

Conf'échanges InsTerCoop – Novembre 2018

Sur les chemins de la coopération...

Coopération, co-construction...

Les injonctions à coopérer se multiplient. Le mot « co-construction » entre dans le jargon de telle manière qu'il commence parfois à indisposer. S'agit-il d'une simple mode managériale, qui sera bientôt remplacée par une autre ? Ou s'agit-il d'un phénomène plus profond, témoin d'une réelle transformation de nos modes de pensée et d'action ?

Pourquoi coopérer ?

Pourquoi coopérer ? D'où vient ce besoin de coopération ? Peut-on faire sans coopération ? A ces questions, il y a évidemment plusieurs niveaux de réponses.

D'abord, les biologistes montrent que la coopération est omniprésente dans toute la nature : elle permet de renforcer les espèces, leur pouvoir reproductif, et leur faculté d'adaptation. C'est vrai dans le monde animal, c'est vrai aussi chez l'homme, puisque les anthropologues montrent que la coopération est profondément ancrée dans la nature humaine, et que « les groupes fortement coopérateurs ont davantage survécu que les groupes faiblement coopérateurs¹. »

Pour expliquer ces phénomènes, les mathématiciens se sont emparés du sujet et ont élaboré la théorie des jeux. Elle montre que la coopération a un coût, et qu'elle n'est pas le choix le plus judicieux si les protagonistes interagissent pour la première et la dernière fois. En revanche, si les protagonistes sont appelés à interagir à nouveau, et plus ils ont à le faire, plus la coopération devient la stratégie qui permet de fortifier le plus ses acteurs. En travaillant ensemble, biologistes et mathématiciens ont montré comment une coopération, fondée sur la réciprocité est toujours parmi les solutions donnant les meilleurs résultats et comment elle peut devenir le modèle dominant même dans un environnement initialement non-coopératif². La coopération peut ainsi devenir contagieuse au sein d'un groupe humain.

¹ Joël Candau, *Pourquoi coopérer*, Terrain, 2012, n° 58, pp. 4-25.

² Robert Axelrod ; William D. Hamilton, *The Evolution of Cooperation*, Science, New Series, Vol. 211, No. 4489. (Mar. 27, 1981), pp. 1390-1396.

Les économistes montrent que la coopération entre les acteurs est le seul moyen de protéger les ressources qu'ils partagent, comme l'eau par exemple. L'américaine Elinor Ostrom, première femme à recevoir le prix Nobel d'économie en 2009, a travaillé toute sa vie sur la gestion des biens communs. Son travail a montré que seule l'action collective, la coopération de tous les acteurs et leur auto-organisation adaptée à chaque fois au contexte local, permet de faire respecter ces communs³.

Nous étions récemment à une table ronde avec Bernard Pecqueur, géographe et spécialiste du développement territorial. Il y affirmait « le territoire est construit par ses acteurs ; sans coopération, il n'y a pas de territoire ».

Il y a donc bien un bénéfice à long terme à coopérer : on coopère avec l'autre parce qu'on y a intérêt.

La coopération, expression sociale de la complexité

Tentons de répondre à la question à un autre niveau. Nos sociétés traversent des crises, rencontrent des difficultés multiples, et en réponses à cela, plusieurs transitions très profondes sont à l'œuvre : sur le plan écologique, économique, social, et démocratique. Or, toutes ces transitions, extrêmement profondes, sont liées entre elles.

Par exemple, la question de la finitude des ressources nous amène à reconsidérer la pertinence de certains modèles économiques, ce qui a un impact sur les redistributions sociales. En même temps, le fait que les ressources soient limitées entraîne des conflits d'usage, pose la question de la gouvernance, et vient naturellement questionner nos modèles démocratiques. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle de très nombreuses initiatives territoriales parties d'un objet simple, par exemple une filière de réemploi d'objets ou d'équipements pour limiter le gaspillage, deviennent rapidement des structures protéiformes, porteuses de solutions à la fois écologiques, sociales, permettant d'offrir un travail ou un service à des personnes en difficulté, économiques offrant la possibilité de valoriser ce qui était perçu comme des déchets, et le tout fonctionnant avec une gouvernance territoriale ad-hoc.

Toutes ces crises donc sont liées entre elles. Nous entrons de plain-pied dans le domaine de la complexité, pris au sens de son étymologie « complexus » qui signifie « ce qui est tissé ensemble ». Traiter la complexité impose d'associer chacun des acteurs, dans une démarche transverse et transdisciplinaire. En fait, nous considérons la coopération comme l'expression sociale de la pensée complexe telle que développée par Edgar

³ Elinor Ostrom, *Governing the commons*, Cambridge University Press, 1990

Morin. Elle est indispensable pour relever les défis, complexes, de nos sociétés, tant à l'échelle mondiale qu'au niveau local. Nous n'avons pas d'autre choix que de coopérer.

De l'homo œconomicus à l'homo empathicus

Bien qu'éclairantes, ces explications sont encore insuffisantes : comment expliquer les actes de pur altruisme qui caractérisent l'espèce humaine, sans bénéfice personnel apparent, ni sur notre capacité de survie, ni sur notre pouvoir reproducteur : se jeter à l'eau dans une mer déchaînée pour sauver un inconnu, investir ses week-ends pour mettre en place un système de compostage dans le quartier ou chercher à réformer son entreprise et son système de management pour permettre aux salariés de devenir associés et développer la capacitation de chacun...

Les raisons de coopérer que nous venons de voir ne doivent pas occulter une autre raison, essentielle, fondamentale, anthropologique. Si nous existons, c'est parce que deux personnes ont co-opéré, ont été co-auteur, ont mis en commun. Et comme Albert Jacquard le disait « Mettre en commun, c'est l'acte qui nous constitue. Si l'on estime que cet acte est impossible, on refuse tout projet humain »⁴.

Or, depuis 3 siècles environ, nos sociétés se sont progressivement forgées sur deux principes qui disent que les hommes poursuivent exclusivement des intérêts égoïstes, et que la société se résume à la somme des individus qui la composent. Ce système qui s'est mis en place progressivement aboutit aujourd'hui à ce que Matthieu Ricard appelle un « égoïsme institutionnalisé »⁵, où les individus eux-mêmes sont partout en concurrence et ce, depuis la classe maternelle jusqu'au monde du travail.

Pourtant, comme l'écrivait Marcel Mauss en 1924 dans son *Essai sur le don*, « ce sont nos sociétés d'Occident qui ont, très récemment, fait de l'homme un animal économique »⁶. Ce que les sciences humaines nous disaient déjà est désormais confirmé par les neurosciences : Homo sapiens est un animal social. L'homme est avant tout, un être de relation. Il est tout autant homo œconomicus qu'homo empathicus. Dans un système qui lui retire sa part d'humanité, cet être de relation entre en résistance, et se réveille. Naissent alors deux aspirations : reprendre la main sur l'organisation de son cadre de vie, de manière à intégrer les différentes dimensions de son Être, et construire ce cadre de vie en relation avec ceux qui le partagent. C'est la raison pour laquelle nous voyons aujourd'hui un mouvement très profond de transformation, dans lequel des gens se

⁴ Albert Jacquard, *Petite philosophie à l'usage des non-philosophes*, Livre de Poche, 2003

⁵ Matthieu Ricard, *Plaidoyer pour l'altruisme – La force de la bienveillance*, Nil, Paris, 2013.

⁶ Marcel Mauss, *Essai sur le don*, La République des Lettres, Paris, 2013.

détachent d'une société pyramidale, massive et organisée d'en haut, vers des modes de coopération avec l'explosion du mode maillé coopératif, dans une recherche de plus de liens. En fait, la coopération est au cœur du projet humain.

La coopération en action

Ce mouvement touche tous les environnements : travail, recherche, urbanisme, école, santé, écologie, alimentation, politique, entreprise, territoire... Suivant les milieux, on parlera de crise, de transition, de transformation, voire de métamorphose. Un nouveau vocabulaire apparaît : coconstruction, de coopération, d'individuation, de capacitation...

De quoi parle-t-on ?

Clarifions ce que l'on entend par coopération puisqu'il existe une confusion importante entre des concepts très différents : consultation, participation, mutualisation, collaboration ou concertation ne sont pas coopération. Nous entendons fréquemment un terme utilisé pour un autre : un élu parlera d'une démarche de concertation (qui signifie « agir de concert ») alors qu'il mettra en place une démarche de consultation, qui implique juste de demander leur avis aux gens ! On imagine facilement les frustrations générées par un tel quiproquo.

Et quand bien même nous partageons tous la même définition, chacun de nous a sa propre représentation des termes qu'il emploie. Participer veut-dire « prendre part » à quelque chose. Pour certains, prendre part c'est prendre part aux décisions, alors que pour d'autre, il s'agit juste d'être présent, de prendre part à la réunion...

Une nouvelle définition

L'ouvrage de Margaret Mead « Cooperation and Competition among primitive peoples est souvent cité en référence pour définir la coopération comme le fait d'« agir ensemble dans un but commun⁷ ». Cette définition nous semble trop vague pour être opératoire car elle ne dit rien sur la manière d'agir ensemble qui distingue pourtant la coopération d'autres pratiques, comme la collaboration.

Nous proposons de repartir de l'étymologie pour poser une nouvelle définition. Co : ensemble, Opera : œuvre. Coopérer c'est être co-auteur d'une œuvre commune.

⁷ Margaret Mead, *Cooperation and Competition among primitive people*, Margaret Mead Editor, 1937.

Passer de la collaboration par exemple, à la coopération, c'est donc passer d'une logique de travail (de labeur) à une logique d'œuvre, d'une logique de dépendance, où l'individu est « plié à » (le sens étymologique du mot emploi), à une logique du déploiement, où la question n'est plus « qu'est-ce que je fais dans la vie », mais « qu'est-ce que je fais de ma vie ». La définition que nous proposons permet ainsi de redonner son sens fort au mot œuvre.

Par exemple, lorsque le 27 mai 1943, le Conseil National de la Résistance réunit clandestinement au 48 rue du Four à Paris, la première réunion de ceux qui vont élaborer le programme politique et social destiné à être mis en œuvre au sortir de la guerre, il associe l'ensemble très divers des tendances politiques. Ses membres sont co-auteurs d'une œuvre (et quelle œuvre) commune. C'est cette large coopération qui donne sa force au mouvement, et la longévité de son action.

Notre définition permet également de rappeler que, si l'œuvre est commune, le but ne l'est pas nécessairement. De très nombreux projets coopératifs montrent en effet que les motivations profondes de leurs auteurs et les objectifs qu'ils recherchent, peuvent être très différents. Ce point est fondamental et constitue les bases d'un des principes d'action de la coopération, nous y reviendrons.

Elle permet enfin de souligner que les protagonistes de la coopération ne sont pas seulement des collaborateurs qui travaillent ensemble mais co-auteurs de l'œuvre commune. Être effectivement co-auteur se révèle dans chacun de nos comportements, et chacune de nos interactions : les responsabilités conjointes, les décisions prises en commun, les actions engagées, y compris celles que nous menons seul. Coopérer implique donc de développer une relation à l'autre bien différente de celle qui prévaut dans le modèle social dominant, à la fois par la relation d'égal à égal entre les co-auteurs et par le caractère de l'œuvre créée, considérée comme un bien commun.

Cette nouvelle définition nous permet déjà de percevoir qu'on ne peut comprendre ce qui fait coopération, ses ressorts profonds, qu'en intégrant le champ de l'anthropologie, de la psychologie et des sciences cognitives et en les croisant aux autres disciplines traditionnellement mobilisées. Or ces éléments sont souvent ignorés : on considère « les acteurs » dans un sens pluriel, mais rarement dans leur singularité, laissant ainsi des angles morts dans la compréhension des dynamiques organisationnelles et territoriales.

Nos organisations et nos territoires investissent beaucoup dans leur compétitivité, c'est-à-dire leur aptitude à supporter la compétition. Paradoxalement, ils investissent très peu dans ce qu'on pourrait appeler leur coopérativité, leur aptitude à coopérer. Si apprendre à coopérer est l'aptitude centrale pour faire société, pour faire territoire, l'urgence est d'investir massivement pour développer nos aptitudes à coopérer. La revue Nature titrait

il y a quelque temps « Comprendre l'évolution de la coopération est l'un des défis scientifiques les plus importants de ce siècle. ⁸ »

Explorer le « comment coopérer »

C'est la mission de l'Institut des Territoires Coopératifs : explorer comment coopérer. Comment développer notre capacité individuelle et collective à être co-auteurs d'œuvres communes.

La coopération, comme n'importe quelle autre aptitude, a ses outils, qui facilitent la communication, la co-construction, la prise de décision collective, la prise en compte des parties prenantes ou l'alignement des intérêts. Elle a même son propre statut juridique : la coopérative. Le piège serait de croire que la maîtrise de ces outils et le statut, font « de facto » de bons coopérateurs. Nous savons tous que ce n'est pas le marteau qui fait le forgeron.

Une gouvernance par exemple peut être « remarquable », pour autant elle ne nous dit pas comment elle s'est construite. Les Voisins Terre Pelle, un habitat coopératif à La Roche sur Yon, ont inventé un bulletin de vote à 6 couleurs pour prendre leurs décisions. Il pourrait être tentant de faire de ce bulletin une « bonne pratique » à reproduire dans d'autres collectifs. En fait ce qui est essentiel, c'est de rechercher l'expérience vécue, le chemin que les membres du collectif ont parcouru pour inventer un tel bulletin.

Ils se sont rendu compte que pour prendre une décision, les opinions ne suffisent pas, qu'il faut savoir prendre en compte les émotions qu'elle provoque, les ressentis même quand ils ne peuvent être expliqués, et que parfois, c'est juste pas le bon moment. C'est comme cela que ce bulletin de vote est né.

Il y a donc bien d'autres éléments à prendre en compte si l'on veut comprendre comment la coopération naît, s'entretient et se développe, se renouvelle. Les statuts, outils, méthodes et pratiques ne font pas seuls la coopération : ils sont issus de valeurs, de représentations, de croyances, de motivation et de capacités, que l'on retrouve à la fois au niveau individuel, au niveau collectif, et au niveau du territoire où s'incarne notre action.

La taille du système racinaire de l'arbre est à peu près équivalente à son port extérieur, et c'est dans ses racines qu'il puise la plus grande part de ses forces de vie. C'est pour

⁸ Mike Mesterton-Gibbons, *Understanding the evolution of cooperation is one of this century's foremost scientific challenges*, Nature 464, 1280 (29 April 2010)

explorer cette par là de la coopération, au niveau individuel, collectif et territorial, que nous avons créé l'Observatoire de l'Implicite.

L'Observatoire de l'implicite

Accéder à ce niveau de compréhension nécessite de développer une capacité à saisir les « signaux faibles », ces éléments de perception de notre environnement qui doivent faire l'objet d'une écoute particulière pour saisir les processus profonds à l'œuvre : J'entends l'arbre qui tombe, il m'est plus difficile d'entendre la forêt qui pousse.

Avec l'Observatoire de l'Implicite, nous développons un protocole pour élargir la compréhension des processus coopératifs. L'approche repose sur 3 clés. La première est d'apprendre à voir ce qui ne se voit pas ! Trop souvent, on espère comprendre comment fonctionne la coopération en limitant nos observations aux seules parts visibles et conscientes : les théories d'actions, logiques d'acteurs, formes de gouvernance, facteurs territoriaux... On invite des porteurs de projets à témoigner de cela, et si ces témoignages sont toujours intéressants et souvent inspirants, ils permettent rarement d'éclairer le « comment faire » pour passer soi-même à l'action et développer la coopération. Se limiter à étudier les seules parts visibles : c'est faire comme l'homme qui a perdu ses clés et les cherche sous le lampadaire, juste parce que c'est là qu'il y a de la lumière. Ce qui nous intéresse donc, c'est d'aller chercher ce qui est à l'origine, à la source : quel chemin les acteurs ont-ils parcouru pour aboutir à cette manière de faire. Or, ce chemin n'a rien d'évident, c'est dans des couches plus profondes, entre les plis, qu'il faut aller chercher, pour apprendre à reconnaître ce que porte le territoire en termes de compétences tacites, de capacités, de représentations et de croyances qui orientent les motivations et l'action, des acteurs... Aucun marin n'imagine partir en mer sans sa carte marine ! Cette carte lui indique les repères, invisibles car immergés, mais dont la prise en compte est essentielle pour naviguer en surface, suivre les courants, éviter les écueils. Apprendre à se saisir de cette dimension cachée, non-consciente, souvent non-pensées, que nous avons nommée « implicite » est indispensable pour élargir la compréhension du système.

La deuxième clé, est de toujours prendre en compte trois niveaux : le territoire, en tant que matrice - historique, géographique, culturelle, sociale... - de l'action des acteurs ; les acteurs, en tant que collectifs sociaux ; et un troisième champ, celui de la personne, de l'individu. On parle souvent de l'acteur. Acteur est un terme générique qui nous amène à oublier que les acteurs ne sont pas que des rôles. Ce sont aussi des personnes : le comportement d'une personne, sa manière d'interagir avec autrui, n'est pas directement déterminé par des facteurs extérieurs - matériels, culturels ou autres -, mais par la perception qu'elle a de ces différents éléments. Comme nos perceptions sont éminemment différentes, on ne peut pas réellement comprendre ce qui se noue entre

des acteurs sans explorer et expliciter autant que possible, leurs représentations individuelles, ce qui d'ailleurs très souvent, nous amène à revisiter les nôtres. Edgar Morin nous dit : « Un rationalisme qui ignore les êtres, la subjectivité, l'affectivité, la vie, est irrationnel. »

Le langage en est un exemple. Chaque mot, au-delà de sa définition explicite du dictionnaire, résonne en chacun de nous de manière différente. De très nombreux projets de territoire témoignent de la difficulté à traiter un sujet complexe tant qu'un travail de clarification du vocabulaire, de mise au jour des représentations personnelles de chacun, n'a pas été fait : par exemple lors de la mise en place de circuits de proximité pour fournir les cantines bio d'une ville moyenne, ou un projet de mutualisation de services entre des communes rurales et urbaines.

Et une fois ces trois niveaux considérés – je, nous, dans –, à la fois dans les domaines explicite et implicite, la troisième clé entre en œuvre : il devient alors possible d'explorer les récursions : le fait que chaque niveau vienne interagir sur l'autre et le modifier en profondeur. Le collectif transforme les individus, les individus transforment le collectif. Mon appartenance au territoire influence mon comportement ; elle fait aussi de moi un être différent... Par exemple, à Couthures-sur-Garonne, le fleuve déborde et encercle régulièrement le village, l'isolant ainsi du monde. Dans ce village, on observe une solidarité forte entre les habitants, forgée par ces inondations.

Sur nos chemins d'itinérance, nous avons vu quantité d'homologies⁹ entre les territoires et les comportements, qui illustrent ces récursions. Dans les Mauges, les coulées, des dépressions géologiques assez profondes, fractionnent le territoire, et coupent les accès. Historiquement chacun a pris l'habitude de s'organiser dans son coin et de défendre son coin. On appelle un « survenu » quelqu'un qui vient du village d'à côté, si proche, mais de l'autre côté de la coulée. Une association cherche à décroiser le territoire, en organisant un festival itinérant de village en village. Sans s'en rendre compte, ils ont organisé les 3 premières éditions au même endroit : les fractures géologiques ont aussi fractionné leur action, contre leur intention !

Tenir compte de ces homologies entre territoire et comportement est indispensable pour déterminer les capacités à mettre en œuvre sur un territoire donné pour y développer des projets coopératifs : le copier-coller ne suffira pas, les chemins à emprunter seront différents. Selon Edgar Morin, la récursion est le phénomène central qui permet l'autonomie et l'auto-organisation des systèmes. C'est pourquoi comprendre ces

⁹ En biologie, une homologie désigne le lien évolutif entre deux traits observés chez deux espèces différentes.

processus récurrents permet de saisir ce qui fait la singularité d'un territoire, de le repenser en fonction de ses capacités d'émergence.

De longues itinérances territoriales à pied...

Pour comprendre ce qui fait coopération, nous partons avec l'Observatoire de l'Implicite, à la rencontre de ceux qui en sont les praticiens, lors de longues itinérances, sur plusieurs semaines chacune, à pied.

La marche nous permet de pénétrer et de nous imprégner du territoire. Elle nous donne le temps à sa découverte, à son appropriation sensible, ainsi qu'à l'introspection nécessaire pour sentir, comprendre et relier ces interactions entre le territoire, le collectif, et l'individu.

Nous avons déjà mené 4 itinérances, en Pays de la Loire, Drôme et Ardèche, Lot-et-Garonne et entre Dijon et Charleville-Mézières, soit près de 150 jours de marche et 1500 kilomètres. En Lot-et-Garonne, en partenariat avec le Conseil Départemental, des agents territoriaux nous ont accompagnés pour observer et s'approprier la démarche d'accès à l'implicite du territoire avant d'élaborer une nouvelle politique publique. Cette expérience a mis en évidence l'intérêt de la transmission du processus par son expérimentation. 3 nouvelles itinérances sont programmées pour 2019 et 2020.

... à la rencontre de collectifs coopérateurs...

La démarche de l'Observatoire est de partir des acteurs de terrain, ceux qui construisent aujourd'hui ce monde plus coopératif, quels que soient les domaines où ils exercent. Partir d'eux, et chercher à comprendre, de manière transdisciplinaire, ce qui fait coopération, la nourrit, l'empêche, la défait ou l'entretien. Au cours de ces itinérances, nous avons rencontrés plus de 45 collectifs (cela représente environ 300 personnes), tous se réclamant de la coopération, et acteurs dans des domaines très variés.

- Dans le domaine de l'habitat partagé comme Pour un Habitat Différent à Angers, expérience qui bénéficie de 30 ans de recul, les Voisins Terre Pelle à La Roche-sur-Yon, ou Ecoravie à Dieulefit.
- Dans le domaine de l'économie, avec des entreprises coopératives comme Ardélaine qui a relancé la filière laine en Ardèche, Eurofence, entreprise reprise par ses salariés à Doulevant-le-château, CEFORA et Poinfor, entreprises de formation à Lamastre et à Langres, les Artisans du Changement à Nantes, ou la CAE Bourgogne à Dijon.

- Dans l'agriculture, avec la CUMA de Condé dans les Ardennes, ou les Agités du Bocal près de Dijon.
- Des initiatives qui témoignent de la réappropriation par les citoyens des questions économiques et énergétiques, comme le Retz'l, la monnaie complémentaire du Pays de Retz, Envie de Saveurs, une épicerie de centre-bourg pour recréer du lien social et favoriser les circuits courts, les premières fermes éoliennes citoyennes en Pays de Redon et Pays d'Ancenis, ou la GARE, un groupement d'acteurs ruraux en écoactivités sur le plateau de Langres.
- Des initiatives à vocation éducative ou culturelle, comme la Maison de la Tour à Valaurie, les Perspectives Voyageuses à Nantes, ou le Viel Audon, village coopératif, à Balazuc.
- Des initiatives de développement territorial, comme le Pôle d'Equilibre Territorial et Rural du Pays de Langres, de l'insertion (comme les Jardins de Cocagne, ou Coopélis), de l'emploi des femmes en zone rurale (comme les Odettes à Lamastre), Pôle Sud, le Pôle Territorial de Coopération Economique de Romans sur Isère ou l'initiative Nouvelle Equation « Territoire Zéro Chômeur de Longue durée » à Joinville,
- Et enfin des collectifs d'habitants, dans une démarche de mise à jour de l'implicite du vécu d'un territoire, en Lot-et-Garonne.

Nous partons d'un postulat simple : c'est celui qui fait qui sait ! Mais nous n'avons pas toujours conscience de ce que nous savons. Et ne savons pas toujours reconnaître ce que nous faisons, ou ce que nous ne faisons pas. L'Observatoire de l'Implicite va donc plonger au cœur de l'humain pour mettre à jour des principes d'action de la coopération.

Etape-type de l'Observatoire

Comment se passe une itinérance de l'Observatoire ? C'est environ 10 à 12 étapes de rencontres, inscrites dans la traversée à pied d'un territoire, de 3 à 400 kilomètres, sur 4 à 6 semaines.

L'approche

L'étape type commence par cette randonnée de 2 jours généralement pour accéder au lieu de rencontre. C'est l'occasion de saisir ce que le territoire porte, son identité.

L'espace intérieur créé par la marche d'approche nous est également utile pour nous rendre disponible à l'Autre, ce qui nous permettra d'entrer en coopération avec lui (être co-auteurs de la rencontre à venir).

Le temps du lien...

Le soir de notre arrivée, nous avons une rencontre informelle, parfois en prenant un repas avec les personnes que nous rencontrerons le lendemain pour notre journée de travail.

... pour se connaître

Ce temps du soir, sans agenda, nous permet de nous connaître, de créer le lien, de découvrir leur projet dont, par principe, nous ne connaissons que le strict minimum, nous sommes curieux de ce qu'ils ont à nous apprendre. Ce temps nous permet aussi d'éclairer nos interlocuteurs sur notre démarche et répondre à leurs éventuelles questions.

Le cadre de nos échanges...

Le lendemain matin, nous nous retrouvons et démarrons en exposant le cadre simple qui va être le nôtre tout au long de la journée et qui par sa simplicité va permettre : la spontanéité recherchée, la liberté de répondre ou pas, de prendre chaque propos comme valide, et donc qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.

Des questions qui renvoient...

Nous n'avons pas de long questionnaire. Le premier tour de table est fait de quelques questions simples destinées à faire émerger les motivations profondes de chacun des acteurs de l'initiative.

Ce sont des questions introspectives, qui évoquent les représentations des uns et des autres, les croyances, les valeurs. En fait, la question des singularités qui constituent le collectif.

...dans une démarche...

Notre démarche est à la fois phénoménologique (l'expérience vécue) et maïeutique : l'objectif est d'amener l'autre à une réflexivité qui lui permet d'explorer et de formuler son expérience de coopération.

Tour à tour...

Chacun y répond tour à tour. Les autres écoutent ce que, quelquefois, ils n'ont encore jamais entendu, bien qu'œuvrant ensemble souvent depuis plusieurs années.

Des questions déroutantes...

Puis nous explorons collectivement quelques questions que nous appelons « déroutantes » (changer de route). Elles nous permettent d'explorer les freins éventuels, de mettre à jour l'implicite du collectif, les obstacles et les non-dits. Par exemple, l'exploration des « avantages à échouer » se révèle souvent fort enrichissante et révélatrice pour les acteurs eux-mêmes du projet.

...pas de côté prolongé...

Riches de ces explorations incongrues, nous amenons nos interlocuteurs à regarder leur projet d'un autre angle, en se mettant à la place d'autres personnes qui gravitent autour. Ces nouvelles positions de perception vont bien sûr apporter un éclairage différent sur l'impact de chacun dans le projet.

Avant de mettre en débat

A ce stade du travail, à travers l'introspection, les différents pas de côté... La compréhension s'est élargie et nous mettons en débat les principes d'action de la coopération que nous avons identifiés. Ceux d'entre eux qui résonnent particulièrement pour nos interlocuteurs du jour et qu'ils mettent en lien avec leur projet. Ce qui leur permet le plus souvent d'aller encore plus loin dans la compréhension de leurs forces ainsi que des freins rencontrés.

Pour finir par un tour de table de clôture, avant de les quitter...

...et de reprendre l'itinérance.

Enfin nous repartons sur le chemin. Cette marche de décantation crée un espace ouvert à notre propre introspection. Elle nous permet ainsi de croiser, relier et conjuguer ce que nous avons vu et entendu.

C'est de cette manière que l'observatoire de l'implicite collecte et produit de la connaissance sur « comment apprendre à coopérer ».

Maturité coopérative

Sur nos chemins de la coopération, nous avons rencontré des collectifs aux pratiques coopératives plus ou moins avancées, ce qui nous a conduit à proposer le concept de maturité coopérative, que nous définissons comme la capacité à développer des aptitudes coopératives durables. Les collectifs à forte maturité coopérative ont au moins 4 caractéristiques clés :

- Ce sont des organisations ou des territoires apprenants : leurs membres se considèrent tous à la fois sachants et apprenants. Ils se nourrissent constamment les uns les autres, et ainsi, en coopérant pour apprendre, développent leur coopération.
- Il n'y a plus de « leader » au sens classique du terme. Le leadership y est contextuel, dynamique et partagé. Pour un temps donné, dans une situation donnée, chacun en fonction de ses capacités prend la place de leader, se reconnaît comme tel, et est reconnu par les autres.
- La coopération y est inconditionnelle. Elle ne dépend plus de l'objet, des personnes, des rôles... Elle s'exerce aussi bien à l'intérieur du collectif, qu'envers les tiers, dans des coopérations ouvertes.
- Enfin le « plein épanouissement » se voit et se ressent de façon marquante. Nous y avons rencontré des personnes dont émanent à la fois force, tranquillité et sérénité.

Pour quel résultat ? Ces écosystèmes sont en développement permanent. A la fois en termes de croissance, et d'impact. La maturité coopérative leur donne la pérennité, et notamment la capacité à réussir les transitions de génération et le renouvellement des personnes. Enfin, ces organisations rayonnent : elles pollinisent, fertilisent et font émerger d'autres initiatives. C'est pourquoi nous présentons la *maturité coopérative* comme un levier de résilience des organisations et des territoires.

Maturité coopérative – des entités dialogiques

Le concept de maturité coopérative regroupe les principes d'actions de la coopération que nous avons vus à l'œuvre au sein des collectifs rencontrés. Très vite, nous avons su que ces principes d'action ne pourraient être de simples commandements normatifs, ou recommandations du type : « Si vous suivez cette règle, alors tout ira bien », ou même des bonnes pratiques.

Pour comprendre l'articulation de ces principes d'action, il nous a fallu accepter la complexité et mobiliser l'apport considérable qu'offre la pensée complexe. Ils nous sont alors apparus comme des entités « dialogiques », au sens que donne Edgar Morin de ce mot. Une dialogie c'est l'unité symbolique de deux logiques, logiques qui s'appellent l'une l'autre, qui ont besoin l'une de l'autre et qui en même temps peuvent s'opposer l'une à l'autre. Deux logiques, deux polarités, qui peuvent donc être à la fois complémentaires, concurrentes et antagonistes.

Par exemple : Lutter contre (ce que je ne veux plus) – Aller vers (ce que je souhaite), ou Rôle (ce que je fais) – et Identité (ce que je suis).

Nous avons ainsi repéré douze principes d'action de la coopération où ces dialogies sont à l'œuvre. Ils se présentent à nous sous la forme d'un espace entre deux logiques. Le développement d'aptitudes coopératives est lié à la capacité (1) de voir les signaux faibles révélateurs de ces logiques, et de s'en saisir, (2) de discerner la complémentarité, la concurrence et l'antagonisme éventuel, (3) de choisir entre les attitudes possibles et trouver l'équilibre entre ces deux logiques. Ce point d'équilibre n'est jamais définitif. Il dépend à chaque fois de la situation et du contexte, c'est un processus dynamique.

Maturité Coopérative – 12 principes d'action

Voici la liste des 12 principes d'action de la coopération que nous avons repérés¹⁰. Prenons-en 2 comme exemples :

« Entre diversité et unité ».

La diversité est une richesse dont nous avons besoin. Et nous avons également besoin d'unité pour construire des actions communes. Mais la recherche d'unité se fait souvent par la recherche d'un plus petit commun dénominateur... et en faisant cela, nous réduisons et l'une et l'autre, et finissons souvent par perdre les deux.

¹⁰ Les travaux de l'InsTerCoop sur la maturité coopérative font l'objet d'une publication, accessible en ligne à l'adresse : <http://instercoop.fr/lire>

Par exemple, beaucoup de nos territoires sont issus d'un métissage culturel d'une richesse incroyable. Mais souvent, ceux qui se sentent étrangers cherchent à gommer leurs différences pour faciliter leur intégration, et entrer dans le moule. Ces territoires (ou organisations) ne savent alors plus utiliser la richesse de ces cultures multiples.

Dans la plupart des projets coopératifs, l'œuvre est commune, mais les motivations et buts des acteurs sont multiples, et peuvent être très différents. Or, on cherche souvent à fédérer ces acteurs autour d'un objectif partagé, risquant ainsi de réduire le projet à un ensemble (le PPCD), qui n'est plus réellement motivant pour personne : on est d'accord, mais on n'agit pas car on a perdu le moteur de l'action.

Plutôt que de chercher un « objectif partagé », nous préférons chercher à « partager les objectifs », à mettre en commun et à conserver les singularités de chacun.

Lorsque le tout devient moins que la somme des parties, dont des qualités ont été inhibées par l'organisation de l'ensemble, les projets s'essouffent et se rétrécissent. A l'inverse, lorsque la quête de notre identité collective passe par :

- la capacité à reconnaître les différences,
- à mettre en avant les diversités,
- à entretenir cette pluralité... elle peut devenir une réelle force de développement.

« Entre identité et rôle ».

Mon identité, se rapporte à qui je suis. Notre identité est riche de nos humanités, de nos valeurs, de nos croyances, de notre appartenance à une communauté d'humains, de notre conscience de soi physique et psychique.

Mon rôle se réfère à ce que je fais. Notre rôle est riche de nos enseignements qui nous mettent en capacité de faire, riche de nos aptitudes et de nos talents, riche également des différents statuts et positions que nous avons dans nos différents cercles professionnels, familiaux, amicaux, sociaux.

Pour une fois, la langue française ne nous aide pas à faire la distinction entre ces deux formes, puisque dans les deux cas, on dit « je suis Pierre, je suis maçon, je suis employé, je suis élu, père, ami, époux... ». Dans d'autres langues, il y a un verbe pour exprimer mon identité : « je suis » Patrick et un verbe pour exprimer mon rôle : « je fais » maçon... Notre identité se perd et souvent se résume à notre rôle.

Nous sommes en interrelation permanente avec les Autres, dans des environnements et des situations où ce que nous sommes se réalisent dans ce que nous faisons. Échanger au-delà des rôles et responsabilités des personnes, va produire quelque chose de différent que si chacun reste campé sur sa position sociale, et réduit ce qu'il est à son rôle ou son titre.

Rôle, titre et position sociale ne sont surtout pas à nier bien sûr, ils ont leurs importances et font partie aussi de ce que nous sommes. Mais ne privons pas nos échanges de la richesse de « nos humanités ».

Coopérer nécessite de savoir dépasser les identités de rôle pour prendre en compte les identités intégrées, pour entrer dans une compréhension humaine et intellectuelle des relations et situations.

Un des administrateurs d'une grosse structure qui associe à la fois des bénévoles, des salariés, des élus et des citoyens a décidé quand il a pris conscience de ce principe d'action de modifier sa manière d'organiser les Conseils d'administration pour inviter la diversité autour de la table, sans s'arrêter au statut des personnes.

Maturité coopérative – Compréhension humaine

Les choix méthodologiques de l'Observatoire de l'Implicite nous permettent de dépasser notre compréhension intellectuelle qui s'arrête souvent aux phénomènes visibles. Ils permettent de retisser les liens qui unissent les hommes à leurs territoires, pour accéder à une compréhension élargie, qu'Edgar Morin appelle la « compréhension humaine¹¹».

Edgar Morin distingue la compréhension intellectuelle ou objective et la compréhension humaine, intersubjective, dans une indissociable complémentarité. La compréhension intellectuelle passe par l'intelligibilité et par l'explication, alors que la compréhension humaine comporte une connaissance de sujet à sujet. Développer la compréhension humaine, c'est s'attacher à comprendre ce que je vis, et ce que vit autrui.

La compréhension intellectuelle ne suffit pas. Si l'on souhaite développer son territoire, apprenons à développer la compréhension humaine. Sans compréhension humaine, complémentaire et indissociable de la seule compréhension intellectuelle, pas de coopération.

Comme le dit le prospectiviste John Naisbitt :

« Les percées les plus passionnantes du XXIème siècle ne viendront pas de la technologie, mais d'une vision augmentée et élargie de ce que veut dire être un être humain. »¹²

¹¹ Edgar Morin, *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Seuil, Paris 2000 (Unesco 1999).

¹² "The most exciting breakthroughs of the 21st century will not occur because of technology, but because of an expanding concept of what it means to be human." In *Megatrends 2000*, 1990.