaborateurs en situation de coopération.	Les fiches de poste des collaborateurs sont passées d'en moyenne 7 activités prévues à une fourchette de 10 à 25 activités. Cette souplesse conduit les collaborateurs à se coordonner et à coopérer.
Réduire de façon drastique le nombre de spécialisations au sein de l'équipe.	Moins confinés à un rôle étroit, les collaborateurs sont plus polyvalents : ils peuvent facilement aider un collègue et apporter leur savoir-faire.	L'atelier passe de 13 fonctions différentes à seulement 4, sous le contrôle d'un seul superviseur. La productivité de l'atelier augmente, tout comme le portefeuille de compétences des collaborateurs.
Assouplir les frontières entre équipes.	La porosité des frontières entre équipes facilite la capacité à renforcer ponctuellement une équipe au moyen d'un collaborateur issu d'une autre.	Chacun connaît mieux les autres équipes. Le sentiment de responsabilité mutuelle est accru. Le superviseur organise un principe d'équipes tournantes et de réunions inter-équipes bimensuelles.

D'après *Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations*, Ann Majchrzak, Qianwei Wang, Harvard Business Review, septembre 1996.