

11/06/2013 - **Management**

La coopération, un chantier pour les DRH

A l'occasion du 10e anniversaire du MBA RH de l'université Paris-Dauphine, une conférence s'est déroulée sur le thème de la coopération. Une démarche à suivre pour les responsables de ressources humaines qui veulent favoriser un engagement collectif autour de la mise en œuvre d'un projet dans l'entreprise.



A lire également

Les salariés attendent plus de souplesse dans l'organisation du travail

Le droit d'expression direct est de retour

Les relations de travail en pleine mutation

Micropole met en place un réseau social d'entreprise

Dans un contexte économique et opérationnel difficile, les directions des entreprises ne peuvent pas avancer dans leurs projets sans une adhésion et un engagement collectif de leurs équipes. Les responsables des ressources humaines ont là un rôle essentiel à jouer en utilisant la voie de la coopération pour créer un lien social dans l'ensemble du personnel. « La coopération est un moyen au service de la finalité » a expliqué Fabien Blanchot, directeur du MBA management des ressources humaines de l'université Paris-Dauphine, une formation continue destinée aux professionnels RH qui fête ses dix années d'existence.

Avant de se lancer dans la démarche, il est donc primordial de fixer un objectif. « On ne coopère pas si l'on ne sait pas où l'on va », a prévenu Gérard Taponat, professeur associé en organisation et ressources humaines à l'université Paris-Dauphine et directeur des affaires sociales de Manpower. Le constructeur automobile Daimler a utilisé récemment la coopération pour la mise en place d'un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) commun à toutes ses entités installées en France (un effectif de 5500 personnes) afin de réaliser des économies et de disposer d'une gestion de paie la plus proche possible des standards du groupe. Chargé de la mission, Yves Pennera, RRH Projets et Organisation chez Mercedes Benz France, reconnaît ne pas être un spécialiste de la gestion de paie mais que cette faiblesse s'est révélée être une force en jouant la carte d'une véritable confiance avec les experts. « Il y a eu une collaboration intelligente et vertueuse ainsi qu'une totale transparence dans le pilotage », a-t-il indiqué.

La place centrale de la parole

Concrètement, les experts ont pu donner des recommandations et des avis négatifs afin d'avancer sur les points de blocage. « On voit bien que la parole est quelque chose de centrale », a souligné Jean-François Chanlat, professeur en sciences des organisations à l'université Paris-Dauphine. Le succès de la coopération implique que les parties prenantes au projet partagent, échangent, écoutent et expriment des opinions qui ne vont pas forcément dans le sens de la direction sans se sentir menacées. « L'espace de parole permet de réduire l'ambiguïté. Le malentendu est un obstacle à la coopération », a précisé Fabien Blanchot. Au groupe mutualiste MAIF, il a été convenu depuis quatre ans que toutes les organisations et réorganisations s'effectueraient par la négociation et dans le cadre du partage entre la direction et les syndicats tout en fixant des échéances. Pour favoriser cet esprit de coopération, un débat démocratique quotidien d'une heure a été instauré entre les managers et leurs équipes. Car « une parole mal comprise est une trahison », a expliqué Olivier Ruthard, DRH du groupe MAIF. Chaque manager définit ce qu'il peut négocier ou non avec son équipe. « Il y a un but commun qui est de réussir et de faire réussir l'entreprise » a insisté ce DRH. La coopération implique aussi que le responsable du projet n'impose pas ses idées en force et favorise le dialogue en toute humilité. « J'ai vite compris que le directeur général devait prendre beaucoup de temps pour expliquer et communiquer », s'est aperçu Laurent Mauroy, directeur général de la Maison de l'Emploi et de la

Formation du Saint-Quentinois, une entité créée en trois mois à partir de la fusion de plusieurs structures locales (mission locale, cité des métiers, etc.).

Initier un engagement collectif

Le projet ne peut pas non plus réussir sans un investissement de l'ensemble des salariés concernés. « Il est important de considérer que les gens sont prêts à s'engager », a insisté Norbert Alter, professeur de sociologie spécialiste de l'innovation, de la coopération et de la diversité dans l'entreprise et des organisations à l'université Paris-Dauphine. Le responsable du projet ne doit surtout pas être désobligeant. Car « le respect mutuel est un élément très important pour créer l'engagement dans son organisation », a souligné Fabien Blanchot. Et dans la mise en œuvre du projet, la complémentarité est essentielle. Chaque personne doit avoir un rôle à jouer, trouver un sens à son travail et voir ses compétences reconnues. « On ne peut pas coopérer si on est tous des clones », a rappelé Gérard Taponat. La coopération n'aboutit pas toujours à un succès. Elle a alors le mérite de mettre en exergue les points de désaccord par exemple entre les syndicats et la direction de l'entreprise. En revanche, en cas de réussite, elle est source de lien social. « La mise en place d'un SIRH commun est un véritable lien structurant entre les différentes entités du groupe Daimler en France qui n'existait pas auparavant », a constaté Yves Pennera. Et pour le sociologue Norbert Alter, la concurrence n'a jamais empêché la coopération...

Par **Frédéric Hastings**