

## Comment retrouver le sens du collectif au travail

Sophie Péters

**Assez des usines à gaz et du verbiage théorique de la culture managériale. De nouveaux concepts émergent pour faire évoluer les organisations du travail, des ressources humaines aux relations humaines. Co-intelligence, co-développement, ces nouvelles méthodes se conjuguent sur un mode résolument collectif dans lequel l'individu trouve plus volontiers sa place...et retrouve sa motivation.**



 Jean-Christophe Barralis et Jean Pagès de l'IFAI

Ils sont encore loin de constituer un mouvement de masse. Habités par une volonté de faire bouger les lignes par trop rigides des organisations, combattants de l'ombre, les francs-tireurs du management débarquent dans les entreprises avec des méthodes inédites. Teintée d'humanisme, leur profession de foi se résume aux dimensions de solidarité et de sens du travail. Ils misent plus sur le collectif que sur l'individu. Ce qu'ils revendiquent dans leurs interventions ? Conjuguer bien-être et efficacité en se posant comme antidote à la gangrène de la souffrance au travail. « L'innovation ne peut venir du coeur du système. Seul celui qui flirte avec les limites et ne respecte pas le système est à même de le faire évoluer », estime Jean-Pierre Attard, ex-ingénieur chez France Télécom. Il y a 5 ans il fonde son cabinet « ac-croître » avec une conviction : « La notion d'objectif individuel a été poussée trop loin. Les défis sont désormais collectifs. Le changement passe plus par l'intérêt qu'on porte aux interactions entre les personnes qu'aux individus eux-mêmes ».

## **Partir de ce qui va bien**

Qu'elles s'appellent « Appreciative Inquiry », « Sociocratie », ou encore « Forum ouvert » et « World Café », les nouvelles pratiques collaboratives fluidifient l'organisation sans tambours ni trompettes. Et sans plaquer de nouveau modèle. Point commun : un processus cadré et un contenu très libre. Les relations qui vont s'y nouer permettent alors à la partie humaine d'émerger.

Témoin : « L'Appreciative Inquiry ». Importée en France par Jean Pagès et Jean-Christophe Barralis en 2003, la démarche a été mise au point par David Cooperrider aux États-Unis dans les années 1980 et s'inscrit dans la droite ligne de la psychologie positive. « Exploration appréciative » ou « enquête valorisante », la méthode circule entre initiés sous sa forme abrégée : l'« AI ». Une méthode de conduite du changement et de cohésion d'équipes à des années-lumière de l'esprit critique français. On part de ce qui va bien, plutôt que de chercher à résoudre ce qui ne va pas : chaque entreprise a quelque chose qui fonctionne bien, qui lui donne vie, efficacité et lui assure des succès. Sollicitée : l'implication de tous pour tous. « Car ceux qui résolvent le problème sont souvent loin de lui et de ceux qui mettront en oeuvre les solutions. Vouloir traiter les problèmes est légitime, mais focaliser sur ce qui dysfonctionne réduit le champ de vision et revient à faire de la résolution du problème un objectif en soi. Avec l'AI, on travaille directement sur le projet qui requiert la résolution du problème », explique Jean Pagès, directeur de l'Institut Français d'Appreciative Inquiry (IFAI).

## **Partager l'énergie autour de la réussite**

Sorte de gigantesque coaching collectif, la méthode repose sur des bases bien codifiées : rencontre avec les dirigeants, constitution d'un groupe pilote avec des salariés, et mise en oeuvre avec des groupes projets. « Ils découvrent alors qu'ils partagent les mêmes valeurs et aboutissent ensemble à un véritable changement de paradigme. Le processus peut se déployer dans le temps, transformant peu à peu les méthodes de gouvernance. Quand on partage de l'énergie autour de la réussite et de ce qui nous fait du bien, les individus sont émotionnellement très touchés et une confiance se crée dans l'équipe. A terme, peut émerger un « esprit appréciatif », plus bienveillant que suspicieux », souligne Jean-Christophe Barralis, directeur associé de l'IFAI. D'où son idée de créer et développer le modèle du « Manager Appréciatif », une formation et une posture qui garantissent un meilleur équilibre entre performance et déficit, constructive et porteuse de sens. Pascale Birault, Event and Travel manager chez Lactalis, garde un souvenir ému de l'expérience menée en 2008 chez Milupa Nutricia, qui avait souhaité être acteur de son rachat par Lactalis au travers de cette démarche : « c'était une dynamique enthousiasmante autour d'un programme que nous avons nommé ensemble « PEPS » « Partage de notre expertise pour le succès ». Aujourd'hui je réalise à quel point cette aventure humaine a été exaltante ».

On sait depuis les années 1950-1960, grâce aux travaux de Maslow et Herzberg, que la reconnaissance, le respect et l'estime sont au coeur de la motivation au travail. Si le fait de reconnaître et d'apprécier devenait une pratique managériale établie, il y a fort à parier que celle-ci y gagnerait des galons. La Palice n'aurait pas dit mieux : un salarié est satisfait s'il perçoit l'intérêt de son travail, s'il est reconnu pour son apport et s'il dispose de perspectives de développement ou d'apprentissages nouveaux.

## **Bienvenue à la communauté d'intérêts**

Un même esprit anime la démarche de « Sociocratie ». Le terme emprunté à Auguste Comte a inspiré un ingénieur hollandais dans les années 70 pour résoudre les conflits permanents dans son entreprise familiale. Gérard Endenburg part alors du principe qu'aucune action ne puisse être menée s'il n'y a pas de solutions acceptables par tous aux problèmes existants. La méthode sociocratique repose sur quatre règles : la prise de décision par consentement, un fonctionnement par cercles, le double lien comme instrument de communication, l'élection sans candidat déclaré mais sur proposition justifiée du cercle. L'idée ? Mettre en place un nouveau mode de gouvernance qui donne la parole aux minorités, permette l'expression des objections et donne du pouvoir à chacun. Adieu logique du pouvoir et guerre des egos, bienvenue à la communauté d'intérêts. Mais aussi à un changement radical que toutes les organisations ne sont pas encore prêtes à aborder. « C'est une dynamique d'amélioration continue mais qui suppose ou induit un développement personnel. Etre dans une structure qui nous autorise à être nous-mêmes devient alors thérapeutique », défend le canadien Gilles Charest, dirigeant de Sociogest qui promeut la sociocratie.

De nouvelles techniques d'animation de réunion moins ancrées dans la hiérarchie traditionnelle reprennent ces mêmes principes. Ainsi du « World Café » et du « Forum ouvert » qui « bâtissent le futur à partir des conversations essentielles, « that matter », disent les anglo-saxons », précise Jean-Pierre Attard. De 5/10 personnes à plusieurs milliers, l'objectif est plus de faire émerger de nouvelles solutions que de résoudre des problèmes. « Plutôt que de se focaliser sur le problème, on s'intéresse à ce que l'on cherche à obtenir en laissant se déployer l'intelligence collective dont on ne sait pas au départ où elle ira. C'est la magie des systèmes complexes où on ne pilote pas l'émergence mais dans lesquels on apprend à lâcher prise », poursuit le consultant. De quoi heurter la rationalité et le cartésianisme de la culture managériale française.

## **Inventer un management à la française**

Ces méthodes ne sont-elles alors pour l'heure que des cautères sur des jambes de bois ? « Même si certains retournent un peu frustrés à leur environnement de travail, en ayant vécu des choses positives, ils vont chercher par eux-mêmes à renverser la vapeur », constate Jean-Christophe Barralis. « Dans tous les cas, ces expériences aident les individus à progresser en accédant à un niveau de conscience qui leur permettra à terme d'entraîner un changement collectif. Ils se créent des règles intériorisées, ce qui est très fort. C'est une trajectoire autrement plus positive que la formation continue », ajoute Alain d'Iribarne, convaincu qu'il « faut prendre en compte la dimension irrationnelle de l'humain pour mettre en place un management à la française ». Alors que la nouvelle génération (la fameuse Y) est encore plus affective que la précédente, le chercheur du CNRS constate que « les DRH sont, eux, de plus en plus souvent des techniciens, et les entreprises manquent de cohérence entre leurs recettes et leurs pratiques ». Elles tentent encore de résoudre la complexité avec des méthodes compliquées. « Le devoir de faire ne permet plus de manager. Il faut insister sur le plaisir de faire », conclut l'universitaire. Exactement l'arme secrète détenue par ces francs-tireurs du management.