

"faire oeuvre" ou comment donner forme à la coopération ?

Emmanuel Vergès
septembre 2019.v2

"Notre société a pris l'habitude, depuis la fin du Moyen Age et le début de la modernité, de considérer la compétition comme "naturelle" et la coopération comme "idéologique". Philosophes et scientifiques des Lumières ont été imprégnés par cette image d'une impitoyable "nature, rouge de dents et de griffes", dont il fallait s'extraire pour pouvoir fonder une société. Pour eux, on ne pouvait le faire que grâce à notre pensée, à notre esprit et à notre génie. Il fallait fuir la nature ou la maîtriser."

L'entraide, cette autre loi de la Jungle, Pablo Servigne et Mathieu Chapelle, 2017, p63

Des groupes et des structures – associations, collectifs, coopératives, entreprises ... - pour fonctionner autrement, ont choisi de passer symboliquement des organisations en « pyramide » hiérarchique de la révolution industrielle aux « écosystèmes » des révolutions contre-culturelles et de l'âge digital. Des fonctionnements qui ne datent pas d'hier, et se retrouvent depuis le début du 19ème siècle avec l'Education non-formelle et Populaire, le Community organizing de Saul Alinski aux Etats-Unis, le mouvement coopératif et celui des Communs (Rancière, E. Ostrum), jusqu'aux cultures libres numériques depuis la fin des années 60 (Stewart Brand), la sociocratie ou les nouvelles formes d'entreprises (Gerard Endenburg) ... qui rappellent des formes d'organisations de petites communautés humaines comme le révèle l'anthropologie (P. Clastres ou P. Descola).

Ces organisations sont agiles, coopératives et « libres ». Elles fonctionnent en intelligence collective basée sur la confiance des personnes et un autre rapport entre individu et collectif, plus résillant, sur la conscience d'un pouvoir d'agir et sur l'agilité dans le travail. Elles partagent l'enjeu d'une émancipation individuelle ou "empouvoirement", et une capacitation collective, transformatrice tant sur le fond que sur la forme de ce que l'on peut appeler le travail ou l'activité. Coopérer n'organise plus le pouvoir, ou ne le répartit plus, mais permet de déployer et de libérer un « pouvoir d'agir ».

Des principes et des méthodes qui font se croiser : les processus de l'éducation permanente, les méthodes de projets centrées sur les usagers du design de service, les principes des cultures libres, la diversité des « communs » et les principes des entreprises nodales/sociocratiques ou libérées. On peut lire cela dans l'Utopie de Thomas Moore !

Coopérer ou travailler en "intelligence collective" ne mobilise pas que des méthodes ou des techniques, et nécessite une envie de faire ensemble, de partager des valeurs et des intentions dans l'action. Une autre perspective à la coopération peut s'envisager, en s'adossant à la dimension culturelle qui sous-tend toute organisation collective : "coopérer", étymologiquement veut dire "faire oeuvre". Et si agir ensemble pouvait s'envisager comme le fait "d'oeuvrer ensemble" ? En pensant l'action commune comme possiblement une oeuvre ? une oeuvre collective ?

Pour cela, deux éléments vont être au coeur de cette coopération : la capacité à faire dialoguer les individus pour "oeuvrer", et les caractéristiques de l'"oeuvre commune".

Le dialogue et l'attention, conditions pour agir ensemble

Le dialogue et l'attention ne se décrètent pas. Elles se construisent. Coopération, intelligence collective ou libération ne recouvrent pas les mêmes processus ou les mêmes intentions et elles partagent un même principe : l'enjeu de créer les conditions d'un dialogue et d'une attention pour agir ou avancer ensemble. Créer ces conditions relève d'un désir partagé d'agir à partir des paroles de chacun, et d'une méthode qui permet d'en construire l'ossature collective. Une ossature ou une charpente qui permet ces allers et retours entre soi et les autres, entre le "je" et le "nous", binôme indissociable de ce travail !

Un dialogue va faire "grandir" un groupe depuis ses membres, et chaque personne depuis le groupe. Un dialogue qui peut être aussi domination, conditionnements, violence, obligations, contraintes. Un dialogue qui doit être ainsi l'objet de toutes les attentions, en permanence. Les techniques ou les méthodes viennent faciliter la construction des cadres ou des espaces de dialogue au service d'un objet commun ou d'une action commune. Un "commun" pour le groupe. Les méthodes viennent accompagner l'animation collective et accompagnent chacun dans ses postures individuelles. Elles viennent "outiller" les principes au service du dialogue et de l'attention.

Ces logiques trouvent aujourd'hui, avec les technologies numériques de l'Internet, de nouveaux terrains pour se déployer et accompagner les groupes, les collectifs et les individus. Adossés à des idéaux libertaires et libéraux de transformations des pratiques de communication et d'organisation, ces nouveaux réseaux et médias sociaux ouvrent des espaces qui sont potentiellement en "intelligence collective" et de "pair à pair". Ces outils font substantiellement évoluer les conditions du dialogue et de la distribution des pouvoirs. Ils consolident la relation entre les intentions et les moyens de la coopération, entre le fond et la forme des organisations, à travers "le message du médium" (McLuhan). Avec la révolution digitale, la coopération trouve aussi les moyens d'oeuvrer ensemble, avec des architectures de communication distribuées et horizontales.

L'œuvre, la forme de la coopération

Cette approche de la coopération permet de penser le "commun" - objet ou action commune du groupe - comme une « œuvre ». L'œuvre au sens des compagnons du devoir, des bâtisseurs des cathédrales, d'un orchestre ou d'une coopérative d'artisans. Une "œuvre" qui est une réalisation qui dépasse les compétences individuelles et qui est le fruit d'un travail fondamentalement collectif, pensé et réalisé collectivement. En ce sens, le résultat de la coopération n'est pas la somme de l'ensemble des actions individuelles, mais leur agencement avec une vision commune.

Cette "œuvre" permet de d'appréhender le travail non plus comme un ensemble de tâches réparties, mais plutôt comme une vocation. C'est à dire une action qui porte une intention de transformation sociale voire de « transcendance ». Cette « œuvre » peut aussi être pensée comme un commun qui n'appartient à personne, mais est le résultat de l'attention de toutes et tous, du travail de chacune et chacun, dans une direction commune. Cela nécessite de partager des valeurs et des intentions collectives, pour que chacun.e puisse se situer dans le processus de travail ou d'action collectif. Partager une destination, pour ensuite se mettre à cheminer ensemble.

L'action collective, ou la coopération, pose alors l'enjeu d'une méthode qui va « organiser » et faire fonctionner, animer, cet agencement complexe de « je » et de « nous ».

Cette « oeuvre » commune, ce commun relève d'une approche culturelle de l'action ou du travail en proposant d'articuler le fond du travail avec sa forme.

La démarche

En prenant en compte les transformations de la société en régime numérique, nous considérons que l'ubérisation des services et de l'économie d'une part, et de la remise en cause démocratique d'autre part, ne constituent pas des pistes soutenables pour notre futur. Là où la compétition et la concurrence ont pu émerger dans l'abondance des "trente glorieuses", et de manière opportuniste, se sont pensées comme des idéologies de l'action, la coopération n'est pas une idéologie. Elle devient une nécessité en temps de crise. Ce sont les biologistes de l'évolution - comme Darwin - ou aujourd'hui des anthropologues ou des penseurs comme Anna Lowenhaupt Tsing ou Pablo Servigne qui nous démontrent cela.

Ainsi, d'autres formes d'organisations se pensent aujourd'hui dans cette logique de nécessité, de plus en plus en lien avec notre environnement, objet principal de la crise actuelle. Les pensées de la coopération rejoignent les pensées des écosystèmes et des "milieux" pour penser une "écologie humaine et organisationnelle", une "écologie de l'attention". La coopération n'est alors ni une nouvelle technique de management fonctionnelle et efficace, ni un idéal moral pour un travail 2.0, mais le moyen de recréer les conditions d'un dialogue à l'échelle-monde, avec l'échelle-monde et notre monde. Ni glocal ni total, mais autant micro que macro, à plusieurs échelles et dimensions. Un "pouvoir" qui permet d'agir dans la complexité.

Les méthodes construisent un cadre de dialogue et de travail pour un projet d'organisation. L'organisation à cinq caractéristiques :

- elle ne peut être que collective, et nécessite l'adhésion et l'action de chacun ;
- elle est incertaine : on ne sait pas vers où aller, on a donc besoin de rassurer chacun et le groupe que l'on va être capable d'y aller ;
- elle est en même temps un processus d'émancipation, qui fait « grandir » les individus et le groupe ;
- la transformation est ponctuelle, elle n'est pas permanente ;
- La travail collectif associe la conduite d'un projet avec un volet humain très fort. De ce point de vue, les méthodes qui vont être utilisées dans ces projets et actions sont une branche des humanités numériques qui prennent en compte à la fois les aspects procéduraux et les dimensions culturelles et sociales d'un process.

Le travail est culturel

Dans un monde devenu incertain par un ensemble important de mutations et de métamorphoses dans de multiples secteurs et domaines de la vie, le futur ne peut plus être un horizon, parce que nous ne pouvons plus le prévoir ni le prédire. Et nous n'avons plus les moyens de le construire dans sa totalité (ce qui était le paradigme fort de la société industrielle quelle soit capitaliste ou communiste). « Aller vers demain » n'est donc plus un chemin, mais une manière de marcher. Aller vers demain est une direction et est méthodique !

Et ce mouvement est à la fois porté par la manière de marcher, et l'horizon, la direction que l'on a décidé de suivre. Mais la direction n'est pas le chemin. Celui-ci s'arpente à chaque instant. La volonté de coopérer, ou de (se) libérer va changer, transformer un service, une organisation, une manière de faire ... pour l'adapter à ces nouvelles complexités. Coopérer arrive quand toutes les solutions précédentes ont échoué et que la résolution des problèmes liés à l'évolution des contextes nécessite une autre approche. Une évolution profonde du travail et de l'activité peut s'envisager alors, non pas comme quelque chose de nouveau, mais qui doit s'adosser à l'histoire et l'ADN existant de la structure et de l'équipe. C'est à dire de ce qui fait culture dans l'organisation.

La coopération s'engage ainsi dans un contexte incertain de transformations environnementales, sociales et économiques des organisations. Elle vise aujourd'hui à une transformation même, et en profondeur, de la gouvernance pour que la capacitation de chacun et de tous permettent de démultiplier et de distribuer toutes les manières de répondre aux enjeux d'une transformation sociale et une émancipation individuelle. La paradigme aujourd'hui est qu'il nous faut tous essayer ensemble de trouver le plus de solutions possibles !

Références :

Ce texte synthétise 6 années de travail de coopération, d'accompagnement de structures, de formation avec des associations, des collectivités territoriales et des entreprises. Des travaux menés à l'office, avec la Turbine à Graines, l'Observatoire des Politiques Culturelles et Urban Prod.

Les inspirations irriguent ces travaux :

- *La micropolitique des groupes* de David Vercauteren, et les écrits portés par les principes de l'éducation populaire, ainsi que les écrits féministes de Starhawk ou Joe Freeman ;
- l'écologie de l'attention de Yves Citton ;
- les cultures numériques, dont le livre *Aux sources de l'utopie numérique* de Fred Turner retrace les fondements et perspectives actuelles ;
- *La société contre l'état* de Pierre Clastres et la dimension anthropologique de nos organisations collectives avec *L'entraide, cette autre loi de la jungle* de Pablo Servigne et Gauthier Chapelle ou *Le champignon de la fin de monde* de Anna Lowenhaupt Tsing.