

**D**ossier**Former, accompagner**

# Les freins et les leviers de la coopération

*Entretien avec Françoise Keller*

**Françoise Keller, après un cursus d'ingénieure, a encadré pendant une vingtaine d'années des équipes dans le cadre d'entreprises industrielles et commerciales. En 2000, elle intègre le secteur associatif et se forme à la Communication NonViolente, à la sociocratie, au coaching et aux outils d'intelligence collective. Mariée, mère de quatre enfants, elle est depuis 2006 la gérante et la responsable pédagogique de Concertience, organisme de formation spécialisé dans l'accompagnement des personnes et des collectifs.**

**- Votre diplôme d'ingénieur vous paraît-il à faire travailler ensemble vos futurs collaborateurs ?**

- Dans les années 1980, nous n'étions pas formés à mettre en place la coopération avec nos équipes et j'espère que les choses ont changé depuis. La question des relations humaines était très peu étudiée et nous avions simplement un cours facultatif sur l'analyse transactionnelle ; au-delà de cette « option », rien. Le système éducatif nous enfermait dans un modèle de développement des compétences individuelles où la coopération n'avait pas lieu d'être. Tous mes souvenirs de lycée, de classes préparatoires, d'école d'ingénieur sont « *j'ai à développer mes compétences personnelles, pour cela j'ai un travail personnel à faire* » : coopérer était même synonyme de tricher. Je me rappelle qu'en classe préparatoire il m'avait été reproché de travailler en coopération avec mes camarades...

Par la suite, j'ai eu à manager des équipes

en entreprise et très vite j'ai pu me rendre compte que mon bagage technique de formation n'était pas suffisant. Il ne permettait pas de faire travailler des personnes ensemble et de manière efficace. Durant mes premières expériences professionnelles, ce qui m'a le plus marqué, c'est que je travaillais avec des personnes extrêmement compétentes, mais que, collectivement, nous n'étions pas toujours performants. Ce que j'avais appris au lycée et en école d'ingénieur ne m'offrait aucune aide pour résoudre ce problème.

**- Où se situaient les freins à la coopération ?**

- Je participais à un projet pionnier de métro automatique, quelque chose de novateur et d'unique à l'époque. Il nous arrivait de nous tromper dans l'évaluation du temps nécessaire pour effectuer certaines tâches. Quand quelqu'un faisait ce type d'erreur, le premier réflexe n'était pas la solidarité... Le responsable

était incriminé et des contrôles supplémentaires étaient mis en place. J'observais que la conséquence était que les personnes qui faisaient des erreurs cherchaient à les cacher ou accusaient leur collègue, le fournisseur, le partenaire, pour éviter d'être montrées du doigt...

Durant cette période, j'ai également appris qu'aucun de nous n'avait une compréhension, une vision complète du système. Chacun travaillait sur une partie de celui-ci en fonction de ses connaissances et de ses savoir-faire. Les « sphères » n'étaient pas ouvertes et ne se nourrissaient pas des regards extérieurs et des compétences des autres collaborateurs. De ce fait, des mécanismes coûteux apparaissaient, du type « *je fais quelque chose de bien pour ce que j'ai à faire, même si cela pose un souci à l'autre équipe, car je suis évalué sur mon travail et non pas sur les résultats de l'équipe d'à côté* ». Je ne comprenais pas alors pourquoi des personnes aussi intelligentes mettaient en œuvre de tels mé-

canismes, mais nous n'avions pas les outils pour faire autrement... Nous étions enfermés dans un modèle qui survalorisait la performance individuelle au détriment du collectif. L'erreur et le désaccord avaient une connotation négative et cette vision empêchait d'en bénéficier, d'en tirer des enseignements, de développer la solidarité et la co-construction.

J'ai pensé qu'un frein pour coopérer était lié aux contraintes économiques. J'ai fait alors le choix d'intégrer le milieu associatif. Mais rapidement j'ai retrouvé les mêmes mécanismes et mêmes freins. Cette situation était encore plus difficile à vivre car ce sont des « convictions personnelles », des valeurs, qui étaient en jeu ; cela rendait l'échec ou l'absence de coopération encore plus insupportable.

Il y avait donc autre chose ; ce n'était pas dans le facteur économique ou technique que la réponse se trouvait. J'ai alors cherché à comprendre ce qui se passait à un niveau humain. C'est à cette période que j'ai découvert et que j'ai commencé à me former à la CNV (Communication NonViolente), la sociocratie, le coaching, etc. Je me suis dit que c'est là que tout se jouait : il y a des compétences qui permettent que le 1 + 1 soit supérieur à 2.

#### **- Selon votre expérience, quels processus favorisent la coopération ?**

- Pour moi, le premier est la communication. La CNV aide chacun à contribuer, à écouter ses besoins et ceux de l'autre et à faire en sorte d'augmenter les chances qu'ils soient entendus, pris en compte et satisfaits. Je constate, dans ma vie personnelle, comment cette méthode me permet d'économiser beaucoup d'énergie. Dans une situation de difficulté, je ne perds plus mon temps à chercher de qui c'est la faute, qui a tort, qui a raison, ce qui aurait dû se passer autrement ou ce qui aurait dû être fait. Il s'agit plutôt de savoir quel besoin n'est pas nourri, ici et maintenant, et de voir ce qui peut être fait pour mieux prendre soin de nos besoins à partir de maintenant. La CNV développe les compétences personnelles de



« La CNV aide chacun à contribuer, à écouter ses besoins et ceux de l'autre et à faire en sorte d'augmenter les chances qu'ils soient entendus, pris en compte et satisfaits ». (Photo Rawpixel - Fotolia.com)

chacun pour être acteur de coopération et c'est une posture qui me paraît fondamentale pour servir de base à la coopération.

Cependant, je me suis aperçue que cela ne suffisait pas, que le processus coopératif pouvait être bloqué par l'organisation si elle avait dans ses structures même des « architectures invisibles » qui freinaient la coopération (dans la manière de prendre les décisions, de faire circuler l'information, d'évaluer les personnes, etc.).

C'est pourquoi il est important de s'appuyer sur des approches systémiques qui modifient les structures d'organisation pour qu'elles favorisent la coopération. Si dans une organisation, rien n'est prévu pour valoriser les initiatives et comportements de coopération, alors les personnes qui coopèrent vont arrêter de mettre de l'énergie dans ces actions ou être en souffrance.

En ce sens, la sociocratie est un mode de gouvernance où chaque personne participe et est responsable. Elle garantit une forme d'équivalence entre les membres de l'organisation. Tous, quels que soient leurs rôles, fonctions, compétences, sont importants et ont le pouvoir d'apporter leurs opinions dans le périmètre auquel ils appartiennent.

Comme la CNV, la sociocratie est un processus, c'est-à-dire que ce n'est pas un outil, mais une manière de faire. Le but est d'en finir avec les jeux de pouvoir, de domination. Cela part d'un constat : la personne tout en haut de la hiérarchie est moins intelligente que la somme des trois cents personnes sous ses ordres...

D'autres approches et outils peuvent participer à la coopération comme les outils d'intelligence collective : *world café*, *forum ouvert*, etc., qui permettent d'expérimenter très concrètement la coopération. De même, il serait intéressant de faire un travail autour de l'évaluation : si je coopère avec un collègue, est-ce que cela va améliorer ou pénaliser mon évaluation ? Les travaux de Jean-François Noubel proposent par exemple que l'évaluation des personnes tienne compte de deux critères : « *est-ce que la personne a tenu ses engagements, a été efficace dans son travail ?* » et « *est-ce que j'ai du plaisir à travailler avec cette personne ?* ».

Pour moi, ce sont ces deux axes qui permettent de développer la coopération : l'un centré sur l'acquisition des compétences émotionnelles et relationnelles des personnes, où la CNV est une approche puissante ; l'autre tourné sur la mise en place d'un système qui

favorise, reconnaît et encourage les comportements coopératifs, où la sociocratie et les outils d'intelligence collective sont des supports intéressants.

### - Quel impact lorsque ces démarches s'appliquent ?

- Lorsqu'une équipe est formée à la CNV, elle augmente son bien-être et le climat social. Chacun est davantage capable de prendre soin de lui, de faire des choix en conscience, de s'exprimer d'une manière constructive et entendable. L'écoute est également plus importante et l'empathie se renforce. Les personnes sont capables de développer leur capacité à coopérer, à prendre soin des besoins de chacun et à prendre en compte l'objectif commun. L'équipe devient aussi plus performante, car les moments de tension et les conflits sont vécus comme des occasions de s'enrichir mutuellement : « nous ne sommes pas d'accord, chouette, nous avons quelque chose à apprendre et

à améliorer ». De même, les attitudes et comportements des uns et des autres sont plus respectueux et ont un impact positif sur les fournisseurs, les clients et les partenaires de la structure.

La sociocratie apporte de la structure à l'organisation. Elle permet à chacun d'être pleinement acteur : donner son opinion, proposer des améliorations, faire remonter des problèmes, participer à la prise de décision, comprendre ce qu'il aura à appliquer, exprimer une objection...

J'ai accompagné ponctuellement des organisations dans certaines phases de la mise en place de la sociocratie. Par exemple, cela a été le cas avec une équipe de direction d'un grand hôpital : face aux défis importants suite aux changements dans le système hospitalier actuel, ils se rendaient compte que la manière de fonctionner ensemble du comité de direction ne convenait pas. Des personnes étaient présentes, mais ne participaient pas et il y avait un cloisonnement qui empêchait le partage des regards et compétences dans les échanges ! Ces réunions étaient un échange d'informations où chacun prenait des décisions dans son domaine. Je leur ai proposé de mettre en place le processus de prise de décision sociocratique et d'élection sociocratique d'un animateur. Ils ont pu décider ensemble, par consentement, de la manière dont ils allaient fonctionner collectivement. Chacun a pu s'exprimer sur ce qui ne fonctionnait pas, ils ont pu réfléchir sur les problèmes individuels et les voir comme des occasions de resserrer les liens. Tous ont pu s'apercevoir de la rapidité avec laquelle le changement est intervenu et ils ont été impressionnés de découvrir la richesse et la créativité produites par l'équipe de par le partage. C'est cela que peut apporter la sociocratie.

### - Qu'est-ce qui différencie la coopération du management ?

- C'est un changement de paradigme lorsqu'à la fin d'une réunion de direction, les collaborateurs sortent et disent « Suite aux échanges, nous avons décidé de... » par rapport à « Suite aux échanges,

le directeur a décidé de... ». Cela renforce le sentiment d'appartenance de chacun, sa sécurité et sa satisfaction.

Dans le management participatif classique, les gens renvoient « on nous a demandé notre avis, nous avons donné notre avis, les responsables ont pris une décision contraire et nous demandent de la faire passer à nos équipes, avec conviction... ». C'est le genre de chose qui rend fou, mais qui s'observe régulièrement dans ce mode de management : une relation de « pouvoir sur... », de domination/soumission (« j'ai décidé, tu appliques »). C'est pourquoi autant d'individus ressortent déçus par ce fonctionnement qui devrait plutôt s'appeler « consultatif » que « participatif ».

Cette situation est frustrante et génère également beaucoup de stress parce qu'il leur est demandé de relayer une décision avec laquelle ils ne sont pas en accord. C'est une source de souffrance terrible et d'échec collectif potentiel par absence de prise en compte des objections de ces acteurs de terrain. Si les organisations apprenaient à écouter les personnes, il est probable qu'elles éviteraient des échecs.

De plus, avec ce type de management, comment les personnes peuvent-elles se sentir parties prenantes et se sentir investies, responsables ? Ce que leur demande leur employeur devient un fardeau, il ne leur donne pas les moyens pour exprimer leurs besoins et pour faire face aux tensions de façon tranquille. L'objectif de la CNV ou de la sociocratie n'est pas d'enlever ou de supprimer les conflits. Les conflits et les désaccords sont utiles. Le but est de préparer les personnes à y faire face de façon apaisée en les outillant individuellement (accueillir les émotions, entendre les besoins, faire des demandes, s'exprimer et écouter, etc.) et collectivement en créant des structures, des espaces pour les formuler et y trouver ensemble des réponses.

Bien-être et efficacité ne sont pas incompatibles et je suis intimement convaincue que l'un ne va pas sans l'autre. Je ne vois pas comment une équipe peut être efficace si elle a en



« Cette situation est frustrante et génère également beaucoup de stress parce qu'il leur est demandé de relayer une décision avec laquelle ils ne sont pas en accord. »  
(Photo tiger11th - Fotolia.com)



« Si les organisations s'appuient sur la coopération, les marges de possibilités sont plus grandes et les leviers d'action sont plus nombreux que si elles se mettent derrière un lien de domination, de pouvoir, de contrôle et de contraintes. » (Photo Rawpixel - Fotolia.com)

son sein des individus qui sont en souffrance, si elle a des personnes qui ont de bonnes idées et qui ne peuvent pas les exprimer ou si elle a en son sein des conflits qui ne sont pas transformés. Et de l'autre côté, je ne vois pas comment une équipe peut être bien si elle n'est pas performante. Nous avons tous le besoin de nous sentir utiles, de contribuer et de coopérer. Nous passons huit heures par jour au travail, nous avons envie que cela serve à quelque chose, que notre activité ait du sens.

Si les organisations s'appuient sur la coopération, les marges de possibilités sont plus grandes et les leviers d'action sont plus nombreux que si elles se mettent derrière un lien de domination, de pouvoir, de contrôle et de contraintes.

#### - Qui sont les personnes qui s'adressent à Concertience ?

- Il y a deux grandes catégories de personnes qui se dirigent vers nous. Tout d'abord, celles qui sont dans une posture où elles se rendent compte que ce qu'elles connaissent, ce qu'elles appliquent, ne fonctionne plus. Cette prise de conscience peut être très subtile ou par une crise. Nous avons récemment organisé un forum où trois personnes témoignaient : une personne d'une grande entreprise, une d'une petite entreprise et une navigatrice. Un des points communs de leurs propos a été que leur prise de conscience s'est faite suite à une crise (conflits au travail, burn-out, licenciement, échec d'un projet, etc.). La deuxième catégorie de personnes se définirait par une approche éthique. Des personnes qui aspirent à une certaine vision de l'homme, de la société. Elles veulent respecter chacun, pro-

mouvoir la diversité, faciliter l'inclusion, la bienveillance. Elles sont demandeuses d'approches qui permettent de s'approcher de ces objectifs.

Tous ont l'envie d'être plus efficaces et se rendent compte qu'elles ne le sont pas pleinement. Les profils professionnels des personnes sont très variés : cadres, chef d'entreprise, cadres de santé, médecins, personnels de l'éducation (enseignants, directeurs, chef d'établissements), bénévoles, salariés, délégués syndicaux, responsables des ressources humaines...

Nous intervenons également en organisation à la demande de dirigeants ou de managers qui veulent améliorer la performance de leurs équipes ou de leurs projets. Ces demandes suivent en général le même chemin que les demandes individuelles, c'est-à-dire que suite à une crise, un responsable recherche de nouvelles approches pour faire autrement ou parce que ce sont des responsables « humanistes » qui ont à cœur le bien-être de leurs salariés et d'avoir une démarche d'entreprise responsable. Nous accompagnons ces entreprises, associations, etc., dans la structuration des périmètres d'action de chacun, la mise en place des cercles de décisions, la reconnaissance des rôles par le processus d'élection sociocratique et la circulation de l'information avec le système de double lien. C'est un processus progressif, où les personnes évoluent.

#### - Ce mouvement est-il amené à s'étendre ?

- Chaque année, les demandes en formations et en accompagnements sont de plus en plus nombreuses. Tous sont

pour moi des pionniers. Ils ont à la fois besoin d'être formés et outillés, mais aussi d'être encouragés et d'être en lien avec d'autres ; nous avons à créer des occasions de rencontres, d'échanges sur leurs expériences respectives. En ce sens, nous avons organisé dernièrement un forum avec Concertience qui a réuni 90 participants.

Je vois également émerger de plus en plus de réseaux qui suivent cette démarche : le Centre français de Sociocratie, la Fabrique Spinoza, les Entreprises Humaines, le réseau Colibri, le réseau des Entrepreneurs d'Avenir, et bien d'autres. C'est le signe que même si les débuts sont timides, les choses se développent.

Je suis persuadée que le moteur principal du changement est l'être humain, c'est-à-dire que ce sont les personnes qui font évoluer les systèmes. Commencer par faire bouger les comportements et représentations individuels me paraît indispensable, car c'est par leurs attitudes, leurs comportements et leurs postures que les personnes seront à même de coopérer et de faciliter la coopération. C'est un changement de culture qui est en train d'émerger.

Propos recueillis  
par Fabien Parthelot

Pour aller plus loin :  
• Françoise Keller, *Pratiquer la CNV au travail*, InterEditions, 2013  
• *Bien-être au travail & performance économique*, notice de la DIRECCTE Rhône-Alpes, 2014  
• Les formations à la CNV en France [www.cnvformations.fr](http://www.cnvformations.fr)  
• Le Centre Français de Sociocratie [www.sociocratie-france.fr](http://www.sociocratie-france.fr)  
• Le site de Concertience <http://concertience.fr/>