



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

Changer de regard sur la coopération

« *La prochaine fois, nous aurons intérêt à mieux coopérer* », entend-on parfois lors d'un débriefing au terme d'un projet laborieusement mené à son terme.

Pour progresser, encore faut-il s'entendre sur ce que veut dire coopérer.

En 1902, Pierre Kropotkine, anarchiste et géographe russe, publia dans son livre « *L'entraide* »¹ un plaidoyer en réponse au livre de Charles Darwin « *De l'origine des espèces par les moyens de la sélection naturelle* » (1859). Appliquée aux sociétés humaines, cette théorie aurait validé les crises capitalistes et leurs vagues d'exclusions comme une évolution nécessaire et saine pour la société.

Kropotkine s'éleva résolument contre cette thèse.

Selon lui, les sociétés humaines de tout temps ont pratiqué l'entraide sous diverses formes et c'est ce qui leur a permis de surmonter les périodes difficiles. Ainsi, l'étude de la vie intérieure de la cité du Moyen Age et des anciennes cités grecques nous montre que l'entraide combinée avec une large initiative laissée à l'individu et aux groupes par l'application du principe fédératif donna à l'humanité deux grandes époques de son histoire : celle des anciennes cités grecques et celles des cités du Moyen Age.

Au contraire, la ruine des institutions d'entraide pendant les périodes suivantes de l'histoire lorsque l'Etat établit sa domination correspond à une dégradation des relations sociales.

Aujourd'hui, au sortir d'une crise financière mondiale, l'« *économie solidaire* » est plus que jamais vivante et vivace dans les sociétés occidentales où le capitalisme comme modèle producteur de richesses s'essouffle et creuse inexorablement les écarts entre riches et pauvres.

Adam Smith, philosophe et économiste écossais, auteur en 1776 de *La richesse des nations* s'était-il trompé à ce point quand il défendit le modèle du libre échange ? Il disait que point n'est besoin de contrat social ni d'ordre divin pour assurer l'harmonie sociale, le commerce agissant comme une « *main invisible* », « *si bien que tout en cherchant son intérêt personnel, l'individu travaille souvent d'une manière plus efficace pour l'intérêt de la société* ».

La question-clé est celle-ci : Comment faire vivre ensemble des individus aux intérêts contradictoires ?

Des anciens philosophes à Rousseau, la réponse à cette question était d'éduquer les citoyens pour en faire des individus vertueux, c'est-à-dire courageux, honnêtes, attachés à l'intérêt général... Mais au 18ème siècle le « *citoyen commerçant* » concurrence le « *citoyen vertueux* ». A travers le commerce, les nations se trouvent une alternative à la guerre et apportent le bien être à leurs citoyens.

Montesquieu dira dans son livre *XXe de L'Esprit des Lois* : « *l'effet naturel du commerce est de porter à la paix. Deux nations qui négocient ensemble se rendent réciproquement dépendantes : si l'une a intérêt à acheter, l'autre a intérêt à vendre ; et toutes les unions sont fondées sur des intérêts mutuels* ». C'est la vision encore aujourd'hui des partisans du libre échange.

Deux siècles plus tard, force est de constater que le marché ne peut garantir à lui seul l'harmonie sociale car, par le commerce, arrive l'enrichissement personnel, source de vices (cupidité, avarice,...) qui peuvent aller à l'encontre de l'intérêt général.

Pour le prix Nobel de l'économie, Joseph Stiglitz², nous n'avons tiré aucune leçon de la crise qui nous a frappés de plein fouet en 2008. Il affirme que la cupidité est le moteur de la finance et que personne ne veut réfléchir au vrai sujet qui est pourtant évident : il faut repenser de A à Z les règles du jeu économique : « *Personne ne songe à lutter contre ce qui fait le moteur du capitalisme. Que des milliers de gestionnaires de fonds d'investissement (...) aient envie de jouer au casino, cela ne me dérange pas, c'est finalement leur problème. Par contre, lorsque les règles du jeu ne sont pas les mêmes pour tout le monde et que des fonds de retraites ou des banques, dont ce n'est pas la vocation décident de jouer au casino, cela me choque... Les récompenses des professionnels ne sont pas en lien avec la valeur ajoutée et le service qu'ils offrent. C'est inacceptable et amoral car celui qui perd n'est pas responsable des pertes.* »

Dans cette mouvance, la montée inexorable de l'individualisme depuis la fin des années 70 a marqué notre époque, nos façons de vivre et les relations au travail. Dans sa version acceptée, le nouveau culte de l'individu permettait de reconnaître une volonté d'émancipation personnelle, et de développement de soi. Mais, la montée de l'individualisme ne pouvait que poser de façon aigüe la question des liens dans la vie sociale comme au travail et déclencher des réactions.

Les années 80 ont ainsi vu la redécouverte du mécanisme du don et contre-don mis au jour par l'ethnologue Marcel Mauss dans les années 20 qui décrivait les modes de circulation des biens et des personnes au sein des sociétés primitives. Et, autour d'Alain Caillé³, le mouvement anti-utilitariste dans les sciences sociales s'attache à montrer la survivance de ces mécanismes jusque dans les sociétés modernes.

Alain Caillé explique ainsi cette triple action de donner, recevoir et rendre: « *un don n'est pas gratuit, il appelle en retour un contre don ; à la différence du rapport marchand, il n'implique pas nécessairement l'usage de la monnaie ; surtout il engage la personnalité des individus* ». Si l'intérêt ou les rapports marchands régissent les relations économiques, la triple obligation de donner recevoir-rendre continue de régir les relations de voisinage, familiales, associatives, etc. « *dans lesquelles la personne et la personnalité de ceux qui interagissent importent plus que les fonctions qu'ils accomplissent* ».

C'est pourquoi le regain d'intérêt pour la coopération dans les relations professionnelles est à la fois perceptible, prometteur et encourageant.

Savoir coopérer apparaît comme la réponse la plus pertinente pour concilier ce qu'il y a de bon dans l'émancipation individuelle et la nécessité de travailler en équipe. Encore faut-il changer de regard sur la coopération car si l'idée est ancienne, il a fallu les effets de la crise économique pour donner du sens à l'émergence de « *l'économie solidaire* », pour attirer l'attention sur le « *travail collaboratif* », des expériences d'entraide, de partage, de bienveillance, de mutualisation des ressources.

Toutefois, si la coopération fait son chemin par choix ou par nécessité, elle n'est pas sans pièges: la compétition à outrance, les mauvaises habitudes de dissimulation, d'insinuation, d'égoïsme, de manipulation... D'où l'idée d'une prise de conscience et d'apprentissage.

La coopération ne se décrète pas : il faut s'y préparer, s'y former pour en mesurer les profits mutuels. Se former à la coopération, c'est revisiter les attitudes d'implication, de responsabilisation, de sociabilité. C'est apprendre à réussir avec les autres en respectant les droits et les devoirs du travail en groupe.

Et comme le disait Saint Exupéry : « *La grandeur d'un métier est avant tout d'unir les hommes. Il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines.* »

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*, tard. 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.