

II - - Les ressorts psycho-sociaux de la coopération

La coopération est au cœur de l'entreprise mais aussi de l'équipe Agile. En effet, le *scrum master* ou *manager de projet* doit amener le *product owner* ou client à coopérer afin de définir précisément le cahier des charges du projet. Il doit aussi s'assurer que la *Pizza Team*, les membres de l'équipe coopèrent dans leurs pratiques de travail afin d'atteindre rapidement un haut niveau de production (vélocité). Cependant, la coopération n'est pas innée chez l'individu.

La coopération peut se définir comme la nature de la relations entre diverses parties prenantes quand ces dernières cherchent à concilier les intérêts et la satisfaction de tous. Il s'agit donc de la coordination de la bonne volonté de toutes les parties prenantes pour faire en sorte que l'action commune soit satisfaisante pour toutes.

La difficulté est que l'individu est mû par la poursuite de ses propres intérêts, qu'ils soient matériels ou symboliques. Il se caractérise a priori par une intention non coopérative. L'individu peut s'engager dans une relation de coopération mais uniquement quand il aura calculé qu'elle sera une stratégie payante. La coopération apparaît donc comme la poursuite des intérêts individuels par un autre moyen.

Selon la théorie des jeux, l'individu est un être rationnel dans une situation de coopération. Il peut développer des stratégies différentes en fonction du contexte de la situation, il ne cherchera donc pas toujours à coopérer. La coopération procède surtout d'un égoïsme intelligent. Égoïsme parce que chaque individu va suivre son intérêt individuel et que la coopération n'est pas une fin en soi. Intelligent car chacun sait reconnaître les avantages d'une coopération raisonnée.

La coopération n'est donc pas instinctive et naturelle chez l'individu : pour se construire, elle a besoin de relations de LT, de communication entre les parties prenantes et d'un minimum de confiance.

Néanmoins, la coopération est potentiellement omniprésente pour deux raisons :

- il existe un penchant altruiste chez l'être humain faisant partie de sa nature profonde. C'est la position de plusieurs courants philosophiques comme Kant ou Auguste Comte ;
- la coopération est la base du lien social et l'homme est fondamentalement un être de société. L'individu va trouver dans la coopération de quoi survivre, sur le plan matériel et affectif. C'est un besoin vital. C'est la théorie de Mauss sur le don : un individu fait don de quelque chose à l'autre ; ce dernier se considère comme redevable ; cependant, à l'inverse de ce qui se produit dans l'échange économique, il ne s'acquittera pas de sa dette par de l'argent mais en faisant un nouveau don un jour ou l'autre. Cet autre don ne sera pas nécessairement identique au premier mais il manifestera la bienveillance de la seconde personne envers la première. Il n'annulera pas la première dette mais créera une dette réciproque entre les deux personnes, qui sera entretenue par d'autres séries de dons et de contre-dons.

Au final, la coopération naît du lien social.

Séance 2 - Développer ses aptitudes à la coopération

Cela explique partiellement le rôle du groupe dans la coopération. En effet, le groupe ou l'équipe peut fournir une forte motivation à leurs membres pour coopérer en leur sein.

Pour **Anzieu et Kaes**, le groupe est un lieu d'accomplissement imaginaire de désirs et de protection contre les menaces. Le groupe tient parce qu'il procure des avantages à chaque individu qui le compose. La coopération devient alors un moyen indispensable pour assurer la cohésion du groupe et permet à ses membres d'atteindre leurs objectifs individuels parfois inconscients.

La cohésion du groupe ne garantit pas l'absence de conflits internes. Ceux-ci peuvent être motivés par des divergences d'intérêt entre les membres ou encore par des animosités personnelles affectives qui vont alors déboucher sur des conflits latents.

Une équipe qui fonctionne bien est un groupe dont les membres coopèrent entre eux. Le manager d'équipe ou de projet doit alors mettre en œuvre une dynamique d'échange de dons entre les membres de son équipe. Ainsi, le groupe en échangeant des compétences, des savoirs - faire renforceront la dynamique de l'ensemble. Ces échanges peuvent ne pas être réciproques sur le plan individuel mais être mutualisés au sein du groupe. Cette dynamique de l'échange mutualisé est également valable pour faire évoluer plusieurs équipes entre elles, ou encore avec des parties prenantes externes comme des fournisseurs ou des clients dans un processus de co-production ou co-innovation.

En cas de non-coopération d'un individu au sein d'un groupe ou d'un système, la partie prenante risque d'être exclue socialement ou économique de l'alliance mise en œuvre par le groupe. Au niveau individuel, cela peut se traduire par une mise au placard du collaborateur en raison de sa non adhésion aux valeurs sociales du groupe. Au niveau du système, cela peut correspondre à une rupture d'alliance ou de partenariat entre deux entreprises ou avec un fournisseur.

L'organisation et le manager d'équipe doit donc favoriser les comportements de coopération. Pour cela, ils doivent parvenir à dépasser les antagonismes présents au sein de l'équipe ou au sein de l'entreprise. Quatre types d'antagonismes doivent être considérés :

- **les antagonismes d'intérêts personnels ou catégoriels** : il s'agit de l'antagonisme qui oppose les acteurs dans leurs intérêts matériels ou symboliques, comme par exemple entre deux catégories de personnels (ingénieurs et techniciens). Ils peuvent être basés sur l'attribution de ressources pécuniaires, de postes convoités ou encore de symboles de prestige ;
- **les antagonismes de missions** : pour Barnard, la fonction de manager est de concilier les exigences des diverses parties prenantes (salariés, actionnaires, fournisseurs, direction, ...). Il en résulte inévitablement des conflits de logiques. Ces conflits sont d'autant plus nombreux, qu'il existe une multitude de parties prenantes ;
- **les antagonismes de valeurs** : ils peuvent porter sur des positions à adopter quant aux éternels dilemmes liés à l'action comme la tolérance vis-à-vis de l'erreur, la recherche de la performance, le respect des principes éthiques. Ils peuvent être liés aux individus comme à la culture d'entreprise ;

Séance 2 - Développer ses aptitudes à la coopération

- **les antagonismes d'opinion** : les désaccords entre individus sont fréquents entre individus comme entre organisation car chaque partie prenantes décode son environnement en fonction de son histoire, de sa raison d'être, de ses objectifs personnels.

L'objectif du manager est donc de dépasser ses antagonismes en s'appuyant sur les mécanismes offerts par l'organisation.

Ce dernier peut s'appuyer sur les modes de sanction ou de récompense proposés par l'organisation pour promouvoir les comportements de coopération. Cependant, les systèmes d'évaluation actuels ne mettent que peu en valeur les comportements collectifs au profit des comportements individuels dans l'attribution des primes ou de symbole de prestige.

Le manager peut également s'appuyer sur les principes instaurés par la culture d'entreprise. Cependant, cela n'est possible que si ces derniers sont crédibles et uniquement si les membres de la Direction et de l'encadrement les respectent également.

En réalité, le manager peut actionner plusieurs leviers pour créer des comportements de coopération au sein de son équipe :

- **mobiliser les valeurs dominantes de l'organisation** : le premier levier que le manager peut mobiliser est l'exemple qu'il donne. Le manager en pratiquant la délégation et l'échange créera une dynamique au sein de l'équipe. Le deuxième levier est la capacité du manager à donner un sens à l'action de tous. Ce sens doit être cohérent avec ses propres actes et ses décisions. Si les collaborateurs ont conscience d'œuvrer dans un but commun, ils seront plus enclins à prêter attention à ce que font les autres collaborateurs. Le troisième levier réside dans le recrutement de nouveaux collaborateurs en privilégiant les profils psychologiques les plus aptes à la coopération ;
- **améliorer les qualités de leadership de l'encadrement** : les qualités de leadership du manager permettent d'instaurer un climat positif à l'intérieur de l'équipe. Le manager doit instaurer un climat de dialogue, d'écoute et d'empathie au sein du groupe de travail ;
- **faciliter les contacts informels entre les collaborateurs** : les personnes qui se connaissent ont beaucoup plus de chances de développer des relations coopératives. Le manager doit donc favoriser la création de réseau au sein de son équipe mais aussi vers l'extérieur comme d'autres équipes projet. Pour cela, le manager doit savoir créer des occasions de rencontres entre les collaborateurs par des activités extra professionnelles communes ;
- **développer le partage de compétences** : il est nécessaire de faire connaître de travail de l'autre, même au sein d'une même équipe. Pour cela, le manager peut proposer l'instauration de binômes de travail entre différents métiers ou niveau opérationnel, ou entre ingénieur de spécialité différente. Chaque collaborateur pourra ainsi mieux cerner les attentes « métier » de chaque partie prenante et notamment celle du product owner.

Séance 2 - Développer ses aptitudes à la coopération

En conclusion, la coopération n'est pas un comportement naturel. Elle repose davantage sur un égoïsme intelligent de la part des individus. Cependant, l'entreprise agile repose essentiellement sur son développement au sein des équipes mais aussi avec les parties prenantes externes, notamment le product owner.

Il est donc indispensable pour le manager de projet ou scrum master de développer les leviers favorisant ce comportement chez ses collaborateurs mais aussi avec son client. Il doit savoir impliquer chaque parties prenantes pour atteindre son objectif.