Jean-Marie Bergère

Coopérer au travail

Séminaire de l'Observatoire des Cadres du 4 juillet 2012

L'Observatoire des Cadres (OdC) a invité Norbert Alter à présenter son livre *Donner et prendre. La coopération en entreprise* (éditions La Découverte, 2010). Ses analyses originales sur le sujet de la coopération prennent le contre-pied des discours facilement moralisateurs. Elles ont suscité un vif intérêt et beaucoup de questions chez les 200 participants réunis le 4 juillet dans l'amphithéâtre Chapsal de SciencesPo à Paris.

Dans son introduction, Yves Chassard pose les termes du renversement de pensée auquel nous sommes invités au cours de cette conférence. Notre culture nous fait adhérer comme naturellement à une conception qui lie la coopération au progrès. La marche de l'histoire conduirait l'humanité et le monde du travail dans un même mouvement, de l'âge de la coordination à l'âge heureux de la coopération. Dans la première période, il était nécessaire de coordonner des êtres frustes attelés à la production en grandes séries d'objets matériels. Les sciences de l'organisation, le taylorisme et les ingénieurs et cadres de l'époque permettaient de penser, d'outiller et de mettre en œuvre les coordinations nécessaires. Puis, après une phase de transition pendant laquelle les travailleurs ont été invités à s'essayer au franchissement des cloisons et au dialogue avec les clients, vient la modernité. Enhardis par ces expériences de communications horizontales, les êtres humains, éduqués plus longtemps, accèdent à un stade supérieur de civilisation. Ils

préfèrent aux objets physiques les productions de l'esprit ; au respect des hiérarchies et des règles, ils substituent le goût pour les réseaux et l'information numérisée et instantanée.

Dons et contre-dons

Une nouvelle marche est franchie. Grâce à notre nouvelle compétence, celle qui nous permet enfin de coopérer, nous devenons les travailleurs du savoir qui se jouent de la nouvelle complexité du monde et qu'aucune règle ne parvient jamais à encadrer. Certes la coordination ne disparaît pas. Les bonnes synthèses englobent les éléments du passé (la thèse et l'antithèse pour ceux qui auraient été distraits pendant les cours de philo...). Nous ne sommes pas à la fin de l'histoire. Quelques produits matériels, *low cost* ou *high tech*, sont là pour témoigner des stades précédents. Quelques individus résistent. Les plus éclairés d'entre nous ont encore beaucoup à faire pour convaincre ces récalcitrants des

bienfaits de la coopération. Mais la force du progrès est là. Nous ne pouvons pas douter qu'à force de chartes éthiques, de séminaires « d'intelligence émotionnelle » et de management participatif, il adviendra.

La proposition de Norbert Alter est inverse, ou orthogonale comme le dit Yves Chassard. Une phrase tirée de l'introduction de son livre le dit sans ambages : « *Les théories qui fondent le management se veulent « modernes », alors que l'efficacité du management repose sur des dimensions archaïques, universelles et pragmatiques* ».

Chaque mot compte. C'est ce que Norbert Alter va démontrer dans son exposé nourri des analyses de Marcel Mauss sur l'importance du triptyque « donner-recevoir-rendre » dans les relations qu'il a observées dans les civilisations primitives du Pacifique. En échangeant des biens, des liens se créent. De la même manière, nous coopérons tous les jours pour franchir le portillon du métro ou pour accomplir nos tâches professionnelles. Une observation fine (pas celle des tableaux du *reporting*) montre que de nombreux échanges ont lieu pour que le travail s'accomplisse. Ce qui circule entre les personnes est très varié. On donne des savoirs, des savoirs faire, des informations, mais aussi du temps, des explications sur ce qui change, des croyances, des légendes, des émotions ou des réputations. Comme dans les sociétés primitives, la répétition de ces dons et contre-dons produit plus que la performance attendue, elle produit

de la complicité entre les individus. Cette complicité renforce la possibilité et l'intensité de la coopération, là où les procédures échouent.

Un principe de réciprocité élargie

Mais Norbert Alter pondère immédiatement son propos. Cette description de pratiques et de comportements coopératifs est partiellement fautive. Nous ne coopérons qu'au sein de sphères limitées et affinitaires. Les échanges sociaux atteignent leur maximum d'intensité au sein de strates homogènes. L'homophilie est sélective. En plus, nous sommes en général associés et rivaux. La compétence est collective, mais les promotions sont individuelles. La tentation de tirer un bénéfice individuel d'actions collectives est grande... De multiples raisons peuvent stopper l'échange et conduire celui qui a reçu à ne pas rendre. La trahison est l'autre face de la coopération, l'une ne va pas sans l'autre. Dire que la coopération a toujours existé et qu'elle existe aujourd'hui sans qu'il soit besoin de la décréter ou d'y voir le progrès en acte ne signifie pas qu'elle soit la vérité unique et exclusive de notre humaine nature.

Le principe de réciprocité élargie est pragmatique. Il intègre la profonde ambivalence des êtres humains. Il prend en compte aussi bien le plaisir éprouvé dans le cycle des échanges que le calcul égoïste des intérêts. L'ingratitude est aussi répandue que la gratitude. En disant

cela Norbert Alter nous épargne l'habituelle controverse sur le primat de la bonté ou de la malignité dans la nature humaine. Oies blanches d'un côté, requins de l'autre. Vous pensez que l'homme est naturellement bon et que c'est la société qui le déprave ? Votez Rousseau. Vous pensez que l'homme est naturellement un loup pour l'homme et qu'il nous faut sortir de l'état de nature ? Votez Hobbes.

C'est l'attention au concret qui permet de voir la réalité des coopérations existantes et qui permet de les célébrer à hauteur de tout ce qu'elles apportent, là où l'abstraction des principes, des *process* ou des chiffres ne voit qu'antinomies, démotivation, erreurs ou fautes.

Céline Collot avait la difficile mission d'expliquer comment des consultants s'emparent de ces analyses lors d'interventions en entreprise. Ils sont le plus souvent sollicités au motif que « les gens ne coopèrent pas » et que cela nuit à l'efficacité du travail. Ils ne sont pas invités à constater les flux d'échanges existants mais à les développer, les impulser, les organiser. S'ils veulent faire correctement leur travail, deux leviers sont à leur disposition. Le premier consiste à s'affranchir du discours qui fait porter la responsabilité de la faible intensité des échanges sur les salariés eux-mêmes. Les directions et l'encadrement sont concernés au premier plan. Les organisations syndicales et les institutions représentatives du personnel ont leur rôle à jouer dans

la mesure où les choses ne se jouent pas sur une scène abstraite, celle des organigrammes, des injonctions ou des « résistances au changement », mais sur celle très concrète des relations de travail et de l'appropriation du projet et de la stratégie de l'entreprise par les salariés. Le deuxième préalable à leur intervention réside dans sa durée. La coordination technique peut s'imposer rapidement. La coopération est un phénomène qui mêle le cognitif et l'affectif, le technique et l'éthique, l'économique et le social. Elle a besoin de temps pour s'installer. Les consultants doivent convaincre qu'il faut savoir perdre du temps pour en gagner.

Célébrer le don et la collaboration

Il n'en reste pas moins vrai que les entreprises ont beaucoup de mal à reconnaître et célébrer les gestes et les pratiques de coopération. La rationalité des *process* et le schématisme des organigrammes et du *reporting* ne permettent pas de faire une place à ce que chacun donne, reçoit et rend, et aux liens de complicité professionnelle qu'il développe à l'occasion. Il s'agit d'actes de liberté qui ne peuvent être transcrits ni en droits ni en obligations. En fait, bien souvent, l'entreprise préfère ne pas voir ce qui lui est donné au-delà du donnant-donnant consigné dans le contrat de travail. Elle sait qu'en reconnaissant que chacun y met du sien pour faire du bon travail, elle signe une reconnaissance de dette. Et comme une dette oblige....

Plusieurs points restent en suspens à l'issue des deux heures de débats. La réciprocité élargie dans laquelle s'inscrit ce cycle « donner-recevoir-rendre » nous permet de penser un retour qui, sans interrompre la chaîne de réciprocité, ne vient pas de celui qui a reçu, mais de quiconque appartient au même collectif humain.

Rien ne garantit que ce collectif soit l'entreprise elle-même. Les coopérations se développent « à côté », dans les interstices et dans l'informel. Il est peut-être plus simple (et plus fréquent ?) de solidifier des relations de coopération autour d'objectifs qui ne sont pas ceux de l'entreprise. Nous avons tous rencontré des services ou des ateliers très solidaires, très unis ... pour dénigrer le service voisin ou pour trouver les arrangements qui font « qu'en haut on nous fiche la paix ».

Par ailleurs, les compétences collectives et les liens sociaux ne se créent pas dans l'équilibre instantané et bilatéral de l'échange. Au contraire c'est le temps qui sépare

le don du contre-don qui construit le lien social. La durée de vie des collectifs de travail et la stabilité des règles et des rites qui les encadrent sont les conditions même de la gratitude et de la coopération inscrite dans le cadre de cette réciprocité élargie et différée.

N'est-ce pas ces contradictions que nous devons affronter ? Les mutations continues et l'accélération du rythme des changements brouillent les stratégies de beaucoup d'entreprises. Comme les institutions, elles sont fragiles et contestées. Les collectifs y sont de plus en plus éphémères. Les instruments du contrôle de gestion jugent des choses dans l'instant. Les procédures de toutes sortes prolifèrent alors même que l'augmentation des relations et des interdépendances mutuelles les rend inopérantes et qu'elles nous font perdre le sens autour duquel l'entreprise pourrait rassembler durablement. Pour le dire autrement : il est de plus en plus difficile de coopérer et nous n'avons jamais autant eu besoin (envie ?) de coopérer. Un beau défi.