



Chapitre 3

La solidarité, qualité émergente de l'organisation

Alexandre Guillard et Bernard Lévêque

La solidarité reprend des couleurs tant au niveau de la société que de l'entreprise. Elle redevient le thème central dans les discours de nombreux candidats politiques et dirigeants d'entreprise. Elle apparaît comme une tentative de solution à un individualisme qui n'a cessé de grandir depuis mai 1968 comme l'ont bien montré Luc Ferry et Alain Renaut dans leur essai (1987, 1989).

Elle s'inscrit dans un mouvement plus large qui confère à l'éthique et à la morale une place essentielle, y compris au sein de l'entreprise. En témoignent le succès et l'accent mis sur les responsabilités sociales et sociétales des entreprises (RSE) et son corollaire l'investissement socialement responsable (ISR). Dans le champ académique, la montée en puissance de disciplines telles que l'éthique des affaires (ou business ethics ; Anquetil, 2008) et le retour en force de la philosophie morale (Comte-Sponville, 2000) en sont des illustrations supplémentaires.

Avant les années quatre-vingt, la solidarité en entreprise pouvait revêtir la forme d'une solidarité de combat articulée autour du partage de la valeur créée en entreprise. La pression concurrentielle, la mondialisation, l'industrialisation des processus et l'individualisation des signes de reconnaissance ont conduit à un affaiblissement de la notion : le mot solidarité s'est démodé et dénaturé. Il renaît aujourd'hui dans le domaine social, et de nombreuses entreprises essaient de surfer sur la vague pour tenter de résoudre les problèmes générés par l'excès de l'individualisme et mettre la solidarité au service de l'efficacité collective (et du profit).

36 REGARDS CROISÉS SUR LA SOLIDARITÉ

Pour les entreprises dites mutualistes (essentiellement banques, assurances, santé), le constat devrait être différent puisque ces dernières sont fondées sur le principe de la solidarité (entre des sociétaires mus par des valeurs de responsabilités et une gouvernance spécifique).

Néanmoins, même si ce type d'entreprises conserve une réelle singularité (Detilleux, 2007 ; de Boissieu, 2007), les mutualistes n'échappent pas à cette tendance sociétale qui se traduit par la multiplication des injonctions du type « soyons plus solidaires ».

Malheureusement, cette injonction dans le cadre des entreprises, qu'elles soient mutualistes ou non, peut paraître suspecte, voire incongrue pour plusieurs raisons. Suspecte : si tout le monde s'accorde sur le fait qu'il serait bénéfique d'être plus solidaire, reste à déterminer au service de quoi, de qui ? La visée productiviste et court-termiste de l'entreprise ne rencontre pas forcément d'adhésion. Être plus solidaire pour faire plus de profit, ça ne marche pas¹. C'est la question du sens qui est posée. Solidaire, pour quoi ?

Incongrue : les inégalités n'ont cessé de croître ces dernières années (Sennett, 2008) et l'organisation dans sa structure et ses processus peut, dans certains cas, donner à voir un mouvement contraire à l'expression (comme par exemple, l'effet « silo » et une nouvelle forme de « taylorisme » qui peuvent inciter à des stratégies égoïstes et peu soucieuses du bien commun).

Dès lors, c'est l'injonction « soyons solidaires » qu'il faut interroger, y compris dans sa réelle efficacité. En effet, au même titre que l'appel à l'autonomie, elle constitue typiquement une injonction dite paradoxale. Comment vouloir commander la solidarité par le haut si celle-ci est par essence une émergence qui se révèle par le bas ? Ne témoigne-t-elle pas du volontarisme ambiant des dirigeants qui veulent façonner d'en haut les changements de comportements ? N'assiste-t-on pas à ce que Michel Crozier (1989) constatait déjà à propos du volontarisme des dirigeants², et au travers de ceux-ci, à la vanité des injonctions paradoxales et à la nécessité de mettre fin aux tentatives de solution de l'organisation ? C'est ce que nous nous proposons d'examiner en repartant du terrain.

-
1. Cela recoupe la fameuse thèse de Milton Friedman qui soutient la séparation radicale entre la sphère du profit et la sphère de la morale et affirme « la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits » (*The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*) détaillée dans Anquetil (2008).
 2. « Nous restons fascinés par le volontarisme politique, ou même simplement managérial. Ce qui nous entraîne facilement à croire qu'il est possible d'imposer par décret des changements de comportement que seul un apprentissage bien géré et bien soutenu pourrait faire apparaître », constatait Michel Crozier (1990, p. 37).

Des premières pistes pour s'en sortir : pour une définition systémique de la solidarité

Pour examiner ces questions, il faut revenir à l'essence même de la notion de solidarité. On la définit fréquemment comme un sentiment moral qui pousse à agir pour des motifs désintéressés et altruistes (*Larousse*). De là, on voit resurgir d'emblée le paradoxe de la volonté d'en appeler à la solidarité dans le champ des organisations, plus particulièrement, dans celui des entreprises et des marchés, dont le principe repose étroitement sur la recherche de l'intérêt et de l'utilité (issu du fameux paradigme de la main invisible chère à Adam Smith) et donc sur son contraire.

Pour sortir de cette contradiction, il faut reconsidérer la définition de la solidarité en adoptant la vision de ce qu'il est convenu d'appeler une approche systémique. On en trouve des exemples d'application dans les démarches de co-développement, d'apprenance et de mise en place de réseaux de pratiques (Revans, Bateson, Watzlawick, Senge). Dans ces démarches, la solidarité n'est pas considérée comme une valeur morale et/ou une propriété extérieure aux acteurs et au système à diriger, mais comme une qualité émergente qui naît de la nécessité et du contexte.

Le fameux exemple du groupe de voyageurs en bus de Sartre (1960) en est une illustration. « Prenez un groupe de voyageurs dans un bus, ce sont des touristes. Le bus tombe en panne, vous avez une équipe. » C'est une émergence (ici née de la nécessité) et ça ne saurait être une injonction, une propriété d'un groupe ou un objectif. C'est la qualité émergente d'une interaction organisationnelle. Dès lors, l'appel à la solidarité revêt une tout autre couleur. Il ne s'agit plus de commander et de diriger la solidarité, mais tout au plus de la favoriser, de faciliter son émergence et son maintien dans la durée.

D'où l'importance du cadre à proposer, à co-construire pour favoriser cette émergence. L'apprentissage en est une piste. Volontariat, règles co-construites, co-protection, co-responsabilité. La solidarité surgit à un moment donné dans un contexte spécifique.

Repartons de l'expérience. Observons le terrain en ayant en tête que ce qui s'est déroulé est singulier et n'a de valeur que par les témoignages, les acteurs et le contexte dans lequel ils se sont manifestés.

La solidarité à l'épreuve du terrain : le retour d'expérience de MMA Assurances

Le point de départ : la mise en place d'un programme de co-développement et son contexte

Le Groupe MMA (douze mille personnes) est un groupe mutualiste d'assurances dont les valeurs sont étroitement reliées à la solidarité, fondement même de sa raison d'être. Néanmoins, à l'instar des autres entreprises mutualistes de services financiers, le groupe est depuis plusieurs décennies exposé à la concurrence et à la nécessité de rechercher sans cesse une plus grande efficacité et une taille critique. C'est dans cette optique que le groupe a engagé une politique de croissance externe marquée par des rapprochements et fusions-acquisitions.

La fusion entre les groupes MMA et Azur intervenue en 2006 a représenté une étape importante. À cette occasion, la direction du développement de l'intelligence collective (DDIC) a été appelée à intervenir. Au-delà de la question de la réorganisation se posait en effet celle de l'harmonisation de deux systèmes de fonctionnement et de deux cultures managériales différentes. Il s'agissait de créer une vision partagée et de capitaliser sur ces différences.

Le postulat de la direction du développement de l'intelligence collective (DDIC) était de considérer cette différence comme une force et une opportunité pour travailler autour de la notion « d'intelligence collective ». Sa conviction était que cette intelligence était déjà présente dans les projets et les équipes des deux cultures. L'objectif était donc de la susciter (la ressusciter aussi parfois), la modéliser et la développer, en favorisant chez les managers, très impliqués dans cette fusion, une forme de réflexivité sur leurs pratiques. Indirectement, aussi, de les remettre en situation de coopération.

La DDIC a mené plusieurs initiatives à caractère expérimental, en accord avec sa philosophie. Les premières étaient principalement orientées vers la réflexion (s'interroger sur l'intelligence collective) et la recherche d'axes de progrès avec des questions du style : « Comment pourrait-on être plus intelligent ensemble ? » Elles n'ont eu pour résultat que de produire des idées reçues, des vœux pieux et des réponses toutes faites.

C'est alors qu'elle s'est orientée vers une démarche fondée sur l'*action-learning* (Revans, 1980) et le co-développement (Payette, Champagne, 1997). Il s'agissait de mettre en place un processus pragmatique de changement plutôt que continuer à communiquer sur ce thème. Ce qui signifiait continuer à donner la parole aux managers, qui tiennent une place singulière dans l'organisation, isolés et doublement exposés, et travailler avec eux dans la durée et au plus près de leurs situations professionnelles.

L'action-learning

La démarche de formation-action (*action-learning*) a été initiée par Reginald Revans à l'occasion d'interventions dans des entreprises dans les années 1940-1950 pour résoudre des problèmes et améliorer la productivité. Elle peut être synthétisée par la célèbre formule $L = P + Q$ où L est l'apprentissage (*learning* en anglais), P est la connaissance programmée et Q est le questionnement.

La démarche de co-développement prolonge celle de la formation-action. Elle s'inspire d'une pratique québécoise élaborée et formalisée dans un ouvrage intitulé *Le Co-développement* (PUQ) d'Adrien Payette et Claude Champagne (1997).

La pratique de co-développement MMA se réfère également à :

- l'approche systémique, avec ses concepts de système, d'homéostasie, de régulations, d'interactions et intègre les niveaux logiques de Gregory Bateson : niveaux de changement impactés et les leviers possibles ;
- la démarche constructiviste qui voit la réalité vécue comme une construction mentale, un agencement singulier des faits, un système que l'on construit à partir de sa vision du monde et que l'on peut déconstruire dans la mesure où il n'est jamais défini une fois pour toutes ;
- l'approche « sociologique des organisations » et la question des logiques d'acteur à l'œuvre dans l'organisation
- la CNV (communication non violente) et ses applications dans l'interaction ;
- au coaching dont elle intègre les méthodes comme le dessin systémique, les mises en situation.

La démarche a fait l'objet d'un test sur un groupe de quarante managers volontaires, puis a été déployée en plusieurs vagues. L'expérimentation a été mise en place auprès de la direction informatique pour accompagner sa réorganisation. Certaines directions centrales se sont montrées plus disposées que d'autres à s'ouvrir à cette expérience dans sa phase initiale, mais les sponsors sont les managers eux-mêmes. La démarche s'est développée volontairement uniquement autour du bouche-à-oreille et des témoignages, en congruence avec son principe.

Ce qui a émergé...

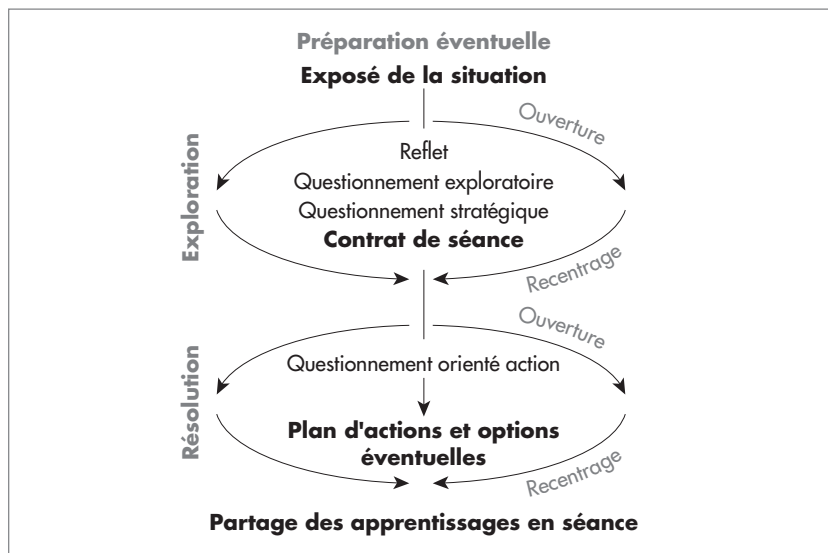
La première vague de co-développement, démarrée en 2008, est arrivée au bout du processus neuf mois après son lancement en 2009, mais cinq groupes sur six ont spontanément souhaité continuer à se réunir. Les séances se déroulent aujourd'hui de manière autonome, l'animateur n'intervenant qu'une fois sur trois pour accompagner cette évolution. Le dispositif

40 REGARDS CROISÉS SUR LA SOLIDARITÉ

s'est donc inscrit de lui-même dans la durée et dans les objectifs à moyen terme que s'était fixé la DDIC.

Pour soutenir le processus, des journées de regroupement leur sont proposées au-delà des neuf mois et prennent la forme de journées thématiques. Ces journées sont très importantes car elles sont l'occasion pour eux, de se retrouver, de réaliser qu'ils sont reliés par une même expérience même s'ils travaillent séparément, de partager leurs avancées, et de sentir qu'une identité, une « culture managériale » articulée autour de valeurs partagées, une « langue commune », des comportements et capacités spécifiques, commencent doucement à émerger.

Ce travail original sur la « posture managériale » pourrait s'apparenter à une forme de supervision (ou co-vision). C'est aussi un parcours de professionnalisation, qui leur permet, dans des situations délicates, d'ouvrir les possibles en termes de représentation de ce qui est nommé problème et en termes d'intervention sur cette situation. C'est une invitation à sortir des raccourcis « objectifs-solutions » qui suppose d'accepter de désapprendre pour apprendre à nouveau. Au-delà du développement réel chez chacun des capacités d'écoute, de questionnement et de feed-back, la surprise est venue de la dynamique que ce processus a engendrée en termes d'ouverture, de créativité, d'autonomie et... de solidarité.



Source : MMA/SYSCODEV®

Figure 2.1 – Étapes d'une séance

... Où l'on retrouve la solidarité

Les participants à l'expérience, à travers leurs témoignages, sont les sources principales de son évaluation. On part en effet du principe qu'ils sont les meilleurs juges des effets de cette ressource et des changements sur les situations qui lui sont dus. Ces témoignages sont une mine d'informations sur le vécu des participants. L'animateur les contraint à spécifier et à préciser autant que possible leur perception et leur évolution. On peut distinguer les témoignages :

- ▶ de soi-même sur soi-même ;
- ▶ de l'environnement à propos de la personne qui a changé ;
- ▶ sur l'évolution des situations concrètes où le participant a observé du changement ;
- ▶ sur les apports du dispositif de co-développement lui-même.

Dans ces témoignages, l'attention des participants se porte en particulier sur les indicateurs suivants : confiance, économie de ressources, efficacité, responsabilisation, lâcher-prise, sentiment de décloisonnement et émergence communautaire, acquisition de savoir-faire et savoir-être, mise en mouvement, solidarité et envie de partager l'expérience.

Dans ces perceptions, le thème de la solidarité occupe une place centrale. Écoutons quelques témoignages.

Témoignages

« Face au sentiment de solitude que j'ai vécu parfois lors de situations où il n'est facile de parler ni à son chef ni à ses adjoints, j'ai trouvé dans nos ateliers la confiance et la solidarité qui font la vraie force de notre engagement. »

« Le co-développement, c'est s'appuyer sur les ressources et les richesses des autres pour progresser. C'est donner de la motivation aux salariés pour qu'ils donnent du sens à l'action, et aux managers pour qu'ils se positionnent d'avantage en leaders au sein de leur équipe. »

« Le co-développement, c'est apprendre à respecter l'autre, ses idées, sa façon de penser et d'agir, c'est utiliser des pistes de réflexion non exploitées et tout cela dans la transparence. »

« Chacun porte en lui un embryon des richesses du groupe et sait, saura, grâce au groupe, se les approprier et les adapter. Une évidence peut-être, mais révélée par le Codev, la première des ressources, c'est nous ! »

Ce qui est remarquable dans ces témoignages (qui ne sont qu'un extrait très succinct d'un recueil très vaste), c'est la richesse et la force des expériences qui se dégagent. La solidarité et le sens de la communauté ressurgissent et redeviennent une évidence pour des individus qui souffrent le plus souvent

42 REGARDS CROISÉS SUR LA SOLIDARITÉ

d'isolement et du manque de coopération. On y retrouve la solidarité des ateliers, des artisans, voire un sentiment de compagnonnage.

La démarche a permis de retrouver le sens pratique de la solidarité : elle a été acceptée parce que les personnes qui craignaient que cela détourne les ressources de leur priorité, l'action opérationnelle, ont été rassurées par le caractère pragmatique de la démarche. Le fait que la réflexion porte uniquement sur des situations présentes et l'évocation d'un travail dans la durée (contrairement à la formation) a fortement contribué à l'adhésion.

En définitive, les objectifs de l'action rejoignent les finalités de l'entreprise, c'est-à-dire le développement de l'efficacité et de la performance des acteurs, dans un « mariage de polarités » : Écologie de la personne, solidarité et performance sont alors au service du développement du potentiel de chacun dans le respect de la « biodiversité managériale ».

Le dispositif est une invitation à passer d'une compulsion à l'action (raccourci objectif-solution) à une philosophie de l'action, avec toujours l'efficacité comme visée finale. La principale condition de réussite est bien ce mariage entre l'indispensable respect de la personne (volontariat) et la nécessaire efficacité (la non-remise en cause par ailleurs de l'atteinte des objectifs opérationnels des personnes).

Conclusion : la poursuite de l'objectif de solidarité, un objectif vain ?

Que conclure à ce stade de cette expérimentation par rapport à notre question de départ ?

Tout d'abord, il est important de souligner que la méthode de co-développement n'est pas la seule disponible pour susciter des dynamiques d'apprenance comme le propose l'organisation apprenante (Senge). Néanmoins, à travers notre pratique du terrain, il est important de dégager les caractéristiques essentielles de cette méthode : miser sur l'écoute, la prise en compte d'une vision systémique des interactions entre les acteurs et des besoins de chacun par un partage d'expériences dans un cadre original et sécurisant. Plus fondamentalement, si le cadre est bien respecté, elle peut conduire à raviver le sens de la solidarité et de la transversalité, à redonner du lien, de la souplesse et *in fine* du sens. La solidarité constitue ainsi le meilleur support de l'efficacité collective. Elle n'est pas sa finalité première mais son principe actif. La contradiction soulignée au début trouve une réponse pratique inattendue.

Mais attention, gardons-nous d'un écueil : celui de considérer que les démarches de co-développement sont une sorte de baguette magique qu'il

suffirait d'actionner pour redonner corps à l'intelligence et retrouver les chemins de la solidarité. Certes, les situations emmenées par les participants évoluent et témoignent clairement du changement. Toutefois l'attribuer au co-développement serait incompatible avec les prémisses de l'approche systémique et constructiviste. Dans ce dispositif, le changement n'est pas modélisable et difficilement mesurable. Ce qui est mis en avant en termes de changement est le plus souvent de l'ordre de l'expérience, forcément subjective, et ne saurait rendre compte de ce qui est produit collectivement dans le changement. L'expérience est irréductible à des indicateurs et la recherche de mesure est un défi pour cette démarche. Il en est de même pour la solidarité.

Alors que conclure pour l'appel à la solidarité, objet si essentiel aujourd'hui ? Naturellement cette conclusion s'inscrit dans une certaine vision.

Si la solidarité peut être une référence, voire une racine identitaire (pour nos établissements mutualistes où l'éthique revêt un caractère distinctif par exemple), elle n'est pas une finalité en soi ; elle est une réponse à des besoins fondamentaux de la personne et dans un contexte donné. Quand je rencontre une difficulté (comme le chauffeur de bus dans l'exemple de Sartre), je peux alors m'appuyer sur le groupe. Le jeune apprenti cordonnier qui fait ses premiers pas dans un atelier va avoir besoin des anciens pour l'aider à affronter son travail, voire les difficultés des conditions de travail. Dans les deux cas, la solidarité est une qualité émergente et non une fin en soi (sans nier qu'elle puisse être un élément de référence identitaire d'un groupe comme les confréries ou les guildes). C'est un peu la même expérience que sont appelés à vivre les co-développeurs dont on peut percevoir la satisfaction de participer à cette solidarité concrète !

C'est donc bien la poursuite du seul objectif de solidarité qui serait vain. À l'instar du bonheur, dont le philosophe anglais John Stuart Mill disait dans son autobiographie (1993) que le meilleur moyen pour l'atteindre n'était pas de le poursuivre comme une fin, mais de fixer son attention sur d'autres buts et qu'occasionnellement il pouvait surgir. C'est à cette même discipline et à cette humilité que nous sommes appelés pour espérer appréhender et vivre la solidarité.

Bibliographie

- ANQUETIL A. (2008). *Qu'est-ce que l'éthique des affaires ?*, Paris, Vrin.
- COMTE-SPONVILLE A. (2000). *Le capitalisme est-il moral ?*, Paris, Albin Michel.

44 REGARDS CROISÉS SUR LA SOLIDARITÉ

CROZIER M. (1999). *L'Entreprise à l'écoute*, Paris, InterÉditions.

DETILLEUX J.-C. (2007). « Coopératives, mutuelles et associations : nos spécificités et nos valeurs », in *Rapport moral sur l'argent le monde 2007 : les entreprises de l'économie sociale en questions/les enjeux éthiques*, Paris, Association d'économie financière, p. 41-49.

FERRY L. et RENAUT A. (1987). 68-86. *Itinéraire de l'individu*, Paris, Gallimard.

MILL J. S. (1993). *Autobiographie*, Paris, Aubier (publié originellement à Londres en 1873).

PAYETTE A. et CHAMPAGNE C. (1997). *Le Groupe de co-développement professionnel*, PUQ.

RENAUT A. (1989). *L'Ère de l'individu*, Paris, Gallimard.

Revans R. (1980). *Action Learning : New Techniques for Management*, Londres, Blond et Briggs, Ltd.

SENNETT R. (2008). *La Culture du nouveau capitalisme*, Paris, Hachette Littératures, 2008.

SARTRE J.-P. (1960). *Critique de la raison dialectique*, t. I : *Théorie des ensembles pratiques*, Paris, NRF, Gallimard.

SENSE P. M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday Currency. Trad. fr. : *La Cinquième Discipline*, Paris, Éditions First, 1991.