



Participation à la biennale du CNAM 2015 : Coopérer ? Conférence

La coopération en action ou une conférence à 5 voix

GRAC-IFPIRM : 6 AVENUE DU SOLEIL D'OR – 06230 VILLEFRANCHE/MER

<http://www.synergometre-roger-mucchielli.eu/>

Josiane BREMOND
Marie-Josée COUCHAERE
Marie HOFER
Arlette MUCCHIELLI
Mariette STRUB-DELAIN

06 70 52 10 95 - b.bremondjosiane@orange.fr
06 88 24 91 03 - mj.couchaere@wanadoo.fr
06 26 05 42 30 - msd-conseil@hotmail.fr - www.blogspot.com
06 48 37 99 23 - ifpirm@orange.fr
+352 691 48 43 28 - marie.hofer@m2hr.eu - www.m2hr.eu

De l'école à l'entreprise : l'attente des jeunes de la génération Y

Marie nous a parlé de l'école et des liens constants dans la relation savoir-pouvoir ainsi que du formage intellectuel.

Je vais vous parler de ce qui se passe dans les entreprises.

Les dirigeants de grosses entreprises sont quasi unanimes :

Un obstacle majeur à la performance de leur organisation est le manque de coopération, résultante d'un management inadéquat.

La coopération est associée aux équipes transverses et c'est au manager « transverse » de se positionner pour coordonner les activités, faire coopérer efficacement des équipes éparées, **comme si la coopération se réalisait parce qu'il y a une injonction de coopérer.**

Force est de constater que le discours sur la coopération est envisagé soit sous l'angle du collectif vu comme une entité autonome qu'il s'agit d'impliquer par une adhésion à des valeurs partagées, soit sous l'aspect individuel à savoir rendre responsable l'individu pressenti comme seul dans un processus d'organisation auquel il appartient.

La Génération Y*, née dans les années 1980 à 1995, objet de multiples études et analyses sera majoritaire dans les entreprises en 2020

Le constat des études fait apparaître que dans cette génération [...] *Ils sont demandeurs pour travailler en équipe car ils ont intégré qu'à plusieurs, on va plus loin. Un levier de motivation est ainsi de proposer aux employés Y d'être à l'initiative de **projets transversaux** dans l'entreprise. Cela demande des **compétences de travail et de réflexion en réseau**, ce qui est naturel pour eux. « Le digital native » ou enfants du numérique, s'attend également à vivre au travail les valeurs de sa génération : la solidarité, le partage, l'échange, la collaboration, l'innovation, la créativité, le respect de l'environnement »^{8 & 8bis}*

Aux enseignements prodigués par l'Educ. Nat. se rajoutent les attitudes valorisées dans les grandes écoles : l'exercice d'une compétition effrénée qui a pour effet de mettre sur le marché du travail des managers handicapés du manque de valeurs humanistes, totalement incapables sans une sérieuse formation de « désencombrement », de piloter une équipe vers la coopération.

Alors que se passe-t-il pour que cela ne marche pas ?

Qu'en est-il de l'apprentissage de la coopération à l'école ?

Les notions fondamentales de la coopération ne sont pas privilégiées à l'école :

la considération de soi et de l'autre, l'écoute, le respect, la confiance, l'ouverture peu pris en compte et peu encouragés par les professeurs.

Le système éducatif français fonctionne à l'envers, les adultes de demain sont/seront obligés de désapprendre les réflexes de compétition, de communication parcellaire ... pour pouvoir coopérer dans des équipes.

Du côté de l'entreprise des modèles d'organisation ont vu le jour, dans le projet de doter les chefs de services et autres contremaître d'outils de management.

Rapidement je vais énumérer ceux qui ont marqués les organisations et au final permis l'évolution vers le coopérer aujourd'hui.

- Dans les années **60** en France, la méthode de coordination intitulée **DP(P)O** est appliquée, **c'est la volonté est de responsabiliser les personnes dans leur travail.**
- Les années **80** un management intitulé *Empowerment* propose d'aborder la coopération selon l'adage : « *faire confiance pour favoriser la coopération* »⁴, **la confiance devant se substituer au contrôle.**
- Dans les années **90** le discours du management s'oriente **sur les valeurs individuelles**, la culture d'entreprise s'amenuise pour laisser la place à un discours parlant de prise en charge individuelle, substituant aux rapports humains existants la froideur du lien juridique contractuel individus/entreprise. Depuis quelques années le statut d'autoentrepreneur continue de réduire les relations avec l'individu aux clauses du contrat de simple sous-traitant.
- Enfin, parlons du « *management de la connaissance ou knowledge management* », son principe général est que pour se coordonner entre eux, les individus ont besoin de « *construire des significations partagées, de donner un sens compréhensible par les autres [...] on parle alors d'organisation apprenante* »⁵

Aujourd'hui en 2015, nous sommes à un carrefour de changement de paradigme :

- **le constat de l'inefficacité des modèles, la nécessité de remettre l'homme au centre.**

Dans de nouveaux contextes professionnels, d'autonomie, d'organisations transversales, d'équipes-projets, la composante essentielle est la communication comme processus décisif de coordination, **que nous appellerons coopération**

Le dictionnaire de la formation et du développement personnel des éditions ESF⁶ donne la définition suivante de **coopération** :

Participation intentionnelle et coordonnée des membres d'un groupe [...] dans une action commune. Les obstacles habituels à la coopération sont la compétition, l'égoïsme, la non considération d'autrui et les obstacles ordinaires à la communication. Roger MUCCHIELLI.

En effet la communication souffre à minima de 3 croyances :

1. Qu'il est facile de communiquer puisqu'il s'agit simplement d'énoncer un message
2. L'évidence que le récepteur comprendra le message de la même manière que l'émetteur
3. Il n'existe qu'une seule forme de communication pertinente, celle dont je me sers.

La méthode et l'outil intitulés Synergomètre, inventés par Roger MUCCHIELLI dans les années 60 ont pour vocation d'entraîner des individus en équipe à la coopération. Cet apprentissage repose sur les fondamentaux suivants : l'image de soi et des autres, le respect, l'interconnaissance, la confiance, la souplesse et l'adaptabilité face à l'imprévu, la responsabilité individuelle et groupale.

La figure du formateur se modifie, de transmetteur de savoir il devient découvreur du fonctionnement et du style de chacun permettant une lucidité sur ce qui se passe dans la relation.

Les critères qui caractérisent le Synergomètre sont :

- L'expérientiel
- L'acceptation de l'autre et de la diversité

- L'approche et la connaissance de son style personnel de communication.

A cela se rajoute la nécessité incontournable de développer 2 conditions :

1. L'écoute
2. La délibération/négociation dans le sens de choisir des solutions

Cet ensemble de compétences et capacités est exactement à l'opposé des enseignements prodigués par l'Educ. Nat., je cite pour en terminer : Michel CROZIER

« Forgé pour accompagner le développement industriel du siècle dernier, ce système est inadapté aux défis du siècle, aux attentes des élèves et des enseignants. Les capacités d'autonomie, de communication, les capacités d'action et d'initiatives requises pour vivre dans cette société ne sont pas développées [...] le mépris du travail collégial, des commissions de travail et des négociations est très fort dans notre pays. »⁷

* Pour ce qui est de la "**théorie Y**", elle est en général associée à la **théorie X**. Toutes deux ont été développées dans les années 1960 par Douglas McGregor et utilisées dans les ressources humaines et en psychologie des organisations. Ces deux théories s'opposent entre elles. La première suppose que l'homme n'aime pas travailler, la seconde affirme le point de vue inverse. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et sont formulées de manière à rendre compte des comportements observés dans les organisations, selon les postulats qu'ont les dirigeants sur leurs salariés. Le concept de **génération Y** n'a, si l'on peut dire (voir plus bas), rien à voir. Il regroupe les personnes nées approximativement entre le début des années 1980 et le début des années 2000. on parle aussi d'**enfants du millénaire**, de "**Millenials**", de **génération "pourquoi"**, de **GenY**, de **Yers**, de **digital natives**, de "**e-generation**", de **net generation**, d'**echo boomers** (petits-enfants de Baby boomers), de « **génération boomerang** » (qui quitte leurs parents assez tôt mais revient à la fin de ses études ou suite à un échec), de « **Generation We** », ... L'origine de ce nom a plusieurs attributions : - pour les uns il vient du « Y » que trace le fil de leur baladeur sur leur torse ; - pour d'autres ce nom vient de la génération précédente, nommée génération X. Il pourrait enfin venir de la phonétique anglaise de l'expression « Y » qui signifie « pourquoi », parce que cette génération demanderait toujours pourquoi. Pour info, la **Génération X** désigne la génération sociologique des Occidentaux nés entre 1960 et 1981. Cette génération est intercalée entre celle des baby-boomers et la génération Y. Cette appellation de génération X remonterait aux années 60, soit à peu près à la même époque que le travail de Mc Gregor.

Bibliographie

1. Sous la direction d'Antoine PROST, *La formation des maîtres de 1940 à 2010*, P.U. de Rennes, 2014 - Introduction écrite à partir de la thèse de doctorat d'Etat d'Arlette MUCCHIELLI, publiée aux éditions ESF, sous le titre : *Educateur ou thérapeute*, 1980
2. Roger MUCCHIELLI : *Modèles sociométriques et formation des cadres*, PUF, 1963, p.123
3. *Coordonner, coopérer, adhérer, les enjeux du management*, Jean Michel SAUSSOIS, Sciences Humaines (SH) hors-série n° 20 mars/avril 1998
4. *Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants*, Dominique GENELOT, INSEP éditions 1998
5. *Dictionnaire de la formation et du développement personnel*, Lionel BELLENGER et Philippe PIGALLET, ESF édition 1996
6. *Le pouvoir confisqué*, entretien avec Michel CROZIER, (SH) hors-série n° 9 mai/juin 1995
7. *Connaître ses employés, ça rapporte, les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y*, HEC Montréal 2008. <http://www.3hcoaching.com/generation-y/les-5-attentes-majeures-de-la-generation-y-au-travail/>
8. Douglas MCGREGOR, *The Human Side of Enterprise*, éd. annotée, New-York, McGraw-Hill, 2006. [*La dimension humaine de l'entreprise*, trad. J. ARDOINO et M. LOBROT, Paris, Gauthier-Villars, 1971]
9. Edward DECI et Richard RYAN, « The "What" et "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior », *Psychological Inquiry*, 11, 2000.
10. Isaac GETZ et Brian M. CARNEY, *Liberté et Cie, Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion, Champs essais, 2013.
11. Donald COASE, « *The Nature of the firm* » in *The Firm, the Market and the Law*, Chicago, University Chicago Press, 1990.
12. Extrait de *l'Entraide, un facteur de l'évolution*, Editions du Sextant, collection Les increvables, 2010.
13. STIGLITZ Joseph, *Le triomphe de la cupidité*, éd. Les liens qui libèrent, 2010
14. CAILLE Alain, *Anthropologie du don. Le tiers paradigme*, Desclée de Brouwer, 2000.
15. GRANT Adam, *Donnant, donnant. Quand générosité et entreprise font bon ménage*, Pearson, 2013
16. COUCHAERE Marie-Josée. *Favoriser le travail en équipe par la coopération*, ESF, 2011
17. MUCCHIELLI Arlette, *Apprendre à coopérer*, ESF, 1999.