

Le Synergomètre

Faire l'expérience de la coopération

par Arlette MUCCHIELLI

Peut-on apprendre à coopérer, à travailler ensemble, à gérer les conflits interpersonnels que toute vie commune génère ? Une fois adulte n'est-il pas trop tard pour changer ? C'est cette grave et récurrente question qui nous est posée à partir de la méthode dite du Synergomètre.

Situons d'abord cette dernière créée au 20^e siècle par un philosophe, médecin neuropsychiatre français, Roger Mucchielli. Lors d'une mission universitaire aux États-Unis, il assista aux expériences de l'Institut Carnegie de Pittsburgh, aux recherches menées par Alex Bavelas et il expérimenta les méthodes à Harvard de la Business School. Synthétisant l'ensemble de ces travaux, il élabore une méthode qu'il appelle Synergomètre. Dès 1959, il procède aux premières séances avec un succès jamais démenti depuis.

La méthode du Synergomètre vise la communication/coopération. Exposons-la. Chaque groupe en formation comprend six membres. Il peut y avoir des aménagements à cet effectif par introduction de trois membres observateurs pouvant changer de rôle alternativement avec les six participants. Le travail s'effectue au cours d'une succession de séances, une toutes les deux ou trois semaines, pendant environ six mois, un minimum de dix séances étant requis.

Chaque séance comprend deux phases :

- La première phase utilise l'appareil

appelé comme la méthode, Synergomètre, du grec *syn=ensemble, ergo=travail, metrum=mesure*, soit mesure du travail en commun. Le groupe en formation a, lors de chaque séance, un problème à résoudre. Il reçoit d'abord les données générales identiques pour tous et des données individuelles différentes pour chacun. La réussite suppose la transmission entre participants de ces dernières. Chaque sujet, isolé dans son box ne voit pas les autres et, pour correspondre, doit écrire sur de petits papiers de couleurs différentes, lesquels circulent (aller et retour) par d'astucieux canaux. Les problèmes proposés sont de difficultés graduées, franchies par degrés (4 ou 5). On ne passe au degré supérieur qu'une fois acquises la souplesse et l'efficacité maximales au degré inférieur et d'abord la réussite du problème par tous.

- La seconde phase est un échange conduit par un praticien certifié, hors de l'appareil, sur le thème : que s'est-il passé au cours du travail effectué par le groupe pendant la période précédente ?

Au début, l'ensemble des participants travaille selon les habitudes de chacun, à la résolution du problème. Le premier effet est donc l'implication personnelle, puissant accélérateur des processus mis en jeu dans la formation. Mais au-delà d'avoir réussi (ou non) un problème (simple truchement), que vise la méthode ?

À rien de moins qu'à la coopération au sein d'une équipe, donc à un changement, à une évolution comportementale des participants. Une précision s'impose ici. Il ne s'agit pas d'une psy-

chanalyse de groupe, mais d'un remaniement dans les styles d'échanges professionnels. C'est dans le monde des entreprises que la méthode fut d'abord utilisée. Toute forme d'équipe peut bénéficier du dispositif : équipe sportive, équipe administrative, équipe politique, équipe d'acteurs socioprofessionnels ayant à mettre en place des projets pour les régions, tels un aéroport, un barrage... Allons plus avant dans nos explications.

Comme tout le monde, les participants croient savoir a priori ce que signifient les mots « organisation », « coopération ». Tous ont vécu des séances de groupe et certains s'imaginent détenir



Arlette Mucchielli est psychanalyste et universitaire. Pionnière dans le domaine de la dyslexie, elle a consacré sa vie à la prévention, tant dans le domaine des troubles scolaires que dans celui de la coopération entre adultes.



Le Synergomètre (illustration IFPIRM)

la quasi-perfection dans les attitudes de coopération. En fait ils ont travaillé, certes, ensemble, mais au début, redisons-le, chacun à sa manière, avec une image personnelle de soi et d'autrui.

Fruit de la réflexion sur soi, de la méditation sur la façon dont on a affronté ou traversé les difficultés de l'existence, l'image de soi reste un cadre de référence permanent, construit assez tôt et difficile à changer, une fois adulte. Il en va de même pour l'image d'autrui. Autrui est jugé par rapport à soi et au degré de compatibilité ou non, de caractère, de méthode et d'opinion. Que l'on se sente inférieur ou supérieur aux autres, coupable, redevable... envers eux, une fois face à eux, la manière ha-

bituelle d'être avec, de réagir... résiste. Le plus souvent inconsciente, elle demeure subjective puisque jamais remise en question. Comme au théâtre, une fois entré dans un groupe, chacun y tient son rôle, acquis préalablement et toujours rejoué, à l'identique.

C'est là qu'intervient le Synergomètre afin de faciliter, à partir des premières prises de conscience dans les façons de réagir, des remaniements progressifs. Jouent au début l'effet nouveauté de la méthode et l'incertitude vaguement anxiogène sur la capacité de participants à répondre au genre de travail demandé. L'existence même du groupe est ressentie comme une réalité confuse, voire inquiétante. Comment se situer, exister, oser prendre la parole ? Des défenses sont mises en place : critiques ironiques, accusations diverses des autres, de l'animateur, des pièges possibles... Le sentiment d'avoir à faire ses preuves renforce les défenses. La possibilité de se tromper et que le groupe s'en rende compte augmentent l'état d'anxiété accompagné de la peur du ridicule.

Heureusement l'animateur, grâce à la qualité de son écoute, à l'utilisation de la méthode de la reformulation, à son accompagnement-miroir bienveillant et efficace, permet à chacun, face à ses erreurs, de comprendre plus objectivement la réalité des échanges, le poids des systèmes défensifs utilisés et le genre d'habitudes au travail de chaque participant. En outre, la progressivité des tâches par la gradation des problèmes et l'implication de tous facilitent l'adaptation face à la tâche. Chacun prend conscience de sa responsabilité sur les résultats. L'animateur, toujours centré sur l'analyse de ce qui s'est passé lors de la première phase, continue à réclamer encore et toujours l'explication des erreurs commises.

Le plus souvent, il s'agit de la conséquence d'une habitude, d'une opinion, d'un a priori, que le sujet n'avait encore jamais mis en question. Ce qui allait de soi jusque-là, se trouve brutalement source de problème. La réflexion se met en branle et débouche, inévitablement, sur la découverte d'un point sensible, fragile, mais habituel. À la sui-

te d'une erreur, le sujet trouve une parade souvent dès la séance suivante. Du coup, un aspect de son comportement se trouve rectifié, mais seulement un aspect, un pan de sa personnalité. D'effort en effort, sachant sur laquelle de ses limites, de ses fragilités, il doit porter son attention et quoi modifier dans son style de réactions, le sujet va changer, de plus en plus satisfait de lui-même et de ce que le groupe lui renvoie. Celui-ci se met à exister, grâce à l'approfondissement de l'interconnaissance. On se comprend mieux (moins de conflits) et on s'accepte davantage (plus d'écoute). Ainsi naît l'entraide.

Les réussites du groupe améliorent chaque fois l'image du participant, son autosatisfaction donc son efficacité. Il n'a plus peur et se fait confiance, levier puissant pour tenter des changements et laisser advenir des attitudes nouvelles. Chacun à son rythme va oser s'essayer et vivre non pas un nouveau conditionnement, mais comme une souplesse et une adaptabilité insoupçonnées face à l'imprévu et à l'inattendu. Non pas découverte d'une recette, mais d'une autre manière d'être soi et de réagir professionnellement. Enfermés au début dans leur box, les participants percevaient les autres comme des inconnus, des concurrents, des rivaux plus ou moins hostiles. Peu à peu, tous deviennent des témoins solidaires et respectueux des différences entre eux.

Le Synergomètre permet d'atteindre le niveau des attitudes profondes et provoque des modifications personnelles importantes dans le sens de la coopération. Fondée sur des valeurs universelles comme la confiance en soi et en autrui, le respect de soi et d'autrui, la responsabilité individuelle et groupale, et s'appuyant sur des outils de grande efficacité, telles l'écoute, la reformulation, la dynamique de groupe, la méthode a fait ses preuves.

Arlette Mucchielli

Pour aller plus loin :
 • Le site internet de l'Institut de Formation, de Prévention et d'Information Roger Mucchielli (IFPIRM)
<http://www.synergometre-roger-mucchielli.eu/>
 • Apprendre à coopérer, Arlette Mucchielli-Bourcier, Ed. ESF, 1999.

Témoignages

« L'utilisation du Synergomètre m'a permis de réfléchir et de comprendre mon mode de fonctionnement dans une relation de travail d'équipe. Comment, sur la base d'un exercice commun, j'utilise les informations que je possède ? Est-ce que je les transmets correctement ou pas, pose les bonnes questions pour obtenir les informations recherchées ? Suis-je à l'écoute de mes collègues de travail ? L'analyse après chaque exercice permet à chacun d'expliquer sa démarche, ses ressentis et de s'accaparer des possibilités d'évaluations et d'évolutions futures. »

« Le travail en équipe n'est pas synonyme de danger. Le groupe peut même être porteur de plaisir et de confort, ce qui fut une découverte pour moi. La condition sine qua non : des valeurs propres au groupe explicitées et un respect de chacun des membres du groupe, une écoute de l'autre et de son système de référence. Accepter l'autre sans le juger, ni même le jauger. »