



**Chacun pour soi
ou tous ensemble.
il faut choisir !
Cloé Stéveny**

CDGAI

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Publication pédagogique d'éducation permanente



Chacun pour soi ou tous ensemble, il faut choisir !

Auteure
Cloé Stéveny

Concept et coordination
Marie-Anne Muyshondt - CDGAI

Collection Travail en action - 2015

Éditrice responsable : Chantal Faidherbe
Présidente du C.D.G.A.I.
Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B 4102 - Seraing - Belgique

Graphisme : Le Graphoscope
legraphoscope@gmail.com

TRAVAIL EN ACTION



Les publications pédagogiques d'éducation permanente du CDGAI

La finalité de ces publications est de contribuer à construire des échanges de regards et de savoirs de tout type qui nous permettront collectivement d'élaborer une société plus humaine, plus «reliante» que celle qui domine actuellement. Fondée sur un système économique capitaliste qui encourage la concurrence de tous avec tous et sur une morale de la responsabilité, notre société fragilise les humains, fragmente leur psychisme et mutile de nombreuses dimensions d'eux-mêmes, les rendant plus vulnérables à toutes les formes de domination et oppression sociétales, institutionnelles, organisationnelles, groupales et interpersonnelles.

La collection Travail en action

Champ hautement investi socialement et économiquement aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel, le travail, ou notre absence de travail, s'impose dans notre environnement comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces. Il peut être source de notre emprisonnement mental et physique ou terrain propice à nous émanciper individuellement et collectivement.

Ces publications proposent une lecture critique du travail sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en se voulant dénonciatrices des mécanismes structurels qui produisent insidieusement ces souffrances, elles sont des grilles de lecture de l'expérience vécue ou écoutée par les acteurs des secteurs sociaux, socioculturels, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention d'initier ou de renforcer des cheminements individuels et collectifs vers des issues possibles.

Intentions de ce livret

Cet outil pédagogique comporte un exercice structuré et un livret.

L'ambition de l'exercice est de faire prendre conscience aux participants que la compétition n'est pas la seule alternative possible mais, que toute autre alternative nécessite une résistance consciente aux désirs de domination, une acceptation des risques partagés et l'aspiration à une société plus solidaire. En expérimentant une résolution de problème ludique, nous espérons que les participants identifieront la multiplicité des situations dans notre vie de citoyen, où confrontés au dilemme compétition/coopération, nous nous laissons inconsciemment happer dans une relation de méfiance et de concurrence.

Le livret qui accompagne cet exercice a pour objectif une meilleure compréhension des raisons qui expliquent la prédominance de la compétition dans le monde du travail et ses conséquences. Ce dernier offre également aux lecteurs des pistes qui permettent de résister aux attraits de la compétition. Enfin, le livret fait le relevé, non exhaustif mais actualisé, de nombreuses initiatives innovantes basées sur la coopération, particulièrement celles qui sont initiées en Belgique.

Publics visés

◆ Acteurs et actrices de l'animation, de l'éducation, de l'enseignement, de la formation, des soins de santé, de la culture, du social, de la prévention, de la sécurité ; de l'accompagnement psychologique, social et psychosocial ; de la coordination, de l'encadrement institutionnel.

TRAVAIL EN ACTION

SOMMAIRE

Sommaire	5
Introduction	7
Exercice structuré	9
Livret	
Introduction	25
La compétition dans le monde du travail	26
Contextualisation	26
La transformation du réseau des affinités	27
Une augmentation de la motivation et de la cohésion intra-équipe	28
Le développement de la méfiance et de l'agressivité	29
Pourquoi le choix de la compétition?	31
Notre nature humaine ?	31
Notre système éducatif ?	32
Notre système néo-libéral ?	33
Notre perception des pratiques de négociation au sein des entreprises ?	34
Le coût du choix de la compétition	36
Quelles sont les alternatives aux comportements compétitifs ?	37
Favoriser l'apprentissage des comportements coopératifs dès le plus jeune âge	38
Faire le choix d'une méthodologie basée sur la coopération pour maximaliser ses avantages intrinsèques	39
Gérer les oppositions d'intérêts comme des résolutions de problèmes collectives	41
Favoriser la confiance en l'autre par une contractualisation relationnelle	42
Changer de paradigme de pensée	44
Soutenir les initiatives innovantes basées sur la coopération	48
Conclusion	56
Notes	58
Bibliographie	60

TRAVAIL EN ACTION

INTRODUCTION

Comme l'actualité et de nombreux économistes et sociologues en font le constat, les mutations récentes de l'économie incitent les entreprises à assurer une rentabilité en croissance permanente. Cette mise en compétition qui régule les marchés des échanges économiques a une incidence sur le climat psychosocial au sein des équipes, des entreprises et des secteurs entiers. Il est évident qu'un système individualiste et compétitif avantage certains et désavantage d'autres. Les «avantages» d'un jour peuvent devenir les «désavantages» du lendemain, ou être victimes de maux que l'on appelle désormais les «risques psycho-sociaux». Alors que nous avons l'impression d'être écrasés par un système capitaliste basé sur le rendement et la consommation, la course aux profits semble inéluctable. Pourtant, cet exercice structuré et le livret qui l'accompagne tendront à faire prendre conscience aux participants et aux lecteurs que la compétition, même si elle est omniprésente dans notre société, est une question de choix.

Cet exercice de groupe propose en effet d'aborder le dilemme coopération/compétition sous un angle nouveau. En effet, lorsque l'on vise à développer l'approche coopérative, les exercices les plus connus consistent à entraîner les participants à adopter des comportements collaboratifs adéquats quand ils sont en situation de coopération. Or, comme dans le monde professionnel, ce sont les situations de concurrence qui prédominent, il nous faut d'abord apprendre à les déjouer pour tenter la solidarité.

Ainsi, l'ambition de cet outil est de faire prendre conscience aux participants que la compétition n'est pas la seule alternative possible, mais que toute autre alternative nécessite une résistance consciente aux désirs de domination, une acceptation des risques partagés et l'aspiration à une société plus solidaire. La question du choix, de la prise de décision est la porte d'entrée que nous avons voulu explorer dans cet exercice et ce livret. En expérimentant une résolution de problème ludique, nous espérons que les participants identifieront la multiplicité des situations dans notre vie de citoyen, où confrontés au dilemme compétition/coopération, nous nous laissons inconsciemment happer dans une relation de méfiance et de concurrence.

Le livret qui joint cet exercice a pour objectif une meilleure compréhension des raisons qui expliquent la prédominance de la compétition dans le monde du travail et ses conséquences. Ce dernier offre également aux lecteurs des pistes qui permettent de résister aux attraits de la compétition. Enfin, le livret fait le relevé, non exhaustif mais actualisé, de nombreuses initiatives innovantes basées sur la coopération, particulièrement celles qui sont initiées en Belgique.

Ainsi, toute association militante cherchant à valoriser les alternatives au monde actuel compétitif verra dans cet outil le moyen de sensibiliser son public à l'importance de faire des choix coopératifs. De même, toute association pratiquant le partenariat ou la négociation en entreprise pourra expérimenter les dangers de la compétition et être sensibilisée à l'intérêt de mettre en place des outils favorisant la coopération et l'intelligence collective.

EXERCICE STRUCTURÉ

CHACUN POUR SOI OU TOUS ENSEMBLE, IL FAUT CHOISIR !

NOTE À L'INTENTION DES FORMATEURS/ANIMATEURS *

Au travers d'une résolution de problème ludique, les participants seront confrontés au dilemme coopération/compétition.

Mis dans une situation où les possibilités de coopération ne sont pas apparentes, les participants seront amenés à vivre aussi bien les effets favorables qu'induisent les situations d'équipes en compétition c'est-à-dire un accroissement de la motivation individuelle, une cohésion intragroupale, une certaine sensation de plaisir ; que défavorables c'est-à-dire l'apparition de tensions, de manifestations d'agressivité, une possible interprétation abusive des règles, des partenaires considérés comme adversaires et surtout, une part des participants perdant en bout de course...

Néanmoins, les participants auront l'occasion d'expérimenter différents degrés d'engagement dans la coopération car ils seront obligés d'échanger des informations pour résoudre un problème. En effet, trois cabinets conseil seront mis au défi de compléter un organigramme vierge et, bien qu'il soit après-coup évident qu'il serait beaucoup plus facile de le compléter tous ensemble puisque chacun possède des informations que l'autre n'a pas, les participants auront tendance à interpréter la situation comme *a priori* compétitive.

Les participants pourront en réalité choisir de limiter cette coopération au strict minimum tout en mettant en place des stratégies pour nuire aux autres équipes ou alors, à l'opposé, ils pourront choisir de résoudre ensemble le problème. Entre ces deux extrêmes, différents comportements entre la coopération et la compétition pourront être mis en évidence

* Ces informations ne sont à divulguer aux participants qu'après résolution de l'exercice.

L'ORGANIGRAMME

Intentions

- A. Sensibiliser aux impacts positifs et négatifs de la compétition inter-groupe.
- B. Favoriser les comportements coopératifs en situation de compétition

Objectifs

- A.1. Confronter les représentations quant au côté ludique de l'exercice et les comportements individuels non adaptés (agressivité, non respect des règles,...).
- A.2. Faire prendre conscience du lien entre ces comportements et la manière dont on réagit face à la compétition.
- A.3. Identifier les effets favorables intra-équipe et les effets défavorables inter-équipes de la compétition.
- B.1. Aboutir à une prise de conscience collective de l'intérêt d'une résistance consciente face aux aspects apparemment attractifs de la compétition.
- B. 2. Identifier dans les situations de compétition les possibilités de collaboration.

Nature de la tâche

Négociation inter-groupe et résolution de problème.

Forme de la tâche

Jeu de rôles.

Situation générale

Trois équipes formant des cabinets conseil doivent reconstituer un organigramme. Pour ce faire, ils négocient des informations.

Durée totale de l'exercice : 120 min.

Nombre possible de participants

- ◆ Entre 12 et 24 participants. Ces derniers seront répartis dans les 3 cabinets conseil.
- ◆ Trois observateurs au minimum sont requis.

Matériel

- ◆ La feuille de consignes aux participants (Annexe 1).
- ◆ 3 enveloppes contenant chacune 10 informations numérotées de 0 à 30 (Annexe 2).

Il est nécessaire de s'assurer que des personnes extérieures au groupe sont disponibles afin que les participants puissent accéder à certaines contreparties. Néanmoins, l'animateur peut facilement adapter les contreparties si les conditions de l'animation le nécessitent (par exemple si le lieu où se déroule l'exercice ne permet pas de contact avec des personnes extérieures).

- ◆ Les axes d'observation (Annexe 3).
- ◆ Une grille de pré-analyse (Annexe 4).
- ◆ L'organigramme reconstitué (Annexe 5).

Intégration dans une session de formation

Cet exercice peut être intégré dans un module de gestion de conflits, de négociation, d'entraînement à la coopération, ou dans toute session de sensibilisation à l'importance de la solidarité ou d'éducation à la citoyenneté.

Marche à suivre et durée

Lancement de l'exercice : 10 min.

- ◆ Présentation de la nature et de la forme de la tâche (3 minutes)
- ◆ Présentation de la situation générale
- ◆ Distribution à chaque membre du groupe du document «Consignes aux participants»
- ◆ Lecture orale du document (2 minutes)
- ◆ Répartition en 3 cabinets conseil (5 minutes)

Attention ! Chaque cabinet conseil doit avoir le même nombre de participants, le surplus de participants ayant la fonction d'observateurs. La répartition en trois équipes se fait en prenant soin de séparer les personnes qui semblent, selon la perception de l'animateur, avoir des affinités en les triant par chiffre (comme généralement, les participants ayant des affinités se placent côte à côte, l'animateur se place à une extrémité de la disposition spatiale et compte dans l'ordre les participants de 1 à 3. Tous les 1 forment un cabinet conseil, tous les 2 un autre cabinet conseil et de même pour les 3).

- ◆ S'isoler avec les observateurs et leur donner les consignes d'observation.

Exercice proprement dit : 110 min.

◆ Exercice (50 min.)

L'animateur observe les participants en maintenant une distance de plus de 3 mètres et n'intervient pas. Si les participants posent des questions, il les renvoie aux consignes.

Au bout de 35 minutes, l'animateur fait remarquer à chaque cabinet conseil qu'il ne reste que 15 minutes. Il agit de même à 10 et à 3 minutes de la fin.

◆ Préparation à l'élucidation (20 minutes)

L'animateur affiche le «bon» organigramme et refuse de donner des résultats pour chaque cabinet conseil en signifiant qu'il n'a jamais été question de comparaison ou de compétition. Il rappelle les objectifs : «tester vos aptitudes à la négociation et à la résolution de problème en équipe afin d'envisager des collaborations futures».

L'animateur demande aux participants de remplir individuellement (ou en sous-groupe) la grille de pré-analyse, pendant que les observateurs remettent en ordre leurs notes.

◆ **Élucidation (de 40 minutes minimum à 60 minutes maximum)**

Remarque : on peut prévoir une session de 120 minutes supplémentaires si on prolonge la réflexion avec le livret.

Elucidation des objectifs A1. et A2.

- L'animateur fait un tour de table auprès des participants avec une première question générale : «Comment avez-vous vécu l'exercice ?»
- Ensuite, l'animateur demande aux participants s'il y a eu, selon eux, des manifestations d'agressivité ? Il demande aux observateurs, de faire part des comportements manifestant de l'agressivité ou des tensions qu'ils auraient pu observer.
- L'animateur demande aux participants s'il y a eu infraction aux règles énoncées dans les consignes (puis confirme ou non les perceptions recueillies auprès des observateurs). Si oui, comment les participants ont-ils enfreint les règles et quelles en sont les conséquences ?
- L'animateur pose alors la question suivante : «A votre avis, pourquoi avez-vous vécu ces manifestations de tensions et/ou ces infractions aux règles?»

- L'animateur réinterpelle les participants en leur demandant s'ils ont vécu l'exercice comme une situation de compétition. Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Elucidation de l'objectif A3.

- L'animateur pose aux participants et aux observateurs la question suivante : «Quel est, selon vous, l'impact de ce climat compétitif sur le fonctionnement des équipes ?». L'animateur peut aider les participants à approfondir leur réflexion en leur demandant, par exemple, quelle était l'ambiance au sein de leur cabinet conseil, quelle était l'ambiance lors des négociations entre les différents cabinets conseil, comment ont-ils vécu la fermeture des négociations (s'il y a lieu, comment se sont-ils comportés vis-à-vis de leurs «amis»,...)

Elucidation de l'objectif B1.

- L'animateur demande alors aux participants s'ils ont pensé à échanger les informations (si oui, l'ont-ils fait ? Si non, pourquoi ne pas l'avoir fait ?) L'animateur va encore plus loin, en expliquant que les cabinets conseil auraient pu s'associer pour être certains de rendre un organigramme complet et que de cette manière, ils auraient également prouvé leur capacité à négocier. Il demande alors aux participants, selon eux, pourquoi cette association ne s'est pas mise en place.

- L'animateur peut également élargir le débat en posant la question suivante : «Pourquoi, selon vous, la plupart des jeux de groupe pour enfants sont-ils compétitifs ?, Quels en sont les risques ?,...»

Elucidation de l'objectif B2.

Afin d'aider les participants à identifier, dans les situations de compétition, les possibilités de collaboration, l'animateur pose les questions suivantes :

- Comment auraient-ils pu concrètement, dans l'exercice, collaborer entre cabinets conseil ?
- Quelles sont leurs habitudes face à un climat compétitif ? Comment envisagent-ils la négociation (gagnant/gagnant ou perdant/gagnant) ?
- Pourquoi, à leur avis, se laisse-t-on « prendre » par le climat compétitif ?
- Comment, selon eux, peut-on résister aux attraits de la compétition ?
- Connaissent-ils des associations ou des personnes qui choisissent consciemment la coopération plutôt que la compétition ?
- ...

Sources d'inspiration

- Edouard Limbos, *Mises en situation et exercice : l'arbre généalogique*, Paris : ESF, 1975.
- Pascal Coffani, «*Le cabinet conseil*», exercice non publié.

Annexe 1 - Consignes aux participants

Vous êtes les membres de trois cabinets conseil différents, spécialisés en Ressources humaines. Une entreprise de logistique bien connue de la région liégeoise désire tester vos aptitudes à la négociation et à la résolution de problème en équipe, afin d'envisager des collaborations futures.

L'entreprise de logistique en question a demandé à chaque cabinet conseil de recomposer son propre organigramme de la manière la plus détaillée possible (4 informations par travailleur : nom, prénom, âge et fonction). Cependant, pour y parvenir, chaque cabinet va devoir négocier avec les deux autres cabinets conseil pour se procurer des informations qu'il n'a pas en sa possession.

Chaque cabinet conseil va recevoir une enveloppe avec 10 fiches. Sur chacune apparaît une information permettant de reconstituer l'organigramme en question. Sur cette fiche figure également « la contrepartie » que les autres cabinets devront donner pour obtenir ce renseignement.

Le nombre de fiches est de 10 par cabinet conseil, soit au total 30 informations (numérotées de 1 à 30). Pour arriver au bout de la reconstitution de l'organigramme, il est préférable d'avoir les 30 renseignements figurant sur chacune des fiches. Toutefois, par recoupement et par réflexion, il est possible de reconstituer certains éléments manquants. Vous pouvez donc « passer » certaines fiches si vous ne pouvez donner la contrepartie attendue ou si vous n'arrivez pas à négocier le renseignement. Chaque cabinet conseil possède au départ 10 renseignements. Pour se procurer les autres indications, il faudra entrer en contact avec chacun des autres cabinets et fournir ou négocier la contrepartie spécifique que coûte chaque renseignement.

Concrètement, chaque cabinet conseil choisit un ou plusieurs membres qui resteront sur place pour gérer la table des négociations avec les autres cabinets et un ou plusieurs membres qui partiront négocier en délégation. Le délégué se

présente devant une des deux autres tables de négociation et demande un renseignement en précisant le numéro qui l'intéresse. Si le cabinet a le renseignement en question, le représentant du cabinet sollicité est obligé de lire à haute voix la contrepartie qui est demandée pour cette information. Par exemple, le délégué demande l'information numéro 5, le représentant du cabinet sollicité l'informe que pour obtenir cette information, il faut lui donner une pomme bien mûre. Le membre du cabinet demandeur part se procurer cette dernière et revient la présenter au représentant du cabinet sollicité. Ce dernier décide si la contrepartie possède toutes les qualités requises et, si c'est le cas, lit à haute voix le renseignement attaché à cette contrepartie.

Une négociation peut s'engager à propos de l'estimation de la contrepartie (lorsque cela est possible encore que certaines contreparties ne soient pas sujettes à interprétation) mais une fois cette dernière acceptée, le représentant du cabinet sollicité est obligé de transmettre le renseignement au cabinet conseil concerné.

Il n'est pas permis à un représentant du cabinet sollicité de refuser une demande qui lui est adressée si le cabinet est ouvert aux négociations, mais le cabinet peut très bien suspendre pour un certain temps (ou définitivement) ces dernières. Dans ce cas, le cabinet signifiera clairement qu'il est « fermé » aux négociations.

Les réponses doivent être consignées proprement sur une feuille et remises à l'issue de l'activité dans exactement 50 minutes. Nous conseillons à chaque cabinet conseil de réfléchir à son organisation tant dans la répartition des tâches que dans la disposition spatiale.

Annexe 2 - Bandelettes à découper

Renseignement 1 : le directeur général s'appelle Olivier Fetez.

Contrepartie : un « quatre-heures » au goût du représentant du cabinet ici présent.

Renseignement 2 : Olivier Fetez a 64 ans.

Contrepartie : trouver une personne dont le signe du zodiaque est verseau et la présenter devant le cabinet (vérification de la carte d'identité).

Renseignement 3 : le plus jeune ouvrier a 19 ans.

Contrepartie : chanter une chanson d'au moins deux couplets et un refrain où le mot « coopération » apparaît au minimum une fois.

Renseignement 4 : le responsable commercial a 39 ans.

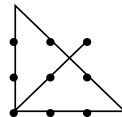
Contrepartie : faire un compliment venant du cœur à chaque membre du cabinet conseil ici présent (attendre qu'ils soient tous présents).

Renseignement 5 : l'entreprise possède quatre postes de direction et une fonction de direction générale dont ils dépendent.

Contrepartie : trouver la solution à ce problème : comment peut-on relier ces 9 points (dessiner sur une feuille à part) par 4 traits sans lâcher le crayon.



Solution : sortir du cadre



Renseignement 6 : la comptable s'appelle Sandrine Stevens.

Contrepartie : faire deviner uniquement par le dessin au représentant du cabinet ici présent une expression courante (ex : « pierre qui roule n'amasse pas mousse »).

Renseignement 7 : le responsable commercial ne gère qu'une seule personne.

Contrepartie : un bonbon (pour les Français) ou une chique (pour les Liégeois).

Renseignement 8 : Manu Talpas est un ouvrier de 30 ans.

Contrepartie : expliquer de manière compréhensible en quoi consiste « le conflit intragroupal ».

Renseignement 9 : le responsable hiérarchique direct de Manu Talpas est Tom Pinocchio.

Contrepartie : donner un objet personnel (qui ne sera pas rendu à la fin de l'exercice).

Renseignement 10 : la responsable logistique gère deux chauffeurs et un cariste.

Contrepartie : réaliser une prouesse physique.

Renseignement 11 : la personne qui gère les deux chauffeurs s'appelle Léa Demeuse.

Contrepartie : une représentation imagée du symbole de la liberté d'expression.

Renseignement 12 : Léa Demeuse a 41 ans. Elle a deux ans de plus que le responsable commercial.

Contrepartie : argumenter pendant une minute pour la parité dans l'entreprise et l'égalité des salaires hommes-femmes.

Renseignement 13 : les deux chauffeurs ont respectivement 29 ans pour Luc et 52 ans pour David.

Contrepartie : vanter l'intérêt de faire appel à ce cabinet conseil ici présent et ce, pendant 1 minute minimum.

Renseignement 14 : Tom Pinocchio gère quatre personnes.

Contrepartie : répéter quatre fois rapidement et sans se tromper : « un chasseur sachant chasser sans son chien chasse pourtant bien ».

Renseignement 15 : Luc Bateau et David Jacobin font alternativement 7h-14h quand l'autre fait 14h-21h.

Contrepartie : une carte de visite d'un commerce ou d'un indépendant.

Renseignement 16 : le cariste s'appelle Nicolas Celino.

Contrepartie : trouver la solution à ce problème : j'ai quelque chose dans ma poche mais cette dernière est vide. Qu'est-ce que c'est ? Solution : un trou.

Renseignement 17 : le responsable hiérarchique de Toni Motalo s'appelle Bernard Latour.

Contrepartie : réaliser un *selfie* avec tous les participants de ce cabinet conseil.

Renseignement 18 : Nicolas Celino a 24 ans.

Contrepartie : une feuille blanche sur laquelle figure la marque d'un baiser.

Renseignement 19 : Ahmed Boushaba fait partie d'une équipe de quatre ouvriers.

Contrepartie : déchiffrer cette phrase : j'ai rai mie met sabi siclait tedent legars raje (l'écrire sur une feuille à part).
Solution : Jérémie met sa bicyclette dans le garage.

Renseignement 20 : Bruno Damilo fait partie d'une équipe de quatre ouvriers.

Contrepartie : créer une pyramide humaine comprenant tous les membres de votre cabinet conseil avec au maximum 4 pieds au sol.

Renseignement 21 : Sandrine Stevens ne gère qu'elle-même (et les chiffres de l'entreprise).

Contrepartie : jouer un jeu de rôles pour illustrer « l'escalade conflictuelle ».

Renseignement 22 : le responsable direct de Manu Talpas a 8 ans de plus que lui.

Contrepartie : trouver une personne extérieure à ce groupe de participants qui est d'accord de chanter un couplet entier d'une chanson devant le représentant du cabinet ici présent.

Renseignement 23 : il n'y a que deux femmes dans l'entreprise et, à elles deux, elles ont 80 ans.

Contrepartie : trouver deux femmes extérieures à ce groupe et leur demander de danser chacune pendant une minute avec l'un des membres du groupe.

Renseignement 24 : un des ouvriers de Tom Pinocchio est de deux ans son aîné.

Contrepartie : en une minute, créer deux proverbes ou citations sur le thème de la compétition.

Renseignement 25 : l'organigramme se compose de treize fonctions différentes.

Contrepartie : composer un petit poème original d'au moins sept vers et le déclamer.

Renseignement 26 : l'ouvrier le plus jeune s'appelle Etienne Tintin et il a le même âge que le délégué commercial.

Contrepartie : offrir un fruit comestible au représentant du cabinet sollicité.

Renseignement 27 : le seul membre du personnel dont l'origine n'est pas européenne a 34 ans.

Contrepartie : réaliser une grosse bulle de chewing-gum.

Renseignement 28 : Bruno Damilo est un ouvrier âgé de 40 ans.

Contrepartie : une pétition (peu importe le contenu) signée par dix personnes en dehors des participants à cette formation.

Renseignement 29 : Léa Demeuse est la responsable logistique.

Contrepartie : résoudre l'énigme suivante : un père et un fils ont à eux deux (âges additionnés) 36 ans. Sachant que le père a 30 ans de plus que le fils, quel âge a le fils ? (Réponse correcte : le fils a 3 ans et le père a 33 ans.)

Renseignement 30 : le responsable commercial et le responsable de production se disputent toujours lors des réunions de direction.

Contrepartie : raconter une blague de telle manière qu'au moins deux membres du cabinet ici présents rigolent franchement.

Annexe 3 - Consignes aux observateurs

Vous êtes chargés d'observer et de noter ce qui se passe pendant l'exercice en vous consacrant particulièrement à l'observation des relations qui s'établissent entre le cabinet conseil que vous observez, et les autres cabinets conseil.

Dans le lot des observations, vous accorderez une place privilégiée à toutes celles qui concernent les manifestations d'agressivité (prenez note des comportements verbaux et non verbaux).

Par ailleurs, vous relèverez les infractions aux règles énoncées dans les consignes (Cf. feuille annexe).

Annexe 4 - Grille de pré-analyse pour les participants

1. Quelle était l'ambiance dans votre cabinet conseil ?
2. Quelle était l'ambiance lors de vos négociations avec les autres cabinets conseil ?
3. Comment pensez-vous que l'entreprise de logistique va estimer vos aptitudes à la négociation ?
4. Avez-vous perçu ou vécu des manifestations de tension, d'agressivité ou des tentatives de « tricherie » ?

Si oui :

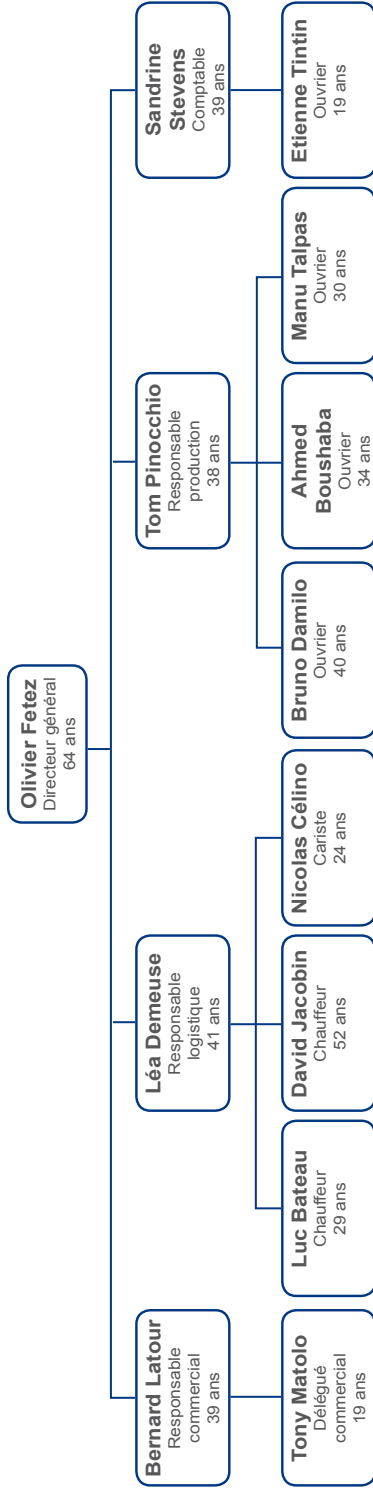
- Relevez-en les comportements observables.
- A votre avis, qu'est-ce qui a provoqué ces tensions, ces tentatives de « tricherie » ?
- Quelles en sont les conséquences ?

5. Avez-vous travaillé en coopérant avec les autres cabinets conseil ? Si oui, relevez-en les moments importants. Si non, expliquez pourquoi ?

6. Avez-vous mis en place des stratégies pour nuire aux autres cabinets conseil ou pour ralentir leur fonctionnement ?

Si oui, quelles en ont été les conséquences ?

Annexe 5 - Résolution du problème



INTRODUCTION

De nombreux travaux sociologiques et économiques montrent que les mutations récentes de l'économie incitent les entreprises à assurer une rentabilité en croissance permanente. Faire mieux avec moins de ressources est devenu un objectif primordial tant pour le secteur privé que pour le secteur public. Les entreprises doivent donc rechercher une position rentable et durable au sein de leur environnement global et tentent de renforcer leur compétitivité. En conséquence, plutôt qu'une mutualisation des moyens, on observe tant entre les entreprises, qu'entre des équipes d'une même entreprise, ou encore entre les travailleurs d'une même équipe, des tentatives de démarcation vis-à-vis de ceux que l'on considère alors, comme des concurrents. La culture de la performance et l'idéologie gestionnaire en entreprise renforce encore plus ce climat compétitif. Plus qu'une simple valeur ou qu'un modèle d'évaluation des performances, la compétition est définie par Pascale Duret (2009) comme un système concret et presque omniprésent, d'organisation des rapports sociaux. L'activité compétitive permet de désigner la place que chacun doit occuper : les meilleurs gagnent et les autres pourront (ou non) rejouer une autre fois.

A l'opposé du système compétitif et des comportements qui en découlent, on retrouvera les comportements coopératifs. La coopération étant entendue littéralement et dans un sens très large comme *co-operare* : le fait de travailler ensemble. On parlera, dans le monde du travail, plus particulièrement d'altruisme réciproque, c'est-à-dire selon Michelle Harbour (2009), de comportements d'aide ou de don librement consentis entre individus sans lien de parenté.

L'étude des comportements humains au travers de l'histoire et des peuples montre que l'individualisme prime de plus en plus sur les intérêts collectifs. Dans un système où le monde financier a les pleins pouvoirs, le besoin de croissance économique se

fait pressant.

Nombreux sont les journalistes, sociologues, économistes, géologues et autres scientifiques à tirer la sonnette d'alarme. Selon ces divers auteurs, nous vivons une crise mondiale économique, écologique, sociale et culturelle. Chaque domaine influençant l'autre. La population mondiale ne fait que croître tandis que les ressources de la terre sont exploitées sans limite. Nous vivons, travaillons, consommons, en tant que citoyens d'Europe, sans prendre totalement conscience que notre intérêt particulier va à l'encontre de l'intérêt général et particulièrement des générations à venir.

Les liens entre les hommes ont donc tendance à s'affaiblir au profit d'une intense compétition, notamment dans la sphère du travail. Comment sortir de cette logique, quelle alternative avons-nous ?

Pour répondre à ces différentes questions, nous avons abordé dans ce livret la question de la coopération de cette manière: lorsqu'il est confronté à un climat compétitif, comment et pourquoi le travailleur adopte-t-il des comportements coopératifs? Par ailleurs, nous nous sommes interrogés tout autant sur les conditions d'apparition des comportements coopératifs que sur les formes d'entreprises qui constituent notre économie et qui peuvent influencer, positivement ou négativement, les comportements compétitifs ou coopératifs.

LA COMPÉTITION DANS LE MONDE DU TRAVAIL

CONTEXTUALISATION

Selon Giovanni Battista Dagnino (2007) qui a étudié la relation duelle coopération/compétition, lorsque l'on adopte un comportement compétitif, on cherche à atteindre un objectif ou à s'approprier une ressource, tout en sachant que si on l'obtient, l'autre ne peut l'avoir. A l'opposé, le comportement coopératif se définit par le partage des efforts et des ressources afin d'atteindre un objectif commun et en cela, il exclut *a priori* la compétition.

Néanmoins, tout comme Marcel Mauss (1924) dans son essai sur le don, Norbert Alter (2009) met en évidence que dans les relations de travail, les comportements coopératifs sont souvent ambivalents : ni complètement gratuits, ni opportunistes, ces comportements reposent sur des normes et des attentes complexes.

Richard Sennet (2014) distingue, quant à lui, les comportements coopératifs tels que les alliances mercantiles qui combinent coopération et compétition, des comportements découlant d'une coopération exigeante et difficile qui, quant à elle, «essaie de relier des gens qui ont des intérêts séparés voire contradictoires, qui sont mal à l'aise les uns avec les autres, qui ne sont pas égaux ou qui tout simplement ne se comprennent pas» (Sennet, 2014, p. 17)

Tout comme dans l'exercice joint à ce livret, nous n'avons pas voulu étudier les comportements coopératifs en dehors de tout contexte conflictuel ou compétitif. «Nier la dimension compétitive de la vie groupale, c'est nier les différences entre les membres du groupe, de même que les rapports de pouvoir nécessairement présents dans toute interaction collective et c'est aussi nier toute la richesse que des perspectives différentes peuvent apporter à l'action collective» (Landry, 2007, p. 388)

C'est pourquoi, nous souhaitons aborder dans ce chapitre le dilemme coopération/compétition lorsque la situation est perçue *a priori* comme compétitive.

Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, les comportements de l'individu face au climat compétitif en entreprise ont d'abord été étudiés, dans les années 70, par les psychosociologues et psychologues du travail de manière expérimentale.

LA TRANSFORMATION DU RÉSEAU DES AFFINITÉS

L'impact de la compétition sur les groupes a été particulièrement étudié par Sherif et Sherif (1979, in Blanchet et Trognon, 2008) dans une série d'expériences saisissantes auxquelles participèrent à leur insu des jeunes adolescents.

Les expérimentateurs ont décidé de répartir un groupe de jeunes garçons coopérant spontanément pendant quinze jours lors d'un camp de vacances, en deux groupes différents, en prenant soin de séparer les meilleurs amis. Ils ont organisé ensuite uniquement des jeux compétitifs où la victoire d'un groupe impliquait la défaite de l'autre. Le camp s'est transformé graduellement en champ de bataille. D'abord, les garçons se sont échangés des mots désobligeants pendant les activités, ensuite ils se sont lancés des restes de nourriture dans la salle à manger, ont brûlé les drapeaux... Le plus étonnant est que lorsqu'on leur demandait de décrire les garçons de l'autre groupe, même leurs anciens amis, leur perception avait changé : ils employaient des termes tels que « prétentieux, hypocrites, salauds... ». Ainsi, la compétition avait transformé totalement le réseau des affinités.

Dans le monde du travail, la concurrence va amener des attitudes sérielles c'est-à-dire selon Hellriegel et Slocum (2006), des prédispositions défavorables envers l'équipe ou le département avec qui on est en compétition. Les comportements des travailleurs vont évoluer de la confiance à la méfiance, de la souplesse à la rigidité, d'un intérêt mutuel à un intérêt personnel et d'une recherche de compromis à un évitement. Si les équipes sont interdépendantes alors, leurs membres seront capables de dépenser beaucoup d'énergie et de temps pour simplement essayer de « marquer un point » sur l'autre.

UNE AUGMENTATION DE LA MOTIVATION ET DE LA COHÉSION INTRA-ÉQUIPE

Don Hellriegel, John Slocum et Richard Woodman (2006) ont élargi l'expérience réalisée par Sheriff et Sheriff aux groupes d'adultes. Pour les auteurs, les équipes en compétition vivent un conflit d'objectifs car un groupe ou les deux estiment que l'autre groupe est de nature à l'empêcher d'atteindre ses propres objectifs. Chaque groupe commence alors à considérer l'autre comme un rival et on assiste, tout comme avec le groupe des adolescents, à une distorsion des perceptions.

Chaque groupe crée en effet des stéréotypes et des jugements négatifs vis-à-vis de l'autre groupe. A l'intérieur de chaque groupe, les effets négatifs ne se font pas aussi durement ressentir. Au niveau du groupe perdant, s'il accepte la défaite, cela peut le pousser à se réorganiser et à introduire des changements dans son mode de fonctionnement afin d'être plus efficace. Au niveau du groupe gagnant, la cohésion du groupe se voit renforcée.

Le choix de la compétition entre équipes, que ce soit dans les animations «jeunesse» ou entre équipes au sein d'une même entreprise, se justifie souvent par l'émulation qui est induite par le challenge de la situation compétitive. Pourtant, la corrélation entre compétition et motivation est sujette à de grands débats. Selon Frédéric Alexandre Bailly et al. (2006), les différentes recherches s'accordent à dire que la compétition stimule l'activité et donne un but à cette dernière. Dans un premier temps, selon ces mêmes recherches, elle est effectivement source de motivation intrinsèque car les individus vont alors chercher à se surpasser; dans un second temps, elle peut produire des effets assez néfastes pour les groupes et entraîner rivalité et agressivité.

LE DÉVELOPPEMENT DE LA MÉFIANCE ET DE L'AGRESSIVITÉ

Alain Blanchet et Alain Trognon (2008) mettent en évidence le fait que les situations de compétition entre équipes génèrent de l'hostilité entre ces dernières particulièrement lorsque la compétition est réellement ouverte, c'est-à-dire si la dimension qui fait l'objet de la comparaison est pertinente pour les deux groupes et que l'identité¹ de chaque groupe est forte.

La compétition entre les membres d'un même groupe a aussi une incidence sur le climat groupal². Si les comportements des membres sont dirigés vers la satisfaction d'objectifs personnels, un cercle vicieux de méfiance peut s'installer dans le groupe. Les luttes compétitives fausseront les jugements de chacun : on aura tendance à surévaluer sa propre

contribution et à discréditer celle des autres.

Ce phénomène est équivalent à celui que Patrick Traube (2002) considère comme une des deux stratégies particulièrement utilisées dans le milieu des entreprises pour extérioriser l'agressivité. La première est la tendance à faire endosser l'agressivité collective par une victime émissaire ; et la deuxième stratégie décrite par l'auteur consiste en un mécanisme d'autoprotection qui évacue l'agressivité non plus par le « dedans » mais vers le « dehors ». Il s'agira de désigner un ennemi extérieur dont on construira une représentation menaçante (il est dangereux pour nous) ou démoniaque (il est pervers). Rien de tel, pour assurer la cohésion d'un groupe et le sentiment d'appartenance (équipe, service, entreprise...) que de se mobiliser collectivement contre un adversaire extérieur diabolisé (une autre équipe, un autre service, une autre entreprise...).

POURQUOI LE CHOIX DE LA COMPÉTITION ?

Alors que de nouvelles formes de coopération voient le jour, comment expliquer que la concurrence entre les entreprises, les équipes et les individus, prédomine à ce point ?

Tandis que la pratique de la coopération est reconnue pour développer la confiance en soi, le travail en équipe, l'esprit d'entraide de nombreux systèmes éducatifs, et souvent ceux qui sont reconnus comme les meilleurs, fonctionnent sur un mode élitiste. Comment peut-on expliquer que l'on apprenne à nos enfants à pratiquer davantage la compétition que la coopération ?

NOTRE NATURE HUMAINE ?

Dans le cadre de la théorie darwinienne, qui fait de la concurrence entre les vivants le moteur de l'évolution, la coopération entre les hommes observée depuis la préhistoire est une énigme qu'il faut expliquer. Pourquoi, au lieu de viser sa propre survie, l'individu contribue-t-il à l'activité d'un groupe ? Margaret Mead (1937) est la première anthropologue à s'être largement intéressée aux pratiques coopératives et compétitives dans diverses sociétés primitives. Elle démontre notamment le caractère relatif du caractère pacifique ou guerrier, égocentré ou attentif au groupe de l'être humain. Selon l'anthropologue, c'est la structure de la société et les expériences dans l'enfance qui poussent les individus à développer des comportements, soit coopératifs, soit compétitifs. Margaret Mead remet ainsi en question la notion de «nature humaine» centrée sur la survie et nous propose de reconnaître la vaste gamme des possibilités humaines.

Pierre Kropotine (2009), géographe et scientifique, considérait également, et ce dès 1906, le fait que le modèle de société basé sur la concurrence vitale, la transmission cumulative des avantages et l'élimination des plus faibles, n'était pas,

contrairement aux croyances répandues à l'époque, le modèle favorisé par la nature.

En effet, l'auteur démontre que, tant pour l'homme que pour la plupart des espèces animales, l'entraide est le moyen le plus sûr de donner à chacun et à tous la plus grande sécurité, la meilleure garantie d'existence et de progrès. Selon la scientifique, à l'intérieur de la tribu, du clan ou de la guilde, la règle du «chacun pour tous» est souveraine aussi longtemps que la famille distincte n'a pas brisé l'unité de cette tribu, ce clan ou cette guilde. Néanmoins, cette règle ne s'étend pas aux tribus ou clans voisins ...

Cette distinction intragroupale et intergroupale nous pose question. Les effets d'appartenance groupale mis à jour lors des conditions expérimentales, tels que nous les avons relatés dans le chapitre précédent, seraient-ils une des conditions à la coopération naturelle entre les hommes?

NOTRE SYSTÈME ÉDUCATIF ?

La compétition a longtemps été abordée par les sociologues (Pascal Duret, 2009) sous l'angle critique des déterminismes sociaux surpassant tous les destins personnels. L'individu gagnant étant celui qui est «bien né». Mais à partir des années 1980, s'est développée la croyance selon laquelle une société plus compétitive serait aussi plus juste. Cette mythologie méritocratique s'est imposée pour justifier le fait que des citoyens, égaux par principe, possèdent dans les faits moins de chance de «réussite». Or, comme le dénonce François Dubet (2006), les conditions de l'égalité des chances méritocratiques ne sont ni réalisées à l'école, ni dans les promotions accordées aux travailleurs. En effet, ce n'est pas parce qu'un concours est ouvert à tous sans distinction que tous ont les mêmes chances de réussite.

Georges Felouzis (2011) dénonce d'ailleurs le système éducatif européen ségrégatif qui sépare les élèves à l'école en fonction de leurs caractéristiques, qu'il s'agisse de leur sexe, de leur niveau scolaire ou de leurs origines sociales et ethniques.

Les meilleurs élèves bénéficient globalement des meilleures conditions d'apprentissage dans des écoles primaires situées dans des quartiers favorisés, tandis que les moins bons sont conduits à étudier dans des conditions dégradées produisant encore plus d'échecs. Cette ségrégation pourtant combattue dans le décret «Missions» du 24.07.1997 (M.B. du 23 septembre 1997) réduit toute perspective d'égalité des chances et d'égalité de traitement.

En réalité, même si le système de hiérarchie et de compétition entre les écoles est souvent dénoncé, les inégalités scolaires sont perçues encore à l'heure actuelle comme naturelles car notre système néolibéral est basé sur une idée forte : la compétition est le mode de relation naturelle de la société car ne demeurent que les plus forts.

NOTRE SYSTÈME NÉO-LIBÉRAL ?

Comme le souligne Michaël Heck (2012) dans la publication *Travail contemporain. Rétablir le dialogue*, les mutations récentes de l'économie incitent les entreprises à assurer un taux de croissance à tout prix et pour ce faire, à favoriser la compétition.

Selon l'auteur, la prééminence du droit de la concurrence sur les réglementations nationales et sur les droits sociaux dans le Marché unique, a amené progressivement le monde entrepreneurial de la compétition vers la compétitivité. Ainsi, l'entreprise est animée par la nécessité absolue de gagner. Nécessité qui se transforme en obligation non seulement de faire mieux mais aussi plus vite et de manière plus concurrentielle.

La compétition et la concurrence dans le monde du travail obtiennent, comme pour le système éducatif, une adhésion massive car elles sont présentées comme les moyens les plus sûrs d'accéder à la reconnaissance dans un monde où seuls les plus forts peuvent survivre. Les discours ambiants montrent à quel point la concurrence est perçue comme un mal, voire un bien, nécessaire.

Le secteur public connaît à son tour depuis plusieurs décennies une pression à la rentabilité et à la compétitivité. Selon Vincent de Gaujelac (2011), le climat d'austérité de ces dernières années renforce encore plus cette pression en exigeant des services publics une réduction de leurs coûts et une réorientation de leurs objectifs qui impliquent des modes de gestion et d'organisation du travail basés sur la culture de la performance.

A titre d'exemple, Thomas Berns et Gaëlle Jeanmart (2012), dénoncent l'engouement actuel vis-à-vis des processus de *reporting* et d'évaluation qui semblent se généraliser dans le secteur public. Selon les auteurs, les pratiques massives de l'évaluation constante, sous le couvert d'un objectif d'amélioration continue, renforcent en réalité le principe de méritocratie et augmentent la pression au rendement individuel. En effet, plusieurs articles de « la Nouvelle Revue de Travail » montrent que les modes de gestion organisationnelle du privé deviennent la référence pour l'ensemble des organisations productives, y compris les administrations publiques ou les entreprises sociales. « (...) au nom de l'amélioration de l'efficacité économique de ces institutions, ainsi que du service rendu aux usagers, leurs agents et salariés sont désormais confrontés de manière croissante à des logiques inspirées du secteur privé. Parmi les principes d'action qui sous-tendent la réforme permanente de l'État, la mise en concurrence des entités, des collectifs et des individus, quand ce n'est pas des territoires, joue un rôle majeur. » (Atten, 2013, p.1)

NOTRE PERCEPTION DES PRATIQUES DE NÉGOCIATION AU SEIN DES ENTREPRISES ?

Il y a vingt ans, 90% des accords en entreprise traitaient du salaire ou du temps de travail. Aujourd'hui, les accords sont multidimensionnels : emploi des séniors, gestion des compétences, conditions de travail, formation professionnelle, restructuration,... Ainsi, la manière dont on envisage la négociation - qu'elle soit à l'initiative des pouvoirs publics ou des acteurs sociaux de l'entreprise - aura un impact durable sur le climat social de l'entreprise.

Néanmoins, comme Lionel Bellenger (2011) le fait assez justement remarquer, plusieurs idées fausses dominent dans le monde du travail telles que : «négociateur, c'est utiliser la ruse ou la manipulation pour aboutir», «une négociation n'est réussie que si l'autre partie est perdante»,... La négociation est alors perçue comme une compétition entre adversaires qui doivent faire preuve de stratégie pour gagner.

Marwan Sinaceur (1999), chargé de cours à l'École Supérieure de Commerce de Paris a essayé de comprendre, au travers de multiples expérimentations, pourquoi plutôt que de vouloir partager le surplus de gains suivant des normes équitables, la très grande majorité des négociateurs tendaient à vouloir maximiser leur propre gain aux dépens de celui d'autrui. En effet, 30 à 40 % des sujets expérimentaux préfèrent ne rien gagner, en ne concluant pas d'accord, plutôt que de faire une concession marginale à autrui pour aboutir à un accord. Selon l'auteur, les négociateurs ne visent pas un objectif en soi, préexistant indépendamment de la relation qui les lie aux autres, mais plutôt un objectif en regard d'autrui. Globalement, quand on négocie, on veut sortir avec plus de gains que notre interlocuteur, et ce, quel que soit le gain, parce que l'on ne veut pas se sentir perdant, floué, «dindon de la farce».

Ce phénomène est en réalité depuis longtemps étudié en psychosociologie. Dans l'expérience du «dilemme des prisonniers» ou dans la «théorie des jeux» amplement décrites par des sociologues tel que Raymond Boudon (1985), on met les individus face à un dilemme : si tous les individus faisant partie du «jeu» font des choix individualistes, tous les joueurs seront perdants et s'ils font le choix coopératif, tous les joueurs gagneront mais avec un profit moindre. Les expériences démontrent que c'est la stratégie la plus individualiste (gagnant/perdant) qui est la plus souvent choisie alors qu'elle est souvent la plus coûteuse sur le plan collectif. Effectivement, ne sachant pas ce que va faire l'autre et sans contrat ou relation de confiance, l'individu choisit majoritairement l'option où il peut gagner le plus, même si la probabilité qu'il gagne est faible.

LE COÛT DU CHOIX DE LA COMPÉTITION

Les évolutions du monde de l'entreprise, notamment liées à l'obsession de la performance et de la rentabilité, ont un impact sur la réalité quotidienne du travail en termes de stress, d'anxiété et de problèmes relationnels. La contrepartie de la compétition, c'est l'impossibilité de s'avouer (même ponctuellement) moins compétent ou fragilisé. Si le lien entre souffrance et conditions de travail, et particulièrement l'organisation du travail, est de mieux en mieux établi dans les esprits, les actions restent difficiles à mettre sur pied (Heck, 2012).

Vincent de Gaujelac (2009) propose cette analyse : la culture de la performance et la logique du *up or out* (soit tu montes, soit tu pars), largement répandue dans les entreprises, met tout le monde sous une pression psychique à la limite du supportable. Lorsque les travailleurs sont soumis à la compétition, chacun craint de perdre sa place en permanence et il est difficile de sortir de cette logique.

«Car la compétition est avant tout l'expérience de l'insuffisance : perdre c'est devoir se considérer comme incapable. Gagner c'est devoir se préparer à faire mieux la prochaine fois.» (de Gaujelac, 2009, p. 86)

Les *burn out* ou les suicides au travail en sont les manifestations les plus visibles, mais ce qui transforme cette pression en violence psychologique, c'est que la souffrance est largement banalisée car elle est considérée comme la conséquence inéluctable de changements nécessaires d'une modernisation obligée. Plutôt que de dénoncer la violence d'un système économiste injuste et destructeur, chacun se débat seul face à des exigences de rentabilité sans limite.

Pascal Duret (2009) relève effectivement, outre les symptômes de fragilisation psychique liés à la pression à la performance individuelle, une disparition progressive des valeurs telles que la loyauté, la fidélité ou l'entraide. La compétition en entreprise s'accommode mal des valeurs de solidarité.

Le travailleur social, quant à lui, censé partager ces valeurs, se retrouve d'ailleurs dans une position de plus en plus paradoxale. Avec moins de moyens, il doit en effet lui aussi atteindre des taux de réussite et ce, alors qu'il est confronté à des détresses sociales qui ne se mesurent pas et dont la résolution demande du temps.

Dans cette contradiction, c'est selon Pascal Depoorter & Nathalie Frigul (2009), la relation d'aide elle-même qui est au centre d'une redéfinition de l'Action sociale mais aussi celle de l'usager «à prendre en charge» qui devient entrepreneur ou client à satisfaire.

QUELLES SONT LES ALTERNATIVES AUX COMPORTEMENTS COMPÉTITIFS ?

Si l'individu semble soumis au besoin d'affirmation de soi qui se manifeste par des efforts pour atteindre une supériorité soit individuelle soit de son groupe d'appartenance, il adopte néanmoins des comportements coopératifs dans certaines situations. En effet, selon Pierre Kropotine (2009), cette affirmation du moi et les comportements d'entraide sont des forces qui ont construit l'histoire de l'humanité en s'opposant sans cesse. Il est donc logique de retrouver dans le monde du travail et ce, même de la part d'un même travailleur, à la fois des comportements coopératifs et des comportements compétitifs.

Certains auteurs et militants sont plus tranchés et remettent en question cette ambivalence qui nous laisserait croire qu'il ne s'agit pas de réaliser un choix. En effet, ils partent du principe que si l'on refuse les inégalités et les injustices, on ne peut vouloir un profit individuel disproportionné. «(...) le profit individuel exclusif et la solidarité collective incarnée par des organisations sans but lucratif, sont des fins qui se distinguent et s'opposent nettement. Il s'agit en l'occurrence de choisir entre des principes différents (...)» (Henri Pena-Ruiz, 2002, p. 16)

Par ailleurs, comme nous l'avons abordé dans le chapitre de la page 31, l'instauration d'un climat compétitif nuit durablement aux relations humaines en réduisant la confiance nécessaire à une approche coopérative.

C'est pourquoi, il nous semble intéressant de nous interroger plus en avant. Quelles pistes d'actions s'offrent à tous ceux qui désirent viser l'intérêt collectif avant l'intérêt individuel ?

FAVORISER L'APPRENTISSAGE DES COMPORTEMENTS COOPÉRATIFS DÈS LE PLUS JEUNE ÂGE

Selon Monica Gather Tirlor (1997), confirmant les propos de Margaret Mead, la culture de l'école va fondamentalement influencer l'orientation de nos choix et comportements soit vers la compétition, soit vers la coopération. Par exemple, dans les écoles plus individualistes, on évitera les projets communs, les décisions seront prises par la direction et non discutées, on ne partagera pas le savoir entre professeurs et ce, même si l'intérêt de la coopération est communément admis.

La coopération doit, selon Monica Gather Tirlor (1997), être liée à un objectif de travail ou d'apprentissage commun, elle doit être spontanée et devenir une vraie culture du travail où l'on bénéficie de l'apport de tous.

C'est exactement ce que prône la pédagogie coopérative défendue par Christian Staquet (2007) et de nombreux psychopédagogues : apprendre en coopérant, c'est apprendre avec les autres et grandir avec les autres. Les valeurs défendues telles que la solidarité, l'importance de l'estime de soi et des autres, de l'engagement et de la mise en commun des ressources, sont alors pratiquées dans le quotidien de la classe dès le plus jeune âge.

Si les enfants ont grandi en développant leur capacité à vivre ensemble, à travailler ensemble en acceptant les différences et la prise de responsabilité, il y a beaucoup de chances que cette intelligence sociale et émotionnelle leur permette, dans un climat compétitif, de choisir ou de réinventer les solutions de coopération qui s'offrent à eux.

Cette hypothèse est celle que soutient l'Université de Paix. En effet, en formant les professionnels de l'enfance aux outils qui favorisent la gestion positive des conflits, elle espère que les enfants et les adolescents auront appris au travers de jeux ou de mises en situation qu'il existe d'autres attitudes, comportements, ou solutions que la loi du plus fort. L'Université de Paix a, par exemple, mis en valeur et adapté le recueil de Mildred Mashedor (2005), «Jeux coopératifs pour bâtir la paix». Cet ouvrage qui regroupe plus de 300 jeux et sports coopératifs propose de pratiquer la coopération en s'amusant et ce, sans qu'il n'y ait de perdants ou de gagnants. Le but de tous ces outils est de développer le respect de l'autre, la cohésion du groupe et la solidarité.

Le coffret pédagogique «Cooper'Action» édité en 2011 par «Annoncer la Couleur» offre également des outils à tous les professionnels en contact avec les jeunes. Le pari de ces associations est que l'apprentissage de la coopération stimule la mise sur pied de solidarités collectives sur le mode coopératif tant au Nord qu'au Sud. Selon «Annoncer la Couleur», «apprendre à coopérer, c'est apprendre à s'engager avec d'autres dans une forme particulière de collaboration qui augmente les possibilités de poursuivre des buts communs liés à une répartition plus égalitaire du pouvoir, des ressources, de la santé, des connaissances.» (Delcourt, 2011, p. 3)

FAIRE LE CHOIX D'UNE MÉTHODOLOGIE BASÉE SUR LA COOPÉRATION POUR MAXIMALISER SES AVANTAGES INTRINSÈQUES

Inscrite dans nos gènes d'animaux sociaux, les comportements coopératifs se manifestent tout aussi bien chez les chimpanzés qui s'épouillent les uns les autres que chez les hommes et femmes qui amassent des sacs de terre pour contrer une inondation soudaine. Dans bien des situations, particulièrement lorsque «la performance collective» est supérieure à la «performance individuelle», les êtres humains ont tout à gagner à coopérer. Les choix coopératifs ne doivent pas forcément être altruistes et totalement désintéressés ; la coopération a de multiples avantages dont on n'a pas toujours conscience.

Le partenariat entre institutions ou entreprises différentes permet par exemple, à certaines conditions, d'alléger les contraintes logistiques et financières de chaque partie. Travailler en partenariat, c'est mutualiser les ressources mais c'est aussi partager des cultures professionnelles différentes, témoigne Nicole Larderet (2010), directrice d'un centre de formation pour les bibliothécaires, dans le cadre du projet «Aux livres, Citoyens !». Ces projets de coopération en pratique sont de réelles opportunités de découvrir de nouveaux outils, d'échanger des pratiques, de stimuler sa créativité professionnelle. Toutefois, une démarche de formalisation (processus de diffusion des informations, partage des valeurs, chef de projet,...) est indispensable pour assurer la pérennité des projets en partenariat.

Les récentes recherches autour du concept d'intelligence collective³ illustrent bien les apports d'une coopération sur le plan intellectuel et cognitif, mais aussi la nécessité de «cadre» cette coopération effective. Il ne suffit indubitablement pas de mettre des travailleurs ensemble pour qu'ils coopèrent de manière qualitative ; souvent, une méthodologie et des outils spécifiques sont nécessaires. Comme nous le rappelle Pierre Lévy (2003), le collectif peut aussi nous amener à une uniformité bien pensante où l'on oublie de valoriser toute la diversité des connaissances, des compétences et des idées. Il est donc nécessaire d'organiser cette diversité en un dialogue créatif et productif.

Valoriser les apports de chacun, prendre en compte les spécificités, rester attentif aux contraintes et aux peurs de chacun sont des préalables indispensables au bon fonctionnement d'une coopération en acte. «D'une manière générale, on essayera de garantir un fonctionnement dans le groupe qui suscite chez chacun un sentiment de confiance dans la possibilité d'avoir une place, de pouvoir être libre de penser et de dire (...).» (Martin, 2010)

GÉRER LES OPPOSITIONS D'INTÉRÊTS COMME DES RÉOLUTIONS DE PROBLÈMES COLLECTIVES

Certains professionnels de terrain font part d'expérience où le climat compétitif au sein d'une entreprise a pu être contrecarré assez facilement, en initiant des dynamiques collectives de réappropriation du travail. Les groupes d'analyse de situations-problèmes ou les communautés de pratiques, permettent par exemple de vivifier une réflexion collective autour d'intérêts a priori opposés (Heck, 2012).

Ainsi, les interventions organisationnelles ou les initiatives de démocratie participative impliquant conjointement la direction de l'entreprise, les partenaires sociaux, les acteurs de la prévention et les travailleurs eux-mêmes, participeront à l'instauration d'un climat plus coopératif.

Toutefois, tout comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la coopération à l'intérieur d'une entreprise a tout autant besoin de formalisation que la collaboration entre des partenaires différents.

Luc Carton (2008) nous invite à une approche méthodique de la participation véritablement démocratique. Selon ce philosophe, la démocratie participative doit associer les différentes dimensions individuelle et collective pour, dans un premier temps, favoriser l'expression ; dans un deuxième temps, l'analyse et enfin, assurer une structuration des idées. Ce moment de travail démocratique doit également porter sur l'essentiel et non sur les détails, se structurer dans un espace ouvert par rapport aux enjeux qu'il aborde, confronter et enrichir les savoirs des différents acteurs.

La manière dont les maisons médicales décident de fonctionner est un bon exemple de démocratie participative où la résolution de problèmes collective aboutit à une réelle plus-value. Par exemple, en 2003, les maisons médicales entraient dans les accords du non-marchand et de nombreux conflits éclataient car cela remettait en question, de fait, le principe fondamental d'égalité salariale mis en œuvre dans les maisons médicales depuis leur création.

Les maisons médicales de la province de Liège ont décidé

d'aborder la situation sous l'angle d'une résolution de problèmes collective : «C'était peut-être les premières fois que nous partagions sur des débats internes douloureux, et sur des questions d'argent. (...) En négociant la mise en œuvre du nouveau calcul du financement forfaitaire, la fédération a négocié, au sein de la commission « forfait » de l'INAMI, un cliquet qui limite la perte des uns en jouant sur les marges générées par le phasage des gains des autres. Tout en reconnaissant le gain en équité du nouveau calcul, les maisons médicales ont donc mutualisé son impact.» (Legrève et al, 2013)

En fait, pour que la négociation soit abordée comme une résolution de problèmes collective et que chacun sorte gagnant, il semble nécessaire d'avoir une vision constructive de la négociation et ne pas appréhender de manière fataliste les relations humaines. Les auteurs Roger Fisher et Scott Brown insistent sur l'aspect relationnel : «On ne construit pas de bonnes relations lorsque l'on considère l'autre comme un adversaire et l'on ne résout pas les divergences lorsque l'on considère que les intérêts de l'autre ne comptent pas.» (Fischer & Brown, 2006, p. 164)

FAVORISER LA CONFIANCE EN L'AUTRE PAR UNE CONTRACTUALISATION RELATIONNELLE

L'adhésion aux valeurs d'égalité, de responsabilité et de réciprocité semble essentielle pour développer des comportements coopératifs dans le monde du travail. Il importe finalement que les membres du groupe, de l'équipe, du partenariat ou de l'organisation s'engagent à ne pas «profiter» de l'approche coopérative. En effet, lorsque les travailleurs ont des intérêts différents, il semble logique qu'ils développent un sentiment de méfiance, peut-être même exacerbé par des expériences passées négatives où ils se sont sentis floués.

Michelle Harbour (2009) relève dans ses recherches que les comportements coopératifs au sein d'un groupe n'apparaissent que si l'individu ayant des intérêts opposés n'adopte pas d'acte nuisible vis-à-vis des autres, sans quoi il faut qu'il puisse être exclu du groupe.

La confiance nécessaire aux comportements coopératifs requiert

donc des interactions fréquentes, ce qu'assurent la proximité mais aussi la longueur des relations. «(...) les individus sont plus susceptibles de manifester des comportements altruistes lorsqu'un contrat relationnel existe entre les parties.» (Harbour, 2009, p. 88)

Christophe Parthoens (2012), directeur d'un service d'aide à la jeunesse, insiste lui aussi sur l'importance de la construction d'une relation d'estime et de confiance entre les individus pour une collaboration de qualité. Mais il ajoute également que c'est aussi par le biais de la controverse que se développe la pratique sociale innovante. Ces oppositions d'idées doivent de ce fait, avoir lieu dans un espace sécurisant ; il suggère donc qu'une charte de fonctionnement soit définie afin que les sujets soient discutés en toute confiance.

Selon Camille Chaserant (2002), si les individus se sont engagés contractuellement à coopérer, les normes de coopération sont rarement violées car, lorsqu'un individu agit en faveur d'un autre, dont il attend un retour, et qu'il ne reçoit finalement rien, il souffre d'une perte non compensée qu'il pourrait «faire payer» à son interlocuteur. Ainsi, le contrat est un mécanisme incitatif et prévoyant permettant de lutter contre l'opportunisme des parties. Par conséquent, la contractualisation diminue la méfiance naturelle entre individus ayant des intérêts différents. Les contrats écrits, les chartes, tout comme les conventions de partenariat, peuvent néanmoins s'avérer insuffisants car toutes les options de la coopération ne sont pas prévisibles. Le contrat relationnel est alors un engagement pour chaque partie à agir dans l'intérêt commun. «Choisir la coopération dans ce cas est donc plus que simplement coopérer; c'est aussi une manière de signaler aux autres la force de sa volonté de coopération. En prenant visiblement un risque, en se détournant d'une opportunité évidente ou même en acceptant de contribuer plus que prévu à l'objectif commun, on informe sans ambiguïté son partenaire que l'on désire coopérer» (Chaserant, 2002, p. 494). Ainsi, on peut sans doute considérer que plus on adoptera des comportements coopératifs, et plus on les suscitera en augmentant la confiance et la solidarité relationnelle.

Néanmoins, comme nous l'avons vu, les comportements coopératifs individuels ou collectifs sont dépendants de la logique globale de notre système éducatif et économique. Ne faut-il pas alors aborder le dilemme coopération/compétition d'une tout autre façon ?

CHANGER DE PARADIGME DE PENSÉE

STOP! nous enjoint le mouvement citoyen *Tout Autre Chose*, qui depuis décembre 2014 lance un appel aux signatures et à la mobilisation : «Les idées de solidarité, de consensus et de concertation sont remises en question. Le seul horizon qui nous est désormais imposé est celui de l'austérité. Comme si, au nom d'une prétendue rigueur, il n'y avait d'autre solution que de rogner les salaires, les pensions, les services publics, la culture, la recherche scientifique, l'aide au développement... Comme si, au nom de la sécurité, il n'y avait d'autre choix que de diminuer nos libertés, de nous monter les uns contre les autres et de nous mettre sous surveillance. Comme si, au nom de la sacro-sainte compétitivité, la seule option était de détricoter notre modèle social et de reporter à plus tard les défis environnementaux et climatiques. Comme s'il n'y avait pas d'alternative.» (<http://www.toutautrechose.be/appel-de-tout-autre-chose>, 2014)

Des alternatives, il y en a pourtant mais, il faut sans doute d'abord changer notre vision du monde et, particulièrement, de l'économie.

LES MOUVEMENTS QUI REMETTENT EN QUESTION L'ÉCONOMIE ACTUELLE

Comme expliqué précédemment, le monde du travail fonctionne globalement sur le modèle de la libre concurrence et de la compétition entre les entreprises. Et pourtant, que ce soit au niveau de notre système éducatif ou de notre système économique global, des voix s'élèvent à contre-courant des idéologies dominantes.

Le mouvement altermondialiste est bien connu pour mettre en avant des valeurs comme la démocratie, la «justice économique et sociale», la protection de l'environnement et les droits humains.

Il s'agit donc pour ses acteurs de concevoir et d'œuvrer à une mondialisation maîtrisée et solidaire, par opposition à la mondialisation actuelle basée sur la compétitivité extrême.

Attac est une organisation internationale qui, tout comme le mouvement altermondialiste dont elle est issue, lutte contre la mondialisation libérale et travaille à des alternatives sociales, écologiques et démocratiques afin de garantir les droits fondamentaux pour tous. L'organisation suggère aux politiques de prendre des mesures afin de réguler les marchés financiers, fermer les paradis fiscaux et annuler la dette des pays en développement.

Serge Latouche, professeur émérite d'économie à l'Université Paris-Sud, proche du mouvement altermondialiste, dénonce la société actuelle en ces termes : « Fondée sur l'accumulation des richesses, elle est destructrice de la nature et génératrice d'inégalités sociales. ' Durable ' ou ' soutenable ', elle demeure dévoreuse du bien-être. C'est donc à la décroissance qu'il faut travailler : à une société fondée sur la qualité plutôt que sur la quantité, sur la coopération plutôt que la compétition, à une humanité libérée de l'économisme se donnant la justice sociale comme objectif. » (Latouche, 2003)

Thomas Piketty, (2013), directeur d'études à l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales et professeur à l'École d'économie de Paris, considère qu'il devient urgent pour les chercheurs en sciences sociales, les journalistes, les militants syndicaux et politiques et même, tous les citoyens de s'intéresser sérieusement à l'économie, à ses mesures, ses conséquences et ses évolutions. Selon l'auteur, il est nécessaire de poser la question de la répartition des richesses au cœur de l'analyse économique et de sortir des discours économistes dominants. Ainsi, l'auteur propose deux pistes d'action, si l'on veut éviter l'agrandissement des inégalités sociales : un impôt progressif annuel sur le capital (exigeant un très haut degré de coopération internationale) et la diffusion des connaissances et des qualifications au plus grand nombre.

Thomas Piketty et Serge Latouche ne sont pas isolés dans le monde économique. En effet, les «Économistes Atterrés» regroupent depuis 2011 un collectif de chercheurs universitaires et experts en économie et d'autres citoyens non économistes, afin d'animer et entretenir la réflexion collective et l'expression publique des économistes qui ne se résignent pas à la domination de l'orthodoxie néo-libérale. Selon ces derniers, il est urgent de repenser l'économie sans la compétition comme moteur. Ils proposent par exemple de mettre en place des objectifs communs à portée contraignante en matière de progrès social, comme en matière macroéconomique au niveau européen (mesure n°17), de renforcer significativement les contre-pouvoirs dans les entreprises pour obliger les directions à prendre en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes (mesure n°5), d'accroître fortement l'imposition des très hauts revenus pour décourager la course aux rendements insoutenables (mesure n°6). (<http://www.atterres.org/page/manifeste-déconomistes-atterrés>)

De la décroissance à un impôt sur le capital ou l'annulation de la dette publique, le monde économique semble ne plus parler d'une seule voix et les alternatives ne semblent plus si utopiques qu'il y a quelques années.

Ce travail de conscientisation initié par de nombreux économistes et les récents scandales financiers ont poussé les politiques de certains pays à mettre sur pied des nouvelles mesures telles que la taxation sur les transactions financières ou l'instauration de plus de transparence sur les marchés financiers. Même si les mesures politiques mises sur pied sont insuffisantes (0,01% à 0,1% sur les transactions pour seulement 11 pays) et que la coopération internationale, en vue de réduire les inégalités, a du mal à s'organiser, une évolution positive semble se profiler.

LA PROSPÉRITÉ SANS LES CRITÈRES ÉCONOMIQUES

Le choix de critères particuliers pour analyser le fonctionnement d'une entreprise et d'apprécier ou non la qualité de cette dernière n'est pas anodin. Tout comme le PIB (Produit Intérieur Brut), indicateur conçu à la base pour mesurer la production économique réalisée à l'intérieur d'un pays, rapidement détourné et utilisé pour quantifier le progrès et l'avancement d'un pays, la bonne santé d'une entreprise, d'un service ou d'un travailleur est évaluée à partir de sa rentabilité, de son chiffre d'affaire. Mais de nombreux facteurs s'opposent à la pertinence de l'utilisation du PIB pour mesurer le progrès et donc le bien-être des citoyens d'un pays, notamment le fait que l'indicateur «rentabilité» nous enferme dans le paradigme de la croissance à tout prix.

Tim Jackson (2010) nous conseille, pour sortir de ce modèle, de mettre fin à l'hégémonie du quantitatif sur la qualitatif.

Plutôt que la rentabilité, cet économiste britannique suggère de choisir des critères liés à la réduction du chômage, à la valorisation des métiers relationnels et à une écologie durable. Comme le monde est limité d'une part, par l'échelle de la population et, de l'autre, par le caractère fini des ressources écologiques de la planète, Tim Jackson (2010) nous propose de stabiliser l'emploi sans passer par la case croissance. À l'aide de diverses démonstrations mathématiques, l'auteur tente de démontrer qu'une transition progressive vers une prospérité alternative à la croissance est possible en changeant d'objectif et de vision du monde du travail.

Effectivement, tant que l'on aura une grille de lecture uniquement économique pour évaluer les performances des travailleurs, la prédominance de la concurrence sur les comportements coopératifs sera sans doute inévitable.

Les entreprises sociales⁴ qui visent la coopération, tout comme

les travailleurs sociaux (Cf. page 34), sont d'ailleurs coincés dans ce paradoxe. Ils doivent rendre des comptes quantitatifs car ils sont évalués sur base de critères économiques alors que leurs objectifs sont qualitatifs. «Parce que ce type d'entreprise poursuit une mission sociale dont la réalisation génère des impacts collectifs, il convient d'aller au-delà de ce que permettent les seuls indicateurs livrés par le marché. Cela exige de revisiter non seulement la notion même de production mais aussi la manière dont on mesure la valeur de ce qui est produit par l'entreprise.» (Marée et Mertens, 2012, p. 4).

La notion de «performance» doit s'entendre dans un sens plus large que la seule rentabilité financière sans quoi, tous les services basés sur la solidarité sont destinés à ne pas être valorisés et investis. Produire des biens et des services pour la collectivité dans son ensemble nécessite certainement un financement différent du financement marchand classique. En effet, est-il logique que nos écoles, nos hôpitaux, nos artistes soient soumis à des exigences de rentabilité ?

SOUTENIR LES INITIATIVES INNOVANTES BASÉES SUR LA COOPÉRATION

Face à notre climat social globalement compétitif, de multiples projets coopératifs voient le jour. On ne peut que souligner le succès sans cesse croissant des initiatives de mise en commun gratuite des savoirs ou avoirs, au bénéfice de tous. Le nombre d'entreprises d'économie sociale, solidaire et/ou collaborative ne fait que croître en Europe. Les principes de l'économie sociale tels que l'autonomie de gestion, la finalité de service plutôt que de rapport financier, l'égalité des membres et le processus de décision démocratique démontrent qu'il est possible d'allier coopération et économie. Soutenir ces initiatives en consommant différemment, c'est aussi faire des choix coopératifs.

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

L'économie sociale est traditionnellement considérée comme un troisième secteur, distinct des secteurs privé et public traditionnels. Elle regroupe un large éventail d'entités et de secteurs d'activités. Le Décret relatif à l'économie sociale du 20 novembre 2008 (Parlement Wallon) distingue l'économie sociale des autres types d'économie par les quatre points suivants :

- Sa mission poursuit une finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit;
- Elle favorise une autonomie de gestion;
- Elle pratique un processus de décision démocratique;
- Elle donne la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.

L'économie collaborative ou l'«économie du partage» se définit, quant à elle, comme un système favorisant l'accès à la propriété et les échanges où chacun peut être à la fois producteur et consommateur d'un bien ou service. Selon Delphine Masset et Eric Luyckx (2015), l'économie collaborative offre une alternative au modèle de la compétition qui va révolutionner notre manière de produire, de consommer, de financer des projets ou, tout simplement, d'apprendre. Elle recouvre quatre secteurs : la consommation collaborative (par exemple, la revalorisation des objets d'occasion ou la possibilité de faire soi-même des objets,...), la production collaborative (par exemple, l'habitat groupé, les groupements d'achats,...), le financement collaboratif (c'est-à-dire, le partage de fonds, de prêts et la création de monnaies alternatives telles que Le Ropi à Mons, l'Eco-Iris à Bruxelles, et le Valeureux à Liège) et la «connaissance» collaborative (c'est-à-dire le partage de savoirs tels que les logiciels libres ou l'*Open Science*).

Néanmoins, la Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises (SAW-B) s'interroge sur la pérennité de telles initiatives et sur les risques du bénévolat. Cette ASBL subventionnée par la Fédération Wallonie-Bruxelles exhorte les porteurs de projet à se rencontrer, se renforcer, échanger leurs expériences, voire porter des revendications communes auprès des pouvoirs publics. En d'autres termes, ils exhortent ces initiatives à devenir des entreprises d'économie sociale.

Malheureusement, comme le secteur de l'économie sociale est en pleine croissance, il induit de nouvelles formes de concurrence, parce que moins de subventions sont disponibles pour certaines entreprises sociales. Selon Michel Marée et Sybille Mertens (2012), il y a une transformation du financement public qui pénètre dans plus de contractualisation et met en place la concurrence entre fournisseurs dans un quasi-marché. Ainsi, la concurrence se pose entre les entreprises sociales, mais aussi avec les organismes sans but lucratif qui produisent le même type de produit ou service.

PERSPECTIVES POUR L'AVENIR

Les défis des entreprises alternatives semblent donc nombreux. «Dans les milieux de la transition et de l'économie sociale, l'imaginaire collectif tourne autour des notions de commun, de collaboration, de partage, d'entraide, de résilience, par opposition à l'imaginaire néolibéral de la compétitivité, de la rentabilité, de l'efficacité et de l'efficience. Nous nous demandons si les choses peuvent être posées de manière aussi dichotomique. Une entreprise dont la gouvernance serait exemplairement autogestionnaire et démocratique, mais ferait faillite après quelques mois de fonctionnement, n'aurait pas démontré grand-chose.» (Jonet, 2015)

Céline Teret (2011), journaliste et chargée de communication au Réseau Idée, relève également dans certaines initiatives «solidaires» des difficultés à cohabiter avec les entreprises traditionnelles basées sur le rendement. Depuis les années 70, le nombre de coopératives belges ne cesse de décliner, sauf dans le secteur agricole. En fait, il semblerait que beaucoup des coopératives de l'époque se soient transformées en entreprises ou aient été rachetées par des entreprises classiques. En grandissant, les petites coopératives ont en fait des coûts plus importants et sont soumises plus fortement à la concurrence. Par ailleurs, un autre danger guette les multiples projets économiques alternatifs, c'est notamment le risque de n'apporter que des solutions partielles à des problèmes complexes.

Christian Jonet et Benoît Noel (2014) citent quelques exemples concrets de ce risque : «bio industriel préservant la santé du consommateur mais pas l'environnement, bio importé produit dans des conditions socialement inacceptables, détergent naturel fabriqué à base d'huile de palme favorisant la déforestation, etc. (...) La difficulté n'est-elle alors pas d'éviter qu'à l'usure, l'implacable loi des marchés, de la compétitivité et, *in fine*, du profit ne finisse par tordre l'alternative au point de la rendre insignifiante ? Comment éviter que la coopérative de soutien à l'agriculture locale n'en arrive à presser ses travailleurs comme des citrons ? Comment éviter que l'épicerie sociale ne délivre, à bon compte, des produits gorgés de misère et de CO2 ? Comment s'assurer que l'atelier local fournisse une alternative à l'assemblage de composants *made in china* proposé par la multinationale ?»

Les collectifs alternatifs souvent multiformes, parfois incohérents, parfois en concurrence, parfois non rentables et parfois en manque de méthodologie, sont pourtant de plus en plus nombreux. Leurs succès, certes disparates, démontrent néanmoins que les êtres humains peuvent faire sciemment des choix dans leur quotidien en privilégiant la coopération à la compétition. Ces choix du quotidien ne sont-ils pas les nouvelles formes d'engagement citoyen ?

La journaliste, Bénédicte Manier (2012), dans son ouvrage *Un million de révolutions tranquilles*, confirme le foisonnement mondial et le développement des actions menées par les pionniers de la transition vers une société plus participative, solidaire et humaine. Sans vouloir faire un relevé exhaustif des différentes formes de ces initiatives, à l'image de l'ouvrage de la journaliste, nous avons choisi d'illustrer chaque domaine touché par ces « petites révolutions » par un exemple «type» d'expérience initiée en Belgique.

ILLUSTRATIONS

• Dans le domaine de la santé

La Belgique compte 115 maisons médicales autogérées⁵. Les maisons médicales se composent d'une équipe pluridisciplinaire dispensant des soins de première ligne. L'autogestion implique qu'elles pratiquent une démocratie participative avec la possibilité pour chaque membre de l'équipe de faire partie de l'assemblée générale.

Les maisons médicales s'adressent, pour la plupart, à l'ensemble de la population d'un quartier. Leurs actions visent une approche globale de la santé, considérée dans ses dimensions physique, psychique et sociale. S'appuyant sur une dynamique de participation communautaire, elles organisent souvent des projets qui valorisent les ressources des habitants et du quartier.

Par ailleurs, le forfait à la capitation, versé chaque mois par la mutuelle permet, pour chaque patient inscrit, d'être soigné gratuitement.

• Dans le domaine culturel

Certaines entreprises de promotion et d'exploitation de films cinématographiques belges⁶ offrent une alternative à la culture dominante. Sous forme d'asbl, et par ce fait sans but lucratif, elles proposent à un public le plus large possible des films qui ne sont pas diffusés dans les circuits de l'exploitation cinématographique commerciale parce que leur rentabilité est inférieure à celle de productions plus importantes.

Les bénéfices générés par les activités de ce type d'asbl sont réinvestis au fur et à mesure dans ses projets pédagogiques ou dans le développement des salles et des offres.

Parallèlement, ces asbl peuvent faire le choix de la démocratie participative en décidant que les principaux organes de décision, l'assemblée générale et le conseil d'administration, soient composés, sur base volontaire, de travailleurs de l'association ou bien élus par leurs pairs. Relativement rare dans le monde culturel, ce fonctionnement garantit la participation des travailleurs à la vie de l'association au travers de multiples structures favorisant la prise de décision démocratique.

• Dans le domaine artistique

Il existe de plus en plus de projets de médiation culturelle impliquant des pratiques participatives qui transforment à la fois le rôle des artistes et des participants. Les plateformes artistiques participatives⁷ par exemple, visent à faciliter le travail de création et de production d'artistes ainsi que la gestion d'un ou de plusieurs bâtiments mis à disposition.

Elles fonctionnent généralement avec une assemblée générale, un conseil d'administration composé d'artistes et puis, sous forme de groupes de travail qui ont pour vocation de résoudre des problèmes pratiques tels que trouver des locaux à partager. Dans ces groupes de travail, la confrontation des points de vue dans un climat non compétitif permet de sortir des enjeux individuels, de mutualiser les besoins et les moyens des artistes.

• Dans le domaine du travail

Plus qu'une simple mise à disposition d'un lieu tel que le *co-working*, les *fab lab*⁸ offrent une mise à disposition d'outils et matériel pour la conception et la réalisation d'objets. Ils offrent divers matériaux de récupération et prêtent des moyens de fabrication et de communication numérique ultramodernes. L'objectif est que chacun puisse fabriquer par soi-même les objets et partager son savoir-faire et ses connaissances à d'autres utilisateurs. Généralement, une équipe pluridisciplinaire (artistes numériques, designers, *web developers*) est présente pour des conseils et/ou des formations mais en aucun cas ne « construit » à la place des utilisateurs.

Des activités commerciales peuvent être incubées au sein des *fab lab*, mais elles ne doivent pas faire obstacle à l'accès ouvert et à la mutualisation des savoirs. Toute création initiée dans un *fab lab* en particulier doit bénéficier aux inventeurs, aux *labs* et aux réseaux qui ont contribué à son succès.

• Dans le domaine de l'agriculture

Les jardins solidaires⁹ d'insertion sociale ou socioprofessionnelle sont également en plein essor. En 2014, plus d'une trentaine de jardins solidaires étaient répartis en Région wallonne et à Bruxelles. Certains sont initiés par des particuliers, d'autres sont créés au sein d'une Entreprise de Formation par le Travail (EFT), d'un Organisme d'Insertion Socio-Professionnelle (OISP), d'un Service d'Insertion Sociale (SIS) ou encore par une société coopérative à finalité sociale ou par un CPAS.

Les pratiques, les façons de s'organiser et les dynamiques sont plurielles. La récolte des potagers est parfois partagée entre les jardiniers. Quelquefois, elle est vendue dans un circuit court de vente d'assortiment de légumes de saison cultivés dans le respect de l'environnement (appelés « paniers bio ») ou une partie est donnée à des associations.

Lorsque les Entreprises de Formation par le Travail (EFT) investissent dans le jardin solidaire c'est pour développer des projets alliant les dimensions sociale et environnementale, en intégrant des pratiques tant équitables que durables. Par exemple, en organisant des formations en techniques maraîchères à destination des demandeurs d'emploi de longue durée ou des personnes ayant un faible niveau de qualification, tout en produisant et vendant des « paniers de légumes ».

• Dans le domaine de la consommation

Les groupements d'achats communs¹⁰ sont des alternatives à la grande distribution qui se multiplient sans cesse, principalement dans les villes. La plupart sont créés sur base d'un partenariat de proximité entre producteurs et consommateurs pour produire et consommer autrement. Les GAC rassemblent généralement plusieurs ménages qui, à intervalles réguliers, optent pour des produits de qualité auprès de producteurs et transformateurs locaux. L'essentiel des commandes concerne des produits de consommation courante comme le pain, les produits laitiers, les fruits et légumes, la viande... Certains GAC ont une démarche plus dynamique et collective en participant à la récolte ou en proposant aux consommateurs de financer leur GAC et d'en devenir propriétaires.

• Dans le domaine de l'habitat

On peut constater un regain d'intérêt dans toute l'Europe pour l'habitat groupé¹¹, mais aussi particulièrement en Belgique. L'esprit de ce dernier est de réaliser à plusieurs personnes ou « ménages » un projet d'occupation, de rénovation ou de construction d'un bien qui donne lieu à un ensemble d'habitations autonomes mais groupées. Parfois, les projets visent plus de mixité ou plus de liens intergénérationnels et sont portés par des institutions publiques mais plus généralement, l'habitat groupé prend la forme d'une copropriété. Dans tous les cas, il s'agit d'un lieu de vie qui abrite en moyenne 5 à 15 personnes volontaires, où l'on bénéficie de son espace privatif et où l'on partage des lieux communs, et qui est autogéré par ses habitants à des degrés divers. Au minimum de l'autogestion, les habitants construisent ensemble un mode de régulation interne : charte, règlement d'ordre intérieur, convention. Les expériences sont diverses : préoccupation écologique ou non, intégration de personnes handicapées, en ville/à la campagne, partage de tâches communautaires ou non, initiative individuelle ou publique ...

• Dans le domaine de l'argent

Comme nous l'avons vu, depuis une large décennie, de nombreuses monnaies locales ont vu le jour en Europe. La particularité du RES¹², c'est qu'il s'agit au départ d'un réseau de plus de 4000 commerçants en Belgique qui s'échangent des biens et des services par l'intermédiaire d'une alternative à l'euro. Aujourd'hui, le RES est utilisé par plus de 100 000 personnes et a pour ambition de devenir une véritable monnaie complémentaire qui soutient l'économie locale face à la mondialisation.

CONCLUSION

En guise de conclusion, nous avons trouvé pertinent d'ouvrir la réflexion vers de nouvelles interrogations. Ces dernières sont peu à peu apparues en cours de rédaction de ce livret dont l'ambition était, pour rappel, d'approfondir la question du choix coopératif en situation compétitive.

Nous avons vu que, contrairement à ce que l'on aurait pu imaginer, l'individu adopte spontanément des comportements coopératifs et ce, particulièrement vis-à-vis des membres de son groupe d'appartenance. Qu'il s'agisse d'une équipe, d'une entreprise, d'un groupement volontaire ; plus l'identité du groupe est forte et plus les comportements coopératifs domineront à l'intérieur du groupe. Ce constat relativement rassurant, nous questionne cependant sur les risques de repli identitaire de ces différents groupes et les limites de l'étendue de la coopération. La coopération entre les différents groupes qui s'engagent pour favoriser les comportements de coopération serait-elle une utopie ?

Nous avons également relevé le fait que la coopération se nourrit des valeurs d'égalité et de solidarité ainsi que de relations durables, alors que le climat compétitif et le principe de méritocratie sociale ont la particularité de développer la méfiance entre les personnes et les groupes, renforçant ainsi l'individualisme et l'agressivité. Constat particulièrement inquiétant de la décennie, la santé psychologique des travailleurs est particulièrement touchée par ce climat (Ouraga, 2011) et ce, dans tous les secteurs. Offrant pourtant une alternative à l'hypercompétitivité, les entreprises sociales ou d'économie sociale ne sont-elles pas elles aussi soumises aux effets négatifs de l'austérité actuelle ? Dans ce contexte, toute entreprise n'est-elle pas amenée à développer progressivement un mode de gestion basé sur la culture de la performance plutôt que sur la solidarité et les principes démocratiques de leur gestion ?

Pour soutenir les pistes innovantes de solutions démocratiques dans cette crise économique au cœur des débats¹³, différents auteurs (Serge Latouche, Thomas Piketty, «Les Economistes Atterrés», Tim Jackson,...) nous invitent à changer notre représentation des entreprises, à envisager leurs finalités et leurs critères de performance autrement, en vue d'une économie mondiale coopérative. Un système économique juste, équitable et démocratique est-il donc possible ?

Parmi les différents auteurs qui le pensent, Vincent de Gaulejac appelle à ce que chacun résiste à la compétition et transforme l'entreprise en «un monde commun où la préoccupation de l'autre l'emporte sur l'intérêt individuel. Un monde dans lequel on retrouve la joie de donner, un monde dans lequel la compétition serait réservée au jeu et la collaboration à l'économie. Un monde dans lequel la richesse produite serait consacrée à réduire les inégalités sociales et éradiquer la misère. Un monde dans lequel le bien-être de tous serait plus précieux que l'avoir de chacun (...))» (de Gaulejac, 2005, p. 333)

Mais au-delà des discours et plaidoyers, qu'est-ce qu'un choix coopératif, de quoi s'agit-il au juste dans nos quotidiens de citoyens en quête de solidarité ?

De la simplicité volontaire absolue ? Du végétarisme ? De la consommation dans des boutiques de quartier vendant des produits écologiques fabriqués localement ? Des vacances en roulotte ou à vélo plutôt qu'en avion ? Des achats de vêtements exclusivement de seconde main ?... Pouvons-nous être libres de toute influence sociétale et totalement coopératifs dans chacun de nos choix ? Bruno Frère et Marc Jacquemain (2013), montrent qu'il est en réalité difficile d'être résistant et alternatif aux schémas imposés par le monde consumériste néolibéral. Selon ces sociologues, les choix individuels et donc les décisions à prendre pour être cohérent avec ses valeurs, sont de plus en plus complexes.

L'engagement du futur serait-il un engagement où l'on transforme nos multiples choix quotidiens en une politique en actes ?

NOTES

1 L'identité d'un groupe peut être définie comme le processus par lequel les membres d'appartenance à un groupe en particulier acquièrent une singularité sociale. Les membres d'un groupe construisent leur identité sociale en procédant par comparaison sociale, c'est-à-dire en accentuant les différences entre les groupes (Blanchet et Trognon, 2008, p. 29).

2 Selon Ewa Drozda-Senkowska et Dominique Oberlé (2006), le climat social est un concept métaphorique qui donne rarement lieu à des définitions univoques. En général, elles commencent par la désignation de la formation collective ou, si l'on reprend la terminologie dominante dans les publications, de « l'environnement social » auquel on se réfère : un groupe, une organisation/institution, une classe scolaire... Ces définitions précisent ensuite que le climat social correspond à une perception globale des personnes appartenant à cet «environnement social», perception formée à partir d'une série de caractéristiques. (Drozda-Senkowska Ewa et Oberlé Dominique, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 2006/2, N° 70)

3 La notion d'intelligence collective est issue de la rencontre de deux concepts : «celui de collectif de travail soit dans un groupe restreint soit avec une dimension plus élargie où le collectif désigne plusieurs individus qui collaborent à la poursuite d'un objectif commun sous la direction d'un leadership ; et celui d'intelligence, notion qui peut être définie comme la capacité de compréhension.» (Greselle, 2007, p. 2)

4 «L'entreprise sociale est celle qui, à travers une activité économique de production, poursuit prioritairement et volontairement une finalité sociale dont la réalisation a des impacts sociaux de nature individuelle mais aussi collective.» (Marée et Mertens, 2012, p. 2, in http://www.ces.ulg.ac.be/fr_FR/publications/sybille-mertens)

5 Pour plus d'informations : <http://www.maisonmedicale.org>

6 Pour plus d'informations :
<http://www.ecoconso.be/consocollaborative/>

7 Pour plus d'informations : <http://econsoc.be>

8 Un *fab lab* (contraction de l'anglais *fabrication laboratory*, «laboratoire de fabrication») est un lieu ouvert au public où il est mis à sa disposition toutes sortes d'outils, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets. C'est un «atelier de fabrication numérique».

Pour plus d'informations : <http://www.creativewallonia.be>

9 Pour plus d'informations : <http://rjsol.jimdo.com>

10 Pour plus d'informations : <http://econosoc.be>

11 Pour plus d'informations : <http://www.habitat-groupe.be>

12 Pour plus d'informations : www.res.be

13 Peut-on parler de «crise» quand celle-ci dure depuis plus de 30 ans ?

BIBLIOGRAPHIE

- ◆ Atten Bénédicte, (2013), Travail et organisation dans le secteur public : la fascination du privé, *La nouvelle revue du travail*, 2, 2013, <http://nrt.revues.org/676>
- ◆ Bailly Frédéric Alexandre, Bourgeois Denis, Gruère Jean-Pierre, Raullet Nathalie & Roland-Lévy Christine, (2006), *Comportements humains et management*, Paris, Pearson Education France.
- ◆ Bellenger Lionel, (2011), *Les fondamentaux de la négociation*, Paris, ESF.
- ◆ Bern Thomas & Jeanmart Gaëlle, (2012), *L'ère de l'évaluation - Une nouvelle mythologie de notre temps*, Seraing, CDGAI.
- ◆ Blanchet Alain & Trognon Alain, (2005), *La psychologie des groupes*, Paris, Armand Colin.
- ◆ Boudon Raymond, (1985), *L'inégalité des chances*, Paris, Hachette (Poche).
- ◆ Carton Luc, (2008), De la participation à la Participation, *CFALIEN*, n°7, 2007-2008.
- ◆ Chaserant Camille, (2002), La coopération se réduit-elle à un contrat ? Une approche procédurale des relations contractuelles, *Recherches économiques de Louvain*, <http://sites-final.uclouvain.be/econ/DP/REL/2002044.pdf>
- ◆ Delcourt Laurent, (2011), *Cooper'Action : explorons ensemble un monde plus juste*, Annoncer la couleur.
- ◆ De Gaulejac Vincent, (2005), *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Poche.

- ◆ De Gaulejac Vincent, (2011), Malaise dans les institutions publiques, Octobre 2011, *Revue Forum*, n°1, Paris.
- ◆ Depoorter Pascal & Frigul Nathalie, Qui sont les travailleurs du Social ?, *Les Mondes du travail*, n° 8 juin 2009, <http://www.lesmondesdutravail.net/2013/PDF/Mondes-travail-8.pdf>
- ◆ Dubet François, (2006), *Injustices*, Paris, Seuil.
- ◆ Dubet François et al., (2010), Les inégalités scolaires entre l'amont et l'aval. Organisation scolaire et emprise du diplôme. *Sociologie*, 2(2), http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=SOCIO_002_0177
- ◆ Dubet François, (2015), Nous avons choisi l'inégalité, *Sciences Humaines*, N° 267, février 2015.
- ◆ Duret Pascal, (2009), *Sociologie de la compétition*, Paris : Armand Colin.
- ◆ Felouzis Georges, (2012), *La part maudite de l'école* in www.laviedesidees.fr le 11 octobre 2012.
- ◆ Fischer Roger & Brown Scott, (2006), *Les secrets d'une bonne relation*, Paris, Seuil.
- ◆ Frère Bruno, Jacquemain Marc et al., (2013), *Résister au quotidien ?*, Paris, Presses de Sciences Po, coll. Académique.
- ◆ Greselle Olfa Zaïbel, (2007), *Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas*, <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-4-page-41.htm>
- ◆ Harbour Michelle, (2009), Altruisme et le modèle coopératif, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2009/5, n°239-240, <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-5-page-87.htm>
- ◆ Heck Michaël, (2012), *Travail contemporain. Rétablir le dialogue*, Sart-Tilman, Seraing, CDGAI.

- ◆ Hellriegel Don, Slocum John, Woodman Richard, (2006), *Management des organisations*, Paris, De Boeck.
- ◆ Jackson Tim, (2010), *Prospérité sans croissance. La transition vers une économie durable*, Bruxelles, De Boeck.
- ◆ Jonet Christian, (2015), *Entreprises démocratiques et changement social : quelles perspectives*, http://www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/2015_-_entreprises_democratiques_et_changement_social_-_quelles_perspectives.pdf
- ◆ Jonet Christian et Benoît Noël, (2014), *Entreprise, changement social et démocratie*, http://www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/2014_-_benoit_et_christian_entreprise_changement_social_et_democratie.pdf
- ◆ Keck Frédéric, (2012), *Lutte pour la vie ou solidarité*, *Le Monde.fr*, http://www.lemonde.fr/idees/article/2012/05/19/lutte-pour-la-vie-ou-solidarite_1704189_3232.html#sQpHykQ4PV47qaqF.99
- ◆ Kropotkine Pierre, (2009), *L'entraide : un facteur de l'évolution*, Bruxelles, Edition Aden, Edition originale 1906.
- ◆ Landry Simone, (2007), *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- ◆ Latouche Serge, (2003), *Pour une société de décroissance*, *Le Monde diplomatique*, <http://www.monde-diplomatique.fr/2003/11/LATOUCHE/10651> novembre 2003
- ◆ Legrève Isabelle et al. (2013), *Le principe de mutualisation pour répondre aux enjeux de l'évolution du modèle des maisons médicales ?*, <http://www.maisonmedicale.org/2013.html>
- ◆ Levy Pierre, (2003), *Le jeu de l'intelligence collective*, *Société/2003*, n°79, <http://www.cairn.info/revue-societes-2003-1-page-105.htm>

- ◆ Les Economistes Atterrés, (2011), *Manifeste d'économistes Atterrés*, 27 novembre 2011, <http://www.atterres.org/page/manifeste-déconomistes-atterrés>
- ◆ Ouraga Jessica, (2011), *Souffrance au travail*, Seraing, CDGAI.
- ◆ Marée Michel et Mertens Sybille, (2012), La performance de l'entreprise sociale : définitions et limites d'une évaluation monétaire, *Revue Internationale P.M.E.*, 25 (3-4), 91-122, http://www.ces.ulg.ac.be/fr_FR/publications/sybille-mertens
- ◆ Masheder Mildred, (2005), *Jeux coopératifs pour bâtir la paix*, Paris, Chronique sociale.
- ◆ Masset Delphine & Luyckx Eric, (2015), *Présentation de l'économie collaborative*, <http://www.etopia.be/spip.php?article2645>
- ◆ Mead Margaret, (1937), Cooperation And Competition Among Primitive Peoples, *Social Sciences* <https://archive.org/details/cooperationandco033408mbp>
- ◆ Mias Arnaud, (2014), *Entreprise : vers la fin du bras de fer ?*, *Sciences Humaines*, N° 265, décembre 2014.
- ◆ Martin Céline et al., (2010), *Aux livres, citoyens ! Les partenariats en question*, Cuesmes : Editions Cerisier.
- ◆ Mauss Marcel, (1923), *Essai sur le Don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, *L'Année Sociologique*, repris dans *Sociologie et Anthropologie*, Paris, PUF.
- ◆ Norbert Alter, (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, coll. « textes à l'appui ».
- ◆ Parthoens Christophe, (2012), *La coordination sociale*, Seraing, CDGAI.
- ◆ Pena-Ruiz Henri, (2010), *La solidarité, une urgence de tou-*

jours, Paris, Agora Education.

- ◆ Perreau Sébastien, (2011), Observatoire de l'économie sociale, *Les cahiers de l'Observatoire*, n°0, décembre 2011, <http://www.observatoire-es.be/wp-content/uploads/2011/11/LES-se-devoile.pdf>
- ◆ Piketty Thomas, (2013), *Le capital au XXI^e siècle*, Paris, Seuil.
- ◆ Sennet Richard, (2014), *Ensemble : pour une éthique de la coopération*, Paris, Albin Michel.
- ◆ Sinaceur Marwan, (2012), Comportements de négociation, gains et coopération, résultats expérimentaux et conjectures, *Communication et organisation*, 16, 1999, mis en ligne le 01 avril 2012, in <http://communicationorganisation.revues.org/2289>
- ◆ Staquet Christian, (2007), *Une classe qui coopère : pourquoi ? Comment ?*, Paris, Chronique Sociale.
- ◆ Teret, Céline, (2011), *Les coopératives de production : autre gouvernance d'entreprise ou laboratoire d'une démocratie économique à construire*, 31 mai 2011, in, <http://www.mondequi-bouge.be/index.php/2011/05/les-cooperatives-vers-un-entrepreneuriat-plus-solidaire/>
- ◆ Tirlor Monica Gather, (1997), *Relations professionnelles et culture des établissements scolaires : au-delà du culte de l'individualisme* http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfp_0556-7807_1994_num_109_1_1244
- ◆ Traube Patrick, (2002), *Violences, côté face, côté profil*, Saint Germain en Laye, Odin.

Comme l'actualité et de nombreux économistes et sociologues en font le constat, les mutations récentes de l'économie incitent les entreprises à assurer une rentabilité en croissance permanente. Cette mise en compétition qui régule les marchés des échanges économiques a une incidence sur le climat psychosocial au sein des équipes, des entreprises et des secteurs entiers. Il est évident qu'un système individualiste et compétitif avantage certains et désavantage d'autres. Les «avantages» d'un jour peuvent devenir les «désavantages» du lendemain, ou être victimes de maux que l'on appelle désormais les «risques psycho-sociaux». Alors que nous avons l'impression d'être écrasés par un système capitaliste basé sur le rendement et la consommation, la course aux profits semble inéluctable. Pourtant, cet exercice structuré et le livret qui l'accompagne tendront à faire prendre conscience aux participants et aux lecteurs que la compétition, même si elle est omniprésente dans notre société, est une question de choix.



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles