

Développer les comportements de coopération

Comment faire travailler ensemble une équipe qui n'en est pas vraiment une au sens classique du terme ? Comment développer des comportements de coopération dans un groupe où les intérêts s'affrontent plus souvent qu'ils ne se rejoignent ? Ces questions résument les principales interrogations d'un manager en transversal, qui doit au quotidien aménager avec les membres de son groupe des espaces de négociation pour travailler ensemble et être efficace collectivement.



Comprendre en quoi notre comportement compromet ou favorise la coopération.

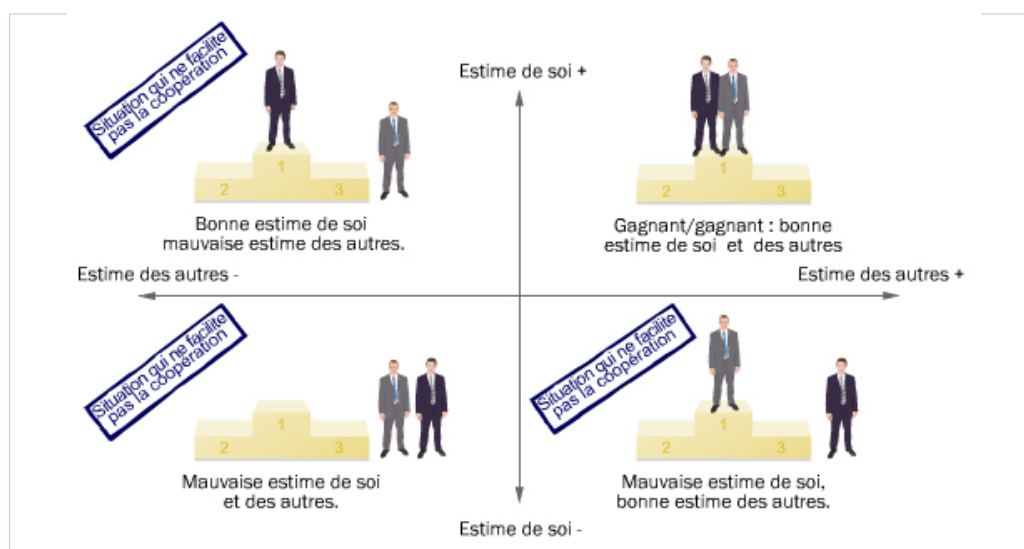
Trois attitudes nuisent à la coopération :

- Un manque de considération pour les autres, associé à une très bonne opinion de soi-même : une telle attitude empêche la communication et détruit la confiance, par conséquent elle nuit à la coopération.
- Une dévalorisation de soi, associée à une haute estime des autres : cette attitude nuit à la dynamique des relations, car elle entraîne beaucoup de non-dits.
- Un manque d'estime de soi associé à une image dégradée des autres : une telle attitude provoque un repli sur soi et ne permet pas une coopération constructive avec les autres.

Une attitude favorise la coopération :

- L'estime de soi et l'estime de l'autre : ce sont les deux ingrédients indispensables pour instaurer une relation de confiance et une coopération efficace. Votre façon de penser doit être la suivante : « Je suis digne de confiance et l'autre l'est aussi, donc nous allons pouvoir collaborer et, s'il y a un problème, nous pourrons le surmonter ». Avec une telle tournure d'esprit, la relation peut être gagnante pour tout le monde.

La matrice qui suit résume les quatre attitudes possibles et leur impact sur la coopération.



Comment manifester de l'estime pour soi-même et pour les autres ?

C'est essentiellement le langage et le ton sur lequel on parle qui révèlent notre attitude profonde envers un interlocuteur. Notre estime ou notre manque d'estime envers les autres ou envers nous-mêmes se manifestent en effet essentiellement dans ce que nous disons.

C'est pourquoi, pour développer un comportement de coopération, il faut d'abord et avant tout veiller à sa façon de parler.

- Il s'agit d'être attentif à la façon dont on s'exprime et supprimer de son vocabulaire toutes les tournures, expressions et même intonations qui trahissent un manque d'estime pour soi-même et/ou pour les autres.
- C'est un travail qui commence par soi : en effet, vous ne pouvez pas attendre des autres qu'ils aient une attitude coopérative, si vous-même ne l'avez pas

Comment faire évoluer les personnes autour de vous vers un comportement coopératif ?

Une personne a une bonne estime d'elle-même et une mauvaise estime des autres.:

Dans ce cas de figure, une personne peut adopter soit un comportement agressif avec les autres, soit un comportement manipulateur :

- Le comportement agressif : l'individu casse ou écrase les autres pour s'imposer. Il dévalorise les autres sans écouter ce qu'ils ont à dire. Pour le faire progresser vers plus de coopération :
 - Restez très calme. N'entrez jamais dans la spirale de l'agressivité. Demandez des choses concrètes qui ne pourront pas être contestées par la suite. Restez factuel, citez des faits incontestables.
 - Demandez-lui quels sont ses besoins prioritaires, ce qu'il juge indispensable.
 - Repérez avec lui quelles sont les options possibles pour satisfaire ses attentes.
 - Co-construisez le projet avec lui en lui montrant son intérêt, ce qui lui est utile personnellement.
- Le comportement manipulateur : l'individu flatte pour atteindre ses objectifs, ne dit pas clairement ce qu'il pense, lance des rumeurs et divise pour mieux régner. Pour le faire progresser vers plus de coopération :
 - Repérez la manipulation.
 - Obligez-le à clarifier son point de vue, le but qu'il poursuit, son intention
 - Conservez des traces écrites de ce qu'il dit.
 - Demandez que les choses soient dites aux bonnes personnes, au bon moment, au bon endroit.

Une personne a une mauvaise estime d'elle-même (quelle que soit son estime des autres).

Dans ce cas de figure, l'individu va adopter une attitude inhibée et fuyante, qu'il ait une bonne estime des autres ou pas. Il a perdu confiance et se sent découragé. Face à la critique, il craint de réagir et de défendre son point de vue. Pour le faire progresser vers plus de coopération :

- Rassurez-le, valorisez-le.
- Proposez-lui une action facile, un objectif précis, pour qu'il reprenne confiance.
- Posez-lui des questions fermées.
- Faites-lui des demandes précises, qui l'aideront à répondre.
- Maintenez des relations conviviales et chaleureuses.
- Prenez votre temps, revenez à la charge si nécessaire et planifiez avec lui. .