



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

Entreprises révolutionnaires. Aujourd'hui esquisse de liberté & de solidarité au travail

Et si on imaginait une entreprise sans pointeuse, sans contrôle, sans organigramme, sans manager. Vous allez me dire que je suis une rêveuse, et vous auriez raison.

Avant de parler de l'entreprise, je vous propose de revenir quelques dizaines d'années en arrière. Je venais de vivre cinq années merveilleuses à l'école primaire et j'aspirais à devenir enseignante.

L'arrivée au collège fut un choc. J'y ai perdu tout ce que j'avais trouvé à l'école: l'envie d'apprendre, la joie, l'insouciance, la confiance en moi et l'amitié.

Quel gâchis ! Heureusement j'ai découvert avec bonheur, la pédagogie et la psychologie sociale à l'université. J'interviens ainsi depuis plus de 20 ans dans les entreprises en tant que consultante et formatrice en relations humaines.

Dans mes formations, je vois de plus en plus souvent chez les stagiaires les cicatrices laissées par l'école ; les uns n'osant pas s'exprimer à l'oral, les autres se pensant incapables d'apprendre. Il sera injuste de mettre tout cela sur le compte du système scolaire, car s'il cultive avec brio l'individualisme et le conformisme, il a, sur ce terrain, une concurrente de poids : l'entreprise.

Cette entreprise dont on a pu lire, entendre ou espérer qu'elle était un lieu d'épanouissement et qui pourtant, aujourd'hui, engendre du mal être, qui conduit les salariés au burn-out, voire, dans les cas extrêmes, au suicide. Les témoignages que j'entends sont édifiants : les salariés me parlent d'une charge de travail toujours plus importante, de travail empêché, de management toxique, de perte de sens, d'impossibilité à réaliser un travail de qualité, du sentiment de ne plus avoir le contrôle sur ce qu'ils font. Ils parlent d'impuissance, de non-reconnaissance et d'injustice.

Aujourd'hui, s'ouvre une nouvelle page, celle du management de la co-responsabilité.

Nous voilà donc au cœur de notre sujet puisqu'il y est question de coopération. De nouveaux éléments de langage sont d'ailleurs là pour en attester : espaces collaboratifs, outils de facilitation, coaching d'équipe, co-développement, organisation apprenante, améliorations dynamiques collectives, agilité, mise en intelligence collective, ... Beau programme !

Je serais tentée de m'en réjouir puisque ces mots résonnent agréablement à mes oreilles. Pourtant, certains signes me laissent penser que les entreprises pratiquent encore une fois le ripolinage marketing – on continue comme avant mais, au fond, rien ne change vraiment – ou pire encore, les entreprises s'emparent de ces nouveaux « concepts » pour mieux les dévoyer.

Or, le bonheur dans l'entreprise, ça existe !

J'en ai découvert quelques-unes, récemment : On y trouve les « belles paroles » mais aussi les actes qui les prolongent.

Ces entreprises sans pointeuse, sans contrôle, sans organigramme, sans manager sont nées grâce à la conviction, à la volonté et à la détermination d'un « **leader libérateur** ». On les appelle « **des entreprises libérées** ».

L'entreprise libérée renvoie à ce que **Douglas McGregor**⁹, docteur en psychologie et consultant en relations humaines, **appelait la « théorie Y »** - 1960. Elle correspond à une conception de l'autorité et du contrôle et elle repose sur le postulat selon lequel l'employé aime travailler, a besoin d'autonomie, et sa créativité doit être libérée et suscitée.

A l'inverse, la Théorie X repose sur le postulat selon lequel l'employé n'aime pas travailler.

Il est improductif s'il n'est pas surveillé. Il ne travaille que sous la contrainte, voire la menace.

La « théorie Y » repose sur des hypothèses concernant la nature humaine.

Quelles sont ces hypothèses ?

- Faire des efforts physiques et mentaux au travail est aussi naturel que s'amuser et se reposer.
- Le contrôle et la menace de sanctions sont contreproductifs, l'individu se dirigera et se contrôlera lui-même s'il adhère aux objectifs de l'organisation.
- L'adhésion aux objectifs dépend de gratifications, la plus importante étant la réalisation personnelle.
- S'il est mis dans de bonnes conditions, l'individu apprend à accepter les responsabilités et à les rechercher.
- Nous possédons tous la faculté d'imagination, d'ingéniosité et de créativité.
- Le potentiel intellectuel de l'individu n'est que partiellement exploité.

Cette théorie introduit ainsi un cercle vertueux dans lequel :

- L'organisation est construite sur la base de la confiance, de la délégation et de l'autocontrôle,
- Cette liberté permet de mieux s'impliquer dans le travail,
- L'initiative et la responsabilisation sont recherchées,
- Les dirigeants sont alors confortés dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle.

Dans ces entreprises, on observe **quelques invariants** :

1- La taille critique

Des entités de 150 personnes maximum afin de préserver la circulation des informations.

2- L'auto-motivation

Il est nécessaire de mettre en place un environnement dans lequel les salariés se motivent eux-mêmes. Ceci corrobore ce qu'ont montré Edward Deci et Richard Ryan¹⁰, professeurs de psychologie à l'Université de Rochester, dans leur **théorie de l'autodétermination**.

Edward L. Deci est professeur de psychologie et de sciences sociales à l'université de Rochester où il est également directeur du programme sur la motivation humaine.

Richard Ryan est également professeur de psychologie, psychiatrie et pédagogie à l'université de Rochester.

Commencés dans les années 70, les travaux de Deci et Ryan, se sont poursuivis dans les années 2000 et ont donné lieu à de nombreux articles. Leurs derniers développements tendent à montrer qu'il existe **trois besoins psychologiques fondamentaux** qui permettent à l'individu d'atteindre un niveau optimal de développement personnel et donc de motivation :

- **Le besoin de compétence** qui fait référence à la sensation que peut éprouver un individu lorsqu'il agit efficacement avec son environnement en utilisant ses capacités. Il s'agit donc du besoin de se développer personnellement, d'apprendre, de se former, de se réaliser à titre professionnel et personnel.
- **Le besoin de relations sociales – d'affiliation**, qui est lié au fait de se sentir connecté aux autres par un lien d'appartenance et être traité comme intrinsèquement égaux avec respect, considération, dignité, équité, courtoisie, justice et confiance. Fin des privilèges.
- **Le besoin d'autodétermination**. On parle aussi d'autonomie ou l'auto-direction. Ce besoin renvoie au fait d'être à l'origine de son propre comportement.

3- Le statut de l'erreur

Dans ces entreprises, on observe que l'erreur est une source d'apprentissage et le signe d'une prise de risque et ne conduit pas à des reproches ou à des sanctions.

Le chemin qui mène à la libération d'une entreprise, n'est, pour autant, pas toujours un long fleuve tranquille. Des îlots de résistance peuvent apparaître : les cadres ont souvent le sentiment d'être menacés par cette démarche et les salariés sont parfois réticents et sceptiques.

Mais la bonne nouvelle, c'est que ces compétences s'apprennent.
C'est là que le **Synergomètre** entre en jeu.

De quoi s'agit-il ?

Le Synergomètre est un **dispositif pédagogique** dont l'objectif est de développer le **savoir-coopérer**. Il est un moyen novateur et extrêmement puissant pour développer l'intelligence et la performance collective, pour accompagner le changement d'une entreprise traditionnelle vers une entreprise « libérée ». A travers un parcours pédagogique qui s'inscrit dans la durée, les stagiaires apprendront à s'exprimer, s'écouter mutuellement, à s'organiser collectivement, à se concerter, à se responsabiliser et à négocier en groupe.

Pour conclure, je citerai Isaac Getz¹¹ (Docteur en psychologie et en management et professeur à ESCP Europe à Paris). Dans le livre « Liberté & Cie » qu'il a coécrit avec Brian M. Carney (journaliste économique), il dit : « *l'objectif de la libération d'un lieu de travail n'est pas de revenir à un état de nature rousseauiste, [...] dans le monde réel, nous travaillons ensemble, car, comme l'a démontré de façon convaincante Ronald Coase⁶, prix Nobel d'économie, c'est une méthode moins coûteuse et plus efficace que de travailler chacun pour soi* ». *Fin de citation*

J'ajouterai enfin que même si ces aventures « libératoire » sont extrêmement rafraîchissantes et sources d'espoir, elles restent encore peu nombreuses et sont surtout fragiles puisqu'elles reposent sur l'humain, fragile lui aussi.

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.