

Atelier 10 : Règles du jeu et contractualisation.

Dominique Jaillon

Consultant Partenaire de Transversalis
Président de la Société Française de Coaching (SFCoach)
Maître de conférences Université de Clermont II
dominique.jaillon@wanadoo.fr

Construction des règles et management coopératif de projet

Introduction

Dans ce colloque intitulé "Projet : entre coopération et concurrence" nous nous proposons d'aborder la notion de projet du point de vue de la place qu'y occupent les hommes et les femmes et surtout de traiter la question de la nature du lien qui les unit.

Dans notre atelier dont le titre est : "Règles du jeu et contractualisation", nous traiterons de la nécessité de la mise en place de règles qui engagent les acteurs d'un même projet.

Trois questions seront posées :

1- Comment les règles favorisent-elles la coopération au sein du projet ?

2- Quels sont les apports de la contractualisation ?

3- L'explicitation des divergences est-elle un préalable à l'établissement de règles efficaces ?

Ces questions sous-entendent que pour qu'un projet se déroule correctement et réussisse, il faut de la coopération, du langage, des relations inter-subjectives au sein des projets et des règles de fonctionnement. Notre article porte sur la nature de ces règles, la manière dont elles opèrent et leurs modalités d'élaboration.

Dans une première partie, nous présenterons le point de vue de la psychodynamique du travail, en reprenant les apports de Christophe Dejours (2002), fondateur de ce courant de recherche. Dans son livre *Travail, usure mentale*, il développe un point de vue particulièrement intéressant sur le travail, sur la relation des hommes et des femmes à leur travail et sur les conditions d'acceptation des règles par un collectif de travail. Nous réfléchirons sur la spécificité de cette activité humaine : le travail, et sur ses caractéristiques lorsqu'il repose sur un projet porté par un collectif d'individus. La spécificité d'un projet étant de mettre en relation des hommes et des femmes pour atteindre un objectif, nous montrerons pourquoi et comment les « sujets au travail » doivent être considérés pour que s'établissent des relations de coopération entre eux, quels que soient les niveaux hiérarchiques. Les règles sont des repères, des balises qui permettent à l'individu de se situer vis-à-vis de lui-même et des autres. Elles sont la base de toute vie en société et on ne peut concevoir de rassembler un groupe d'hommes et de femmes dans un projet sans donner à ces règles, la place qu'elles méritent. Elles sont en effet inséparables de l'un des besoins fondamentaux de l'être humain : le besoin de reconnaissance.

Nous expliquerons les fondements du besoin de reconnaissance et le fait que celle-ci passe par l'existence d'un collectif de pairs et nécessite un management coopératif.

Enfin, nous aborderons la question des conditions de l'établissement de règles efficaces en reprenant les conclusions les plus récentes de la recherche dans le domaine de la relation entre le langage, la pensée et l'action.

Dans une deuxième partie, nous présenterons l'analyse d'une intervention concrète. Nous montrerons qu'en modifiant certaines règles de fonctionnement de l'organisation, on parvient à instaurer une situation de dérangement qui permet la création et la contractualisation de nouvelles règles du jeu.

Le travail est humain par définition

Dans un article récent (*Le Monde* du 1/9/06), l'économiste américain Thomas Philippon souligne le fait qu'en France, « que l'on interroge les patrons ou les ouvriers, les managers ou les employés, on arrive au même constat : la France est le pays développé où la part des gens satisfaits de leur travail est la plus faible ».

Il indique que selon une enquête menée auprès des managers (*Global Competitiveness Report 2004*), lorsqu'on pose la question : « les relations entre employés et employeurs sont-elles conflictuelles ou coopératives ? », la France arrive 99^e sur 102 pays. Seuls le Venezuela, le Nigeria et Trinidad font pire. Le point de vue des salariés, apparaît dans le *World Value Survey* (enquête internationale sur les valeurs et les attitudes des citoyens de plus de 80 pays). Cette enquête montre que, parmi les pays d'Europe, la France se classe dernière pour la « liberté de prendre des décisions dans son travail », et avant-dernière pour la « satisfaction dans son travail ».

Le diagnostic de cet économiste est clair : « la France souffre de son incapacité à engendrer des entreprises où il fait bon travailler. Le problème n'est pas tant que les travailleurs français n'aiment pas les entreprises en général, mais qu'ils n'aiment pas les entreprises françaises. Dans le classement des entreprises où il fait bon travailler en France, on trouve des entreprises américaines aux 4 premières places et il n'y a que 3 entreprises françaises parmi les 10 premières. En Allemagne, au contraire, 5 sur 10 sont allemandes et au Danemark, 6 sur 10 sont danoises, dont les 3 premières. Pourquoi les employés sont-ils malheureux ? Parce qu'ils ne sont pas assez libres de prendre des initiatives et parce que leur travail n'est pas assez reconnu au sein de leurs entreprises ».

Mais au fait, de quel travail parlons-nous ?

On distingue, d'une manière générale d'un côté le travail prescrit qui s'inscrit dans une organisation, dans des procédures et pour lequel il existe des modalités de contrôle définies et d'un autre côté, le travail réel, réalisé par le salarié pour atteindre son objectif et qui nécessite la mise en œuvre d'une intelligence, d'une grande créativité et qu'il est difficile d'évaluer.

Nous savons que pour qu'un projet réussisse, le travail prescrit ne suffit pas. La preuve en est régulièrement donnée lors des grèves du zèle, qui consistent à appliquer les procédures à la lettre. L'organisation se trouve très rapidement bloquée.

Le travail sur lequel nous allons réfléchir dans un premier temps est celui qui est réellement fait pour assurer la réussite d'un projet.

On complètera la définition proposée par P. Devaries (1991) : « le travail, c'est l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail » par celle de C. Dejours : « Le travail c'est l'engagement authentique dans l'affrontement au réel, à l'inconnu, à l'imprévisible, à l'aléatoire, à ce qui ne se maîtrise ni par les prescriptions, ni par le savoir théorique ; c'est la mobilisation, pour faire face à la résistance du réel, de l'intelligence pratique et de l'intelligence rusée ».

Ce qui fait donc la spécificité du travail humain et ce en quoi il se distingue de celui d'une machine, c'est qu'il fait face à l'imprévu, à l'aléatoire et doit en permanence associer intelligence et créativité.

Cette définition insiste sur le fait que le travail n'est pas réductible aux rapports sociaux qui l'encadrent ni au salariat, ni aux rapports de pouvoir. Le travail prescrit ne suffit jamais, tout travail est toujours de conception. Cette définition du travail souligne sa dimension humaine : le travail est humain par définition.

Dans cette perspective, le travail est création de nouveau, d'inédit, il exige la mise en jeu de l'initiative, de l'inventivité, de la créativité et des formes d'intelligence spécifiques proches de ce que le sens commun met sous le terme d'ingéniosité.

Pour caractériser cette intelligence qui se déploie spécifiquement dans le champ de la pratique Christophe Dejours parle « d'intelligence des pratiques ».

De la coordination à la coopération : un enjeu pour la réussite d'un projet

Mais pour qu'elle soit opératoire au sein d'une organisation par projet, cette intelligence doit être coordonnée entre les différents acteurs faute de quoi les initiatives individuelles peuvent s'annuler, voire même entrer en contradiction si par exemple, chaque acteur se met à inventer une solution au problème qu'il rencontre sans tenir compte des autres. Cette coordination, nécessaire entre les différents acteurs, nécessite une

réelle coopération au sein d'un même projet ou entre projets. Alors que la coordination relève du travail prescrit sur lequel le management peut agir directement, la coopération relève de la seule volonté de l'agent. Parmi les cinq types de management que nous distinguons¹, il en est un dans lequel cette coopération va pouvoir se développer. Les sept caractéristiques du management coopératif sont, selon nous :

- Des relations humaines les plus authentiques possibles fondées sur la loyauté et la confiance.
- La conviction que la réussite de l'institution repose sur la motivation de chaque agent, fondée sur la mise en valeur de son potentiel individuel (intelligence, intuition, compétences).
- La pratique effective de la délégation et de la décision collective en cas de décisions importantes
- La capacité du chef à défendre ses collaborateurs vis-à-vis de la hiérarchie et à s'occuper du développement de leur compétence.
- La capacité à assumer ses responsabilités et à accepter d'être interrogé ou remis en cause.
- La capacité à évoluer et à changer d'avis au cours d'un entretien, réunion ou négociation.
- Le sentiment d'appartenir à une « communauté » qui permet l'émergence et l'analyse des conflits pour trouver une solution privilégiant le « bien commun ».

On l'aura compris, la coopération au sein d'un projet nécessite un engagement volontaire de la hiérarchie et de l'ensemble des agents.

Nous touchons là un des points les plus délicats, du point de vue humain, de l'organisation en mode projet. Car, nous rappelle Christophe Dejours, la coopération est non définissable a priori. Elle échappe à une description préalable et ne peut pas non plus être prescrite. Elle peut être posée comme principe dans le cadre d'un management coopératif, mais fondamentalement, la coopération relève de la liberté des sujets et de la formation d'une volonté commune. Si elle est un fait de liberté, elle ne peut être prescrite.

A la base d'un projet : la confiance et le désir de coopérer

Examinons maintenant, les conditions du passage de la coordination à la coopération. Il existe principalement deux conditions à la mise en œuvre de relations de coopération entre les participants à un projet.

La première condition nécessaire est l'établissement de relations de confiance entre les différents acteurs. La coopération exige en premier lieu des relations de confiance entre les individus. Confiance dans les collègues, confiance dans les chefs, confiance dans les cadres. Sans confiance, il faut faire face à la méfiance et au soupçon. La confiance ne se décrète pas, elle se construit progressivement dans la pratique, elle est le résultat d'un combat permanent pour la maintenir entre les différents acteurs et entre les différents niveaux hiérarchiques. Elle est par définition fragile et peut être remise en cause à tous moments. Dans la mesure où il n'y a pas de neutralité possible dans les relations de travail. Confiance ou méfiance, coopération ou incohérence : il faut choisir.

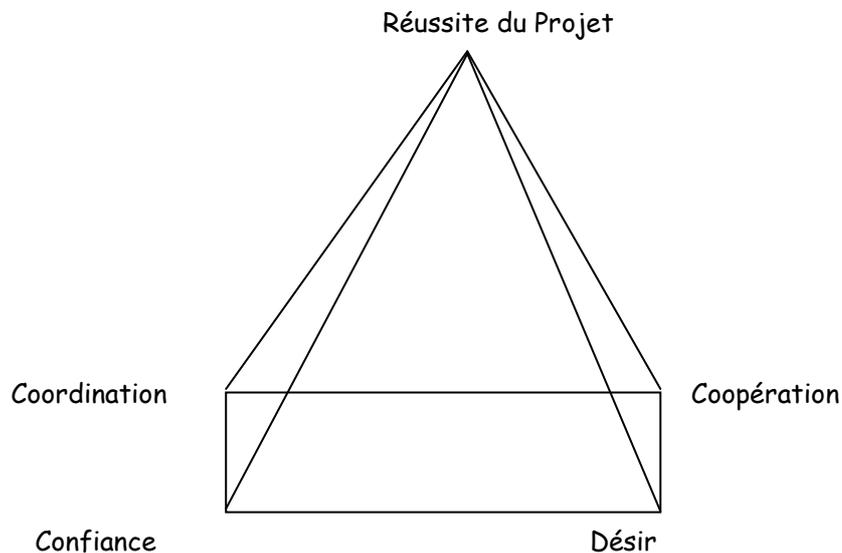
Pour la psychodynamique du travail la confiance n'est pas un sentiment, elle ne relève donc pas de l'ordre du psycho-affectif. La confiance se construit concrètement par des accords, des normes et des règles encadrants la façon d'exécuter le travail : les « règles de travail » ou les « règles de métier » (Cru, 1988) sont la résultante d'un processus de clarification et d'objectivation du travail.

Pour passer de la coordination à la coopération, une deuxième condition se situe au niveau du désir de coopérer entre les différents acteurs d'un projet, c'est-à-dire dans la possibilité de trouver du plaisir et de la satisfaction dans des relations interpersonnelles de travail de telle manière que l'individu ressente l'envie de continuer cette relation. Qu'il en ait une image positive et le désir de revivre à nouveau un moment satisfaisant tant du point de vue de la qualité de la relation que de l'atteinte de ses objectifs.

La coopération passe donc par une mobilisation qu'on doit considérer comme une contribution spécifique et irremplaçable des travailleurs à la conception, l'ajustement et la gestion de l'organisation du travail. Contribution qui ne peut être portée que par le désir propre de chaque sujet.

¹ Nous effectuons une distinction entre divers modes de management selon qu'ils sont fondés : sur la loi, sur l'expertise, sur l'excellence, sur le charisme ou encore, sur la coopération. Cette classification nous a été inspirée par l'article sur « le pouvoir », publié par Eugène Enriquez et Jacqueline Barrus-Michel dans *Vocabulaire de Psychosociologie*, Erès éditions, 2002, ps. 212-221.

A ce point de notre réflexion, nous pourrions représenter les conditions de la réussite d'un projet du point de vue du management des hommes de la manière suivante :



La pyramide du projet

Comment combiner coordination, coopération, confiance et désir dans un projet ?

La question que nous devons aborder maintenant est la suivante : comment faire pour mobiliser un collectif d'individus dans le cadre d'un projet de manière à combiner coordination, coopération, confiance et désir alors que nous venons de dire que ces comportements ne relèvent pas du domaine de la prescription ?

Peut-être faut-il prendre la question à l'envers car en matière de management de projet, nous ne devons pas nous tromper d'objectif. En effet, ce que nous enseigne la psychodynamique du travail, c'est que le vrai problème n'est pas de savoir comment prescrire la mobilisation psychique nécessaire à la coopération. Il s'agit plutôt de savoir comment procéder pour ne pas briser la mobilisation des intelligences qui existe dans chaque individu et qui est très puissante chez les sujets bien portants.

Toutes les études sur le comportement des salariés au travail montrent que l'attitude spontanée est tournée vers la recherche de solutions aux problèmes rencontrés. Tout se passe comme si le sujet confronté à l'organisation du travail, ne pouvait s'empêcher de mettre en action les ressources de son intelligence et de sa personnalité. Mais cette mobilisation subjective, pour « spontanée » qu'elle soit, n'en est pas moins extrêmement fragile. Elle dépend d'un autre facteur que nous devons évoquer maintenant : l'équilibre nécessaire entre l'investissement individuel et la rétribution attendue par le salarié.

La dynamique entre contribution et rétribution repose sur le fait qu'en contrepartie de la contribution qu'il apporte à l'organisation du travail, le sujet attend une rétribution. Et avant même toute rétribution, stricto sensu, attend-il parfois seulement qu'on ne bride pas systématiquement ses initiatives et son désir d'apporter une contribution, c'est-à-dire qu'on ne le tienne pas pour un « strict exécutant » condamné à l'obéissance et à la passivité. Faute de cette rétribution, il finit par se démobiliser.

La reconnaissance dans et par le travail

Il existe plusieurs formes de rétribution (argent, avancements, avantages etc...) et nous n'aborderons ici que l'aspect central de la question de la rétribution, c'est-à-dire sa dimension symbolique. En effet contrairement à des idées reçues, la rétribution attendue par le sujet est fondamentalement de nature symbolique et elle porte un nom : la reconnaissance.

« En échange de leurs efforts, des risques qu'ils prennent, de l'intelligence qu'ils mettent en œuvre, de la souffrance qu'implique la confrontation à l'organisation du travail et aux rapports sociaux du travail, les agents attendent essentiellement une reconnaissance... La reconnaissance est dans le champ des rapports sociaux médiatisés par le travail. » (C.Dejours).

D'abord, reconnaissance au sens de constat, c'est-à-dire reconnaissance de la réalité que constitue la contribution du sujet à l'organisation du travail. Reconnaissance de sa particularité, de sa spécificité et de ce que l'individu apporte réellement au bon déroulé du travail. Identification de la manière singulière (qui est propre à cet individu), dont il identifie et traite les multiples problèmes qui, s'ils n'étaient pas traités, viendraient entraver l'avancement du projet. Ce qui nécessite de la part des différents niveaux hiérarchiques une capacité à faire la distinction entre cet individu et un autre, entre une manière de travailler et une autre et entre des compétences différentes.

Ce premier volet de la reconnaissance se heurte à de grandes résistances de la part des hiérarchies, parce qu'elle implique du même coup la reconnaissance de l'imperfection de la science et de la technique, des failles de l'organisation du travail prescrit et du recours indispensable aux contributions des travailleurs pour faire fonctionner le procès de travail. L'expression de cette reconnaissance nécessite donc de la part du responsable de projet à la fois des capacités de diagnostic et une certaine humilité vis-à-vis de lui-même pour pouvoir exprimer sa gratitude envers l'apport des travailleurs à l'organisation du travail. Malheureusement, nous savons que le défaut de ce premier type de reconnaissance est l'un des thèmes récurrents de l'univers du travail. Il ressort fréquemment des entretiens que nous menons dans le cadre de nos interventions et bien sûr plus particulièrement des situations de souffrance et de violence au travail qui nous sont exposées par les salariés à tous niveaux hiérarchiques et que nous accompagnons en coaching.

Le deuxième aspect de la reconnaissance passe par la construction rigoureuse de jugements qui portent sur le travail accompli. Ils doivent porter sur le faire et non sur la personne; ils doivent être proférés par des acteurs spécifiques, à divers niveaux de l'organisation du travail.

On peut distinguer, avec Christophe Dejours, deux types de jugements :

- le jugement d'utilité, proféré essentiellement par les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés, éventuellement par les clients et qui porte sur l'utilité technique, économique ou sociale des contributions du sujet au procès du travail.-
- le jugement de beauté, proféré essentiellement sur la ligne horizontale par les pairs, collègues, membres de l'équipe ou membres de la communauté d'appartenance et qui porte sur la conformité de la contribution aux règles de métier et sur son originalité. Ce en quoi le travail effectué fait la différence entre le sujet et ses pairs.

Ces deux niveaux de jugement nous semblent particulièrement intéressants, parce qu'ils sont complémentaires et parce que le « jugement de beauté » est rarement mis en valeur par le management dans la mesure où son émergence au sein du collectif de travail nécessite la mise en œuvre de dispositifs que nous évoquerons par la suite.

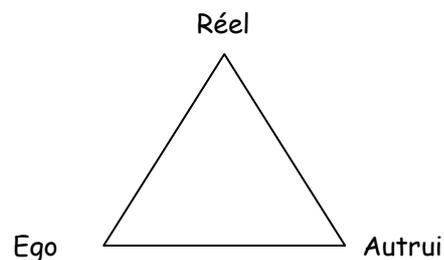
Reconnaissance et identité individuelle

Le troisième aspect de la reconnaissance se situe sur le registre de l'identité. Aujourd'hui, l'identité au travail a supplanté l'identité individuelle à tel point que l'on ne demande plus à un individu : qui il est et d'où il vient mais ce qu'il fait, quel est son travail. Le travail intervient donc dans les représentations conscientes et inconscientes qu'un individu se fait de lui-même et des autres. Il fait partie de l'identité de l'individu quelque fois même au point de se confondre totalement avec celle-ci.

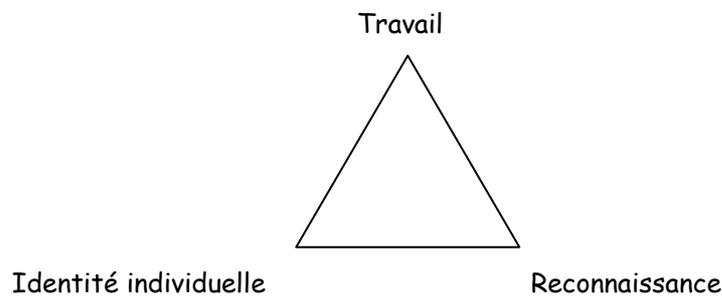
En tant qu'il est à la fois rapport au réel et rapport avec les autres, le travail relie l'individu à sa propre identité car il lui permet de répondre plus facilement à la question « qu'est ce que je fais ? » plutôt qu'à la question « qui je suis ? ». D'autre part, dans la mesure où le travail est médiatisé par autrui, dans les jugements de reconnaissance (utilité et beauté), il est en retour une composante importante de l'identité individuelle.

La reconnaissance est le signe de l'accomplissement de soi dans - et par - son travail et participe pleinement de la construction identitaire du sujet.

Nous pouvons représenter la dynamique de l'identité au travail de la manière suivante en reprenant le triangle de la dynamique de l'identité de F. Sigault (1990).



La dynamique de l'identité (F. Sigault, 1990)



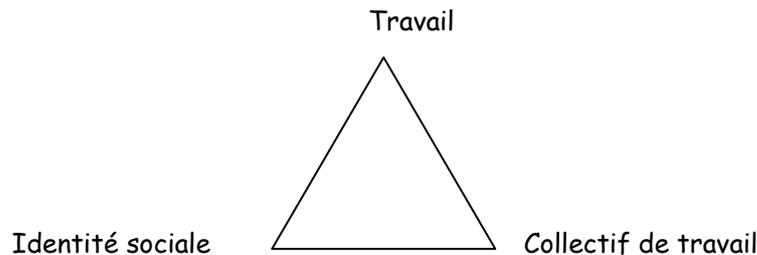
La dynamique de l'identité au travail

Reconnaissance et identité sociale : le rôle du collectif de travail

Pour clore cette réflexion sur la dynamique de la reconnaissance nous devons aborder maintenant la question des conditions d'expression des jugements de reconnaissance (utilité et beauté) qui, comme nous venons de le voir, participent de la conquête de l'identité dans le champ social.

Nous avons souligné le fait que le jugement des pairs est un élément de reconnaissance dont l'individu a besoin. Il existe déjà dans les entreprises, dans le cadre de la conduite de projet de nombreuses formules de jugement d'utilité (entretien hiérarchique, revue de projet, revue qualité, rencontres informelles autour de la machine à café, etc...) et une littérature abondante en vante les mérites. Nous préférons donc nous concentrer sur ce qui n'existe que très rarement, c'est-à-dire le fait que le jugement des pairs, puisse se construire et se dire, autrement et ailleurs que dans les couloirs de l'entreprise.

La première condition à l'expression du jugement des pairs est l'existence d'un collectif de travail dans lequel chacun peut parler librement de son travail et de celui des autres, sans peur d'être critiqué et dévalorisé. Il nous faut donc examiner maintenant les conditions d'existence d'un collectif qui permette de faire circuler les deux types de jugement évoqués précédemment. En retour, l'existence d'un collectif de travail, auquel l'individu à le sentiment d'appartenir, participe de la construction de l'identité sociale de cet individu. Nous pouvons donc représenter la dynamique de l'identité sociale au travail de la façon suivante :



La dynamique de l'identité sociale au travail

L'existence d'un collectif de travail passe par la construction d'un langage commun, d'une culture commune, de règles communes, d'une loi et d'une déontologie construite par et pour le collectif, de manière à ce que chaque membre de celui-ci puisse s'en considérer l'auteur. On ne décrète pas l'existence d'un collectif, il est le résultat d'une construction et d'une expérience de la confiance.

Cela nécessite de se réunir pour acquérir la capacité à entrer dans la logique de penser de l'autre, à se mettre en empathie et à analyser ensemble les situations de travail rencontrées au quotidien pour construire une compréhension partagée de ces situations. Cela implique donc de prendre le temps de se parler du travail et d'apprendre à s'écouter

La construction de règles communes au sein d'un collectif de travail : la fonction du langage

La nécessité de donner une place importante à la parole dans un fonctionnement en mode projet n'est pas une évidence pour des responsables de projet imprégnés d'une culture scientifique et technique dans laquelle le langage apparaît comme un simple véhicule, moyen, support pour donner les configurations nécessaires à l'organisation.

Le point de vue que nous présentons ici nécessite d'accepter une véritable révolution, au sens propre du terme, de la relation entre le langage et l'action.

La conception classique considère qu'il y a le temps de la parole et celui de l'action et que le temps de la parole est pour certains responsables, une perte de temps du point de vue de l'action. Cette objection (impossibilité de trouver du temps pour se réunir), est d'ailleurs souvent évoquée lorsque nous proposons de travailler en tant qu'intervenant avec l'ensemble des acteurs d'un projet.

Pour nous intervenants, la parole est action dans la mesure où c'est par cette parole que le collectif va pouvoir se construire. Pour un responsable de projet, c'est souvent une perte de temps dans la mesure où ce temps n'a pas été pris en compte lors de l'évaluation des différentes phases du projet.

Or, la construction de règles communes ou leur réajustement passe nécessairement par l'analyse des pratiques de chaque acteur afin d'identifier le fond commun et les écarts par rapport à des normes ou à des règles implicites, par définition non partagées. Cela nécessite donc du temps et de la méthode.

Pourquoi faut-il souvent beaucoup de temps pour arriver à construire un langage commun, à s'écouter et à se comprendre ?

Pour une raison simple mais dont on ne perçoit pas toujours les conséquences. Le fait que la pensée ne préexiste pas à son énonciation, qu'elle se construit avec le langage et dans le temps nécessaire à son énonciation.

La parole n'est pas un simple moyen de traduction de la réalité subjective. Elle fonctionne plutôt comme moyen de faire advenir à l'intelligibilité ce qui n'est pas encore conscient. Cette propriété du langage tient au fait que parler à quelqu'un est un moyen très puissant de penser ; surtout lorsqu'il s'agit de penser l'expérience vécue subjectivement. Le langage acquiert cette puissance lorsque la parole est adressée à autrui. Il y a donc des conditions intersubjectives spécifiques pour conjuguer le langage et la pensée.

En effet, cette capacité du langage n'est effective que dans la mesure où l'expression individuelle au sein d'un collectif est conduite par un « animateur » et régulée par une méthode. On peut parler sans rien dire et chacun sait que si un groupe n'est pas « conduit » il peut aller dans le mur. L'expression de la subjectivité, qui seule peut nous permettre de nous représenter la complexité des situations de travail vécues par les agents, nécessite un dispositif d'écoute et de compréhension qui permette à la pensée de se construire. Il est donc nécessaire de permettre à chacun d'exprimer sa vision et son point de vue subjectif. Le savoir faire du responsable de projet, ou de l'intervenant, consiste à permettre l'expression et la confrontation des subjectivités, à favoriser l'explicitation des divergences, voire même à creuser ces divergences, pour construire une vision collective des situations analysées.

La construction de règles commune nécessite donc, de la part d'un responsable de projet, la compréhension de la relation d'interdépendance règles/collectif. Car comme nous venons de le montrer, un collectif n'existe qu'en fonction de règles qui ne sont acceptées que dans la mesure où elles sont construites en son sein.

Du management basé sur l'expertise à un management coopératif, étude de cas

Comment améliorer les relations à l'intérieur d'une entreprise en construisant des règles du jeu basées sur la coopération et la confiance entre les différents partenaires d'un même projet ?

Pour répondre à cette question nous prendrons l'exemple d'une intervention que nous avons menée dans plusieurs sites de production nucléaire (D. Jaillon, 2002).

L'objectif de cette intervention était de *féderer* l'ensemble des métiers de maintenance et de conduite d'une unité de production nucléaire dans le cadre du « Projet Production ».

Il s'agissait de développer des modes de travail en commun, de " faire alliance " pour sortir du cloisonnement dans lequel chaque métier avait tendance à s'enfermer. La direction souhaitait passer d'une logique centrée sur les intérêts de chaque métier à une logique mettant en avant le projet de production auquel chacun de ces métiers devait contribuer.

Il s'agissait aussi, de sortir de modes de relations basées sur la distinction « clients-fournisseurs ». En effet, ce mode de relation avait été introduit antérieurement pour améliorer les relations entre les métiers, mais il avait eu comme effet de contribuer à la détérioration de ces relations (en créant des situations de concurrence, de tentative de soumission d'un métier à un autre, ou de domination d'un métier par un autre). Il fallait donc établir de nouvelles relations sur la base du partenariat : des relations dans lesquelles on est contractuellement ensemble pour gagner.

Ceci afin de dégager des gains de productivité, garantir la sûreté d'exploitation des tranches nucléaires et " faire émerger un nouveau mode de relation hiérarchie-agent basé sur la confiance ", pour reprendre les termes de la commande qui nous était adressée.

Pour mener notre intervention, nous avons construit, dans chaque site de production, un réseau d'agents sur le principe de la transversalité hiérarchique et professionnelle. Ces collectifs de travail étaient composés d'agents de tout niveau hiérarchique (depuis le rondier jusqu'au directeur d'unité), et de toutes les professions représentées au sein de la production (les métiers de la conduite et les métiers de la maintenance).

Chaque agent s'y engageait en son nom propre (il n'était pas le représentant d'une catégorie d'agents et ne représentait que lui-même), et était relié par un site intranet spécifique à l'ensemble des agents des autres sites qui participaient à cette intervention.

Chaque réseau se réunissait physiquement, soit dans le cadre de réunions nationales portant sur de grandes problématiques managériales, (reconnaissance des métiers, réduction du temps de travail, ambitions

partagées, etc...), soit il se réunissait pendant une ou deux journées, sur les sites de production nucléaire² afin d'identifier et de lancer des expérimentations innovantes de changements de pratiques ou d'organisation. Il s'agissait d'expérimenter une autre manière de s'organiser pour travailler ensemble afin de coopérer entre métiers à la réussite du projet et de s'engager dans une véritable relation de partenariat. Chaque réunion faisait l'objet d'un compte-rendu exhaustif qui retraçait la dynamique de la réunion et les positions de chaque participant.

Rompre avec les modes de relation hiérarchique et les modalités habituelles de travail de l'organisation

Ce qui nous paraît intéressant dans ce type de dispositif c'est qu'il construisait un cadre de travail en rupture totale avec les modes de relation hiérarchique et les modalités de travail existantes au sein de l'organisation. Il ouvrait un espace dans lequel pouvait se vivre et s'expérimenter une autre manière de travailler ensemble. Dans ce but, les règles que l'intervention proposait étaient autant de " contre-règles " du point de vue du management existant au sein de l'entreprise. Ces règles nouvelles dérangent l'institué des relations et des modes d'organisation. Elles entrent en conflit avec les normes et les valeurs existantes au sein du collectif de travail et modifient en profondeur les schèmes de perception et d'interprétation des agents à tous les niveaux hiérarchiques.

On peut identifier six règles de fonctionnement mises en œuvre dans cette intervention :

- ◆ La règle de transparence s'oppose au principe de réserve et de rétention d'information, au secret des délibérations et au fonctionnement cloisonné des services. Il implique que l'ensemble des documents et des débats puisse être mis à disposition des membres du réseau ainsi que la totalité des idées et propositions émises y compris en dehors des temps de réunion. Les " bruits de couloir ", les rumeurs, (en d'autres termes, le non-dit de l'organisation qui finit toujours par se dire dans les interstices organisationnels), sont autant de matériaux susceptibles d'être remis en discussion au sein du collectif.
- ◆ La règle de transversalité s'oppose au fonctionnement cloisonné de l'entreprise qui construit par son organigramme des niveaux hiérarchiques et des identités de métier comme autant de " bulles " d'appartenance. Chacun a tendance à s'enfermer dans des logiques de pensée élaborées à l'aide des codes et des normes en vigueur dans son sous-ensemble. La transversalité se matérialise dans le groupe, par le fait que tous les métiers sont présents ainsi que les différents niveaux hiérarchiques.
- ◆ La règle d'engagement personnel s'oppose au fait que dans l'organisation, l'individu s'efface derrière l'entreprise. Dans le dispositif chaque personne ne représente qu'elle-même. Elle s'exprime en son nom et non pour le compte d'un métier, d'un groupe ou d'une organisation syndicale
- ◆ La règle d'autogestion du processus d'intervention s'oppose au fait que dans l'organisation, seule la hiérarchie décide. Toutes les décisions concernant la vie du réseau sont prises dans les réunions du réseau dans lesquelles se trouve les différents niveaux hiérarchiques. Le collectif décide des expérimentations qu'il souhaite mener dans différents domaines ainsi que des problématiques dont il veut débattre dans le cadre du site ou dans le cadre national, avec les autres sites.
- ◆ La règle du dérangement repose sur l'idée que pour mettre un système en dynamique, il faut en perturber les normes habituelles de fonctionnement. Pour pouvoir comprendre le fonctionnement d'une organisation, il faut utiliser les situations de tension et de crise en permettant l'émergence d'analyseurs. Ceux-ci peuvent être soit un événement qui perturbe le fonctionnement habituel de l'organisation (un incident, un accident, une panne, un dysfonctionnement etc...), soit des positions prises par des individus à quelque niveau que ce soit et qui seront contestées par d'autres membres du groupe (règles, procédures, interdits de toutes

² Dans chaque site nucléaire, le nombre de participants au réseau variaient en fonction de l'effectif du site : de 50 à 80 participants. Les réunions nationales du réseau regroupaient environ 350 personnes.

sortes). L'analyseur permet l'émergence d'une parole sur la situation de travail et la confrontation des visions que chacun peut en avoir.

Perturber les normes dans l'entreprise, c'est dans ce cas, accorder du temps au débat, créer des contacts directs entre le haut et le bas de la hiérarchie, aborder les sujets tabous et analyser ensemble les problèmes pour trouver des solutions.

On sait bien que le premier dérangement dans une organisation, c'est de bousculer les emplois du temps et de se réunir tous ensemble pour débattre.

♦ La règle de travail sur l'ici-maintenant s'oppose au fait que, dans l'entreprise, le travail est toujours programmé, les réunions sont prévues à l'avance, les ordres du jour de ces réunions sont pré-construits de façon à ce que tout se déroule en fonction des prévisions. Travailler dans l'ici et maintenant nécessite de rester disponible aux événements qui se produisent au sein même du dispositif. Tout ce qui se passe et qui a trait de près ou de loin au dispositif est analysé "à chaud". La réflexion n'est donc pas pré-programmée. Les ordres du jour se construisent dans la réunion du réseau.

Ces règles d'intervention étaient présentées et mises en débat au moment de la constitution du réseau dans chaque site de production. Chaque participant s'engageait devant le collectif à les accepter tout en énonçant quelles étaient, selon lui, les conditions de réussite de ce travail en réseau. Une fois ces principes actés et validés par le groupe, la fonction de l'intervenant consistait à les rappeler et à les ré expliquer si nécessaire. L'intervenant devenait le garant du respect de ces principes sauf si le collectif décidait de les modifier.

La fonction de l'intervenant : permettre la mise en mots du changement

L'intervenant dans ce dispositif d'intervention occupe la place du Tiers. Il est le troisième et a pour mission de départager. Selon le Petit Robert, tiers vient du latin tertius, le troisième : tiers-arbitre/sur-arbitre.

L'intervenant doit être un point d'appui mobile afin que chacun puisse s'appuyer sur lui pour exprimer ses idées, ses propositions ou son désaccord. Il doit donc rappeler en permanence un certain nombre d'interdits nécessaires au travail collectif (ne pas se couper la parole, ne pas parler tous en même temps, s'écouter, chercher à comprendre l'autre etc...) et l'ensemble des règles énoncées ci-dessus.

L'ensemble des règles d'intervention se matérialise dans le cadre dont l'intervenant est le garant. Tous les éléments du dispositif participent d'une représentation possible d'une autre manière de travailler ensemble en termes de temps (sur une ou plusieurs journées consécutives, ce qui bouleverse l'organisation habituelle du travail), de lieu (dans l'entreprise concernée), de place de chaque participant et d'organisation de l'espace (chaque participant étant amené à côtoyer, dans le groupe ainsi constitué, les autres métiers et les différents niveaux hiérarchiques).

Le cadre délimite un espace du possible, une "aire de jeu" au sens de Winicott dans laquelle il est progressivement possible de s'ouvrir aux autres et à soi-même, de lâcher ses certitudes pour explorer d'autres représentations de la "réalité du travail" telle qu'elle est vécue par chacun. De créer un langage commun et une culture commune.

L'intervenant questionne les certitudes et met en œuvre le principe de non-savoir

Pour questionner les lois, les procédures, les méthodes de travail, etc, qui fonctionnent, à l'intérieur de l'organisation comme des certitudes, l'intervenant met en œuvre le principe de non-savoir. Ce principe correspond à la nécessité d'incarner dans le dispositif, la place de l'agent qui est précisément, par hypothèse, une place de non savoir sur l'ensemble du processus.

Pour mettre en œuvre ce principe d'incertitude, il prend sur lui le risque de questionner les allant de soi, les pré-notions, les préjugés, les évidences. Il introduit le doute pour questionner les certitudes. Il n'est l'allié de personne et peut être requis par tout le monde pour soutenir l'énonciation d'un point de vue (pratique de l'alliance tournante). Il se situe au cœur de la confrontation des points de vues et s'y engage totalement en confrontant sa compréhension de la situation à celle des autres. L'"objectivité" de la situation analysée par le collectif est construite par la confrontation des subjectivités et le dépassement des représentations

contradictoires : la " réalité " de la situation est ce sur quoi, à la fin, on se met d'accord. La " vérité " de la situation apparaît elle aussi comme le résultat d'une construction, d'un travail auquel tous les acteurs ont participé, qu'ils reconnaissent comme étant le leur et qu'ils valident.

La fonction du tiers, présentée ici, met en mouvement une pensée désaliénée qui explore, construit et découvre ses droits dans un cadre sécurisé. La forme coopérative instituée par ce cadre pendant le temps et sur les lieux du travail sert alors de référence à une conception des relations au travail, où puisse être articulée la question du pouvoir avec celle du désir, dans l'entreprise.

A l'intérieur de ce cadre coopératif, les participants construisent le savoir à partir de l'action. Les concepts, méthodes et outils proposés pour améliorer les situations de travail résultent d'une théorisation des situations (et non d'une idéologie managériale ou d'un dogme), et peuvent s'organiser dans une architecture qui garantit l'équilibre des forces en présence et respecte la place de chacun.

En maintenant un questionnement permanent à propos des propositions d'expérimentation qui surgissaient au sein du groupe, l'intervenant modélisait un mode de management coopératif. Ainsi, en demandant aux agents de proposer des expérimentations concernant des organisations et des méthodes de travail, il rendait possible la concrétisation d'idées individuelles qui, jusque-là, n'avaient pas pu être énoncées et/ou entendues.

Conclusion

Cette intervention a suscité de nombreuses réflexions sur le rôle du management dans la conduite des projets car elle a mis en évidence le fait qu'un chef de projet pouvait construire de la coopération entre les différents métiers à condition de créer un cadre approprié pour travailler les situations de concurrence et de conflictualité.

Ceci n'était réalisable que parce que le dispositif avait été conçu pour rendre possible la "confrontation des différences et l'expression des conflits réels" dans une "structure coopérative". Nous partageons en effet avec Eugène Enriquez (1997, p.43) la conviction selon laquelle "la structure coopérative instaure les hommes au cœur même du conflit et de l'anxiété liée à la liberté"³.

Cette intervention a permis à chacun de clarifier la question du pouvoir d'action de chaque acteur sur- et à l'intérieur- d'un système souvent considéré comme non évolutif.

Elle a interrogé en profondeur la place de manager dans le pilotage d'un projet et a nécessité de repenser le contenu de la fonction managériale qui dès lors apparaissait comme un " métier " non séparé - ou au dessus - des autres et devait, lui aussi trouver sa place dans une fédération des métiers : une place " d'appui ", de soutien et d'engagement vis-à-vis des expérimentations innovantes.

Les managers, pilotes de projets doivent apprendre à construire de la coopération et à la penser avec les autres en termes d'action. Pour élaborer la relation d'interdépendance règles/collectif dont nous avons vu l'importance, ils doivent pouvoir identifier, les difficultés de mise en œuvre, les obstacles, les résistances, les conditions de réussite et les appuis nécessaires.

Ce travail ne peut-être fait qu'avec l'ensemble des agents concernés par le projet.

Pour cela, ils doivent accorder au temps de l'échange, de la confrontation, du débat et de la « dispute », une véritable place au sein de l'entreprise.

Bibliographie :

Cru, D., (1988), « Les règles de métier », in Dejours, C. (dir.), *Plaisir et souffrance au travail*, publié avec le concours du CNRS, Editions de l'AOCIP, Tome 1.

Dejours C. (2000), *Travail, usure mentale - Nouvelle édition augmentée*, Bayard édition.

Enriquez E. et Barrus-Michel J. (2002), « Le pouvoir », in *Vocabulaire de Psychosociologie*, Erès éditions.

Enriquez E. (1997), *Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer.

Jaillon D. (2002) « Socianalyse et management : dérangement et mise en mots du changement », *Revue Gestion 2000*, N° de Mai-Juin, édition Publisher.

Sigaut, F., (1990), « Folie, réel et technologie », *Techniques et culture n°15*.

³ Eugène Enriquez, *Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, p. 43, Desclée de Brouwer, 1997, p. 43.