

# REGARDS D'AILLEURS

## Présentation de l'Institut des territoires coopératifs

Anne Beauvillard, co-fondatrice de l'InsTerCoop, est coach professionnelle. Elle fait de la relation à soi, la clé de notre relation à l'autre et de la transformation sociale. Elle est co-auteur de « Agir en Coach » (E.S.F.).



Patrick Beauvillard, co-fondateur de l'InsTerCoop. Ancien directeur du département « Transformation » d'une grande entreprise de technologie, il intègre la richesse humaine dans le management de projet.



**Anne et Patrick Beauvillard** pratiquent une action-recherche-transmission sur le sujet de la coopération afin de mettre en évidence et de comprendre les processus implicites aux comportements coopératifs. « **L'Observatoire de l'Implicite** », pilier central de l'Institut des Territoires Coopératifs, part à la rencontre, lors de longues itinérances de plusieurs semaines, de ceux qui pratiquent la coopération, dans une démarche de phénoménologie (une étude de l'expérience vécue et des modes d'apparition des actions de coopération) et de maïeutique. L'objectif est d'amener l'autre à une réflexivité qui lui permet d'explorer et de formuler son expérience de coopération, consciente et non-consciente. Ces itinérances se font à pied, la marche permet de s'imprégner du territoire, matrice de l'action de coopération. Elle donne le temps à la découverte et à l'appropriation sensible du territoire traversé, ainsi qu'à l'introspection nécessaire pour sentir, comprendre et relier les interactions entre le territoire, le collectif, et l'individu. Leurs travaux débouchent sur le concept de « maturité coopérative », dont dépend la capacité d'une personne, d'un collectif et d'un territoire à développer des aptitudes coopératives durables. Aujourd'hui, ils essaient et transmettent leurs résultats et leur pratique auprès de territoires sensibles à la question du « comment coopérer ».

## Cultiver la compréhension humaine du territoire

**R**epenser le rapport ville-campagne est une invitation à examiner ce couple d'un point de vue nouveau, à partir de fondements différents, dans le but de réfléchir plus en profondeur. L'acte de repenser n'est pas une simple opération d'actualisation destinée à tenir compte des évolutions et des changements qui viennent modifier l'objet étudié. Il nous impose de changer de regard, de trouver à la fois des bases nouvelles et des angles nouveaux, de chercher à élargir notre compréhension.

Qu'est ce qui peut justifier une telle nécessité ? Quelles sont les limites des schémas de pensée que nous mobilisons traditionnellement ? En quoi réduisent-ils la profondeur de notre compréhension ? Dans son « Introduction à la pensée complexe », Edgar Morin nous avertit : « La cause profonde d'erreur n'est pas dans l'erreur de fait (fausse perception) ou l'erreur logique (incohérence), mais dans le mode d'organisation de notre savoir en systèmes d'idées (théories, idéologies)<sup>1</sup> ». Pour Edgar Morin, « nous vivons sous l'empire des principes de disjonction, de réduction et d'abstraction »<sup>2</sup>, qui nous conduit à « l'intelligence aveugle ». Ce principe de disjonction nous amène à dissocier le sujet de l'objet, l'âme du corps, l'esprit de la matière, la qualité de la quantité, la finalité de la causalité, le sentiment de la raison, la liberté du déterminisme, l'existence de l'essence... Ce paradigme qui contrôle la pensée, Edgar Morin nous propose de le substituer par un

« paradigme de complexité » qui s'attache au contraire à relier ce qui est tissé ensemble, le « complexe ».

Et si nous tentions de répondre à cette invitation, et l'appliquions à notre compréhension du territoire et de l'interrelation entre ville et campagne ? *L'Institut des Territoires Coopératifs* travaille à rendre opérationnelle la pensée complexe au service de la compréhension des coopérations qui se jouent au cœur des territoires. Nous proposons ici trois clés. Si elles ne sont pas suffisantes, elles sont néanmoins nécessaires pour repenser le couple Ville-Campagne.

### Clé #1 – Accéder à l'implicite

Beaucoup d'entre nous ont, dans leur histoire familiale, la recette d'un plat savoureux, généreusement transmise par une grand-mère cuisinière et aimante, mais que pourtant personne ne parvient à reproduire avec autant de finesse. La recette ne peut en effet pas tout saisir. Si la liste et la quantité des ingrédients sont indispensables à la confection du plat, la recette est loin de capturer tout ce qui en conditionne (peut-être...) la réussite, comme la température des ingrédients, la façon de les couper, ou la forme du récipient. Que dire aussi du savoir-faire de notre grand-mère, de son tour de main, de sa manière bien à elle de battre les œufs, ou d'ajuster l'assaisonnement final ? Cela non plus n'est pas détaillé dans la recette. Que dire enfin du goût du convive ? Autour de la même table, chacun de nous aura sa propre perception lors de la dégustation, avec son cortège de réminiscences et de souvenirs...

Nos territoires également ont leur part

<sup>1</sup> Edgar Morin, Introduction à la pensée complexe, Editions du Seuil, collection « Points Essais » Paris, 2005 p. 15.

<sup>2</sup> Edgar Morin, Introduction à la pensée complexe, Editions du Seuil, collection « Points Essais » Paris, 2005 p. 15. 18.



d'implicite. Ils ne se résument pas une photographie aérienne, à la carte IGN, ou aux statistiques INSEE. Comme notre grand-mère cuisinière, ils portent en eux le savoir-faire ancestral et la manière de vivre de ceux qui nous ont précédés. Comme son plat fameux, ils portent en eux des éléments symboliques, faits d'histoire et de culture. Et comme les convives autour de la table, chacun a sa propre perception de tout cela, ses propres représentations, construites à partir de son histoire personnelle.

Aucun marin n'imagine partir en mer sans sa carte sous-marine ! Sur ces cartes figurent des repères, invisibles car immergés, mais dont la prise en compte est essentielle pour naviguer en surface, suivre les courants, éviter les écueils. En matière d'ingénierie territoriale, notre lecture de l'implicite du territoire, et la compréhension de son influence sur la manière de l'habiter et de l'investir, est assez limitée.

Chaque territoire recèle sa part d'implicite. Chaque habitant en tire par induction une manière d'être et d'agir, souvent inconsciemment. Apprendre à saisir ce lien est indispensable à la compréhension du territoire et de ce qui s'y joue.

## Clé #2 – Prendre en compte la personne

La deuxième clé ouvre un champ des stratégies d'ingénierie territoriale le plus souvent ignoré : l'individu. Bien sûr, nous cherchons à comprendre l'espace, l'environnement en lui-même, et les acteurs en tant que collectifs sociaux. Mais les personnes en elles-mêmes sont rarement prises en compte. Or, il est désormais établi que le comportement d'un individu n'est pas directement déterminé par des facteurs extérieurs (matériels, culturels ou autres), mais par la perception qu'il a de ces éléments. Nos perceptions sont éminemment personnelles et nos

représentations souvent implicites. Si en souhaitant « repenser » le couple ville-campagne notre intention est d'agir sur cette relation et de la modifier, il est alors nécessaire d'amener ses acteurs à explorer leurs propres représentations, à les expliciter autant que possible, et à comprendre celles des autres, pour éventuellement revisiter les leurs.

Prenons le langage : 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 (complexe au sens qu'il réunit un système d'acteurs, comme par exemple la mise en place de circuits de proximité pour fournir les cantines bio d'une ville moyenne), tant qu'un travail de clarification du vocabulaire n'a pas été fait et de mise au jour des représentations personnelles de chacun des acteurs concernés. C'est d'autant plus nécessaire que ce sont nos représentations qui conditionnent nos comportements. Considérons par exemple des collectivités rurales qui, se considérant comme « semblables », se regroupent, pour peser, et résister à la ville voisine, perçue comme une menace pour leur singularité. La relation entre l'agglomération et ses communes rurales voisines ne peut qu'être profondément imprégnée de cette peur de perte d'identité. Des attitudes défensives ne manqueront pas de se produire. Pour repenser la relation au sein de ce couple, ses acteurs ne pourront faire l'économie de la prise en compte des représentations de chacun et d'un travail collectif de reconstruction de ces représentations. Sans cela, il ne pourra y avoir de changement réel et pérenne. C'est la raison pour laquelle nous proposons, dans une démarche de compréhension du territoire, de toujours considérer les trois niveaux : l'environnement, les acteurs, et les personnes. Celles-ci sont premières, car le point de départ

« Chaque territoire recèle sa part d'implicite. Chaque habitant en tire par induction une manière d'être et d'agir, souvent inconsciemment. Apprendre à saisir ce lien est indispensable à la compréhension du territoire et de ce qui s'y joue. »

de tout changement, et ce qui prévaut, est comment elles perçoivent leur environnement, les autres acteurs, et comment elles se voient elles-mêmes dans ce contexte.

### Clé #3 – Explorer les récursivités

Une fois ces trois niveaux considérés (« je », « nous », « dans »), à la fois dans les domaines explicites et implicites, il devient possible d'explorer les récursions : chaque niveau vient interagir sur l'autre et le modifier en profondeur. Non seulement mon appartenance à mon territoire influence mon comportement, mais elle me transforme et fait de moi un être différent. Pour Edgar Morin, la récursion est le phénomène central qui permet l'autonomie et l'auto-organisation des systèmes. Comprendre les processus récursifs permet de saisir ce qui fait la singularité d'un territoire et de le repenser en fonction de ses propres capacités d'émergence.

Lors des itinérances de l'Observatoire de l'Implicite, nous avons été frappés par des homologies entre la structure du territoire et les comportements de ses habitants. A Nantes par

exemple, nous traversons une ville aux objets incongrus comme les bancs processionnaires ou l'arbre à basket, aux espaces partagés qui se chevauchent, comme ces tables de pique-nique en plein carrefour du centre-ville, ou la manière dont trams, voitures et vélos cohabitent dans l'espace. Lors de nos rencontres, nous voyons des habitants qui s'autorisent une certaine créativité, et des initiatives décalées qui déplacent les lignes, comme ce poulailler collaboratif installé en pleine ville.

Ces processus récursifs sont à l'œuvre de manière continue. En Ardèche, un habitant nous expliquait comment la tempête de 1999



Arbre à baskets à Nantes



a modifié les comportements. En dévastant une partie de la forêt, elle a dévoilé le village voisin, auparavant masqué, invisible, comme inexistant. Depuis, les flux de circulation, les relations et l'écosystème s'en trouvent modifiés.

Notre compréhension intellectuelle s'arrête souvent aux phénomènes visibles, qui sont en fait l'expression de choses plus profondes et pourtant ignorées. Retisser les liens qui unissent des territoires requiert une compréhension élargie, qu'Edgar Morin appelle la compréhension humaine : « La compréhension intellectuelle nécessite d'appréhender ensemble le texte et le contexte, l'être et son environnement, le local et le global. La compréhension humaine nécessite cette compréhension mais aussi et surtout de comprendre ce que vit autrui »<sup>3</sup>. Comment fait-on pour accéder à la compréhension humaine d'un territoire ? Ce n'est pas une question d'expert et de savoir. C'est une question qui appartient aux acteurs ; une invitation à élargir leur compréhension de la connaissance de l'autre, et d'eux-mêmes.

## La Maturité Coopérative dans le couple Ville-Campagne

Par Anne et Patrick Beauvillard

**S**i nous prenons la coopération dans son sens étymologique : Co (ensemble) Opera (œuvre), agir ensemble pour une œuvre commune, la coopération dans le couple Ville-Campagne prend une dimension où chacun des protagonistes devient co-auteur d'une œuvre et d'un destin commun. Former et faire vivre le couple dans un tel esprit demande un niveau d'exigence où l'intention exprimée ne suffit pas pour réellement « penser », « sentir » et « agir » ensemble en cohérence, pour un avenir partagé.

Etre 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. Cette aptitude, nous l'appelons « maturité coopérative ». Elle fait référence à une douzaine de principes d'action de la coopération, repérés lors de nos itinérances. Chaque principe d'action met en évidence la capacité d'un territoire, d'un collectif et d'un individu à reconnaître, à prendre en compte et à traiter un écart entre deux attitudes possibles qui peuvent être à la fois (ou non), complémentaires et contradictoires. Croître en « Maturité Coopérative » permet de développer des aptitudes coopératives durables. Nous vous proposons de détailler deux de ces écarts pour ouvrir et nourrir le champ de réflexion pour repenser le couple Ville-Campagne.

### « Ecart » # 1 : entre « Diversité et Unité »

Ces deux mots, diversité et unité, nous les mettons volontiers en exergue quand nous

<sup>3</sup> Edgar Morin, Enseigner à vivre, Éditions Acte Sud | Play Bac, collection «Domaine du possible» Paris, 2014, p. 57

voulons montrer à quel point la richesse de la diversité est importante. Nous sommes souvent les premiers à faire valoir et revendiquer nos différences. Nous savons au fond de nous combien il est important d'être « unique ». Pourtant dans la recherche d'unité et d'union, nous finissons souvent par perdre cette richesse. Alors que diversité et unité sont toutes deux importantes, en recherchant le plus petit commun dénominateur, nous risquons d'y perdre les deux.

Le département du Lot-et-Garonne est issu d'un métissage culturel d'une richesse incroyable, mais dont les héritiers ont cherché à gommer les caractéristiques pour faciliter leur intégration. Ce qui fait dire à une participante de nos rencontres : « Nous n'utilisons pas assez notre richesse, cette culture mêlée ». De la même manière, le département est d'une diversité paysagère remarquable, tellement qu'il pourrait s'écrire au pluriel. Nous avons souvent entendu « nous ne sommes ni la Dordogne, ni le Lot, ni les Landes, ni le Gers... » et pourtant le Lot-et-Garonne est tous ces paysages à la fois !

Si la quête de son identité (paysagère ou culturelle) passe par la recherche du « plus petit commun dénominateur », elle ne peut que se résumer à une peau de chagrin. A l'inverse, la capacité à reconnaître les différences, à mettre en avant les diversités faites d'unités, et à entretenir cette pluralité peut devenir une réelle force de développement.

Pour Edgar Morin, le tout est supérieur à la somme des parties car il existe des qualités émergentes, c'est-à-dire qui naissent de l'organisation d'un tout, et qui peuvent

« (...) Co (ensemble) Opera (œuvre), agir ensemble pour une œuvre commune, la coopération dans le couple Ville-Campagne prend une dimension où chacun des protagonistes devient co-auteur d'une œuvre et d'un destin commun »

rétroagir sur les parties. Mais le tout est également moins que la somme des parties<sup>1</sup> car les parties peuvent avoir des qualités qui sont inhibées par l'organisation de l'ensemble. Développer notre aptitude à faire émerger et reconnaître les forces et les qualités constitutives de chacune des parties est une condition de maturité coopérative.

#### « Ecart » # 2 : entre « Intention et Comportement »

Nombre de nos rencontres ont mis en évidence cet écart entre « Intention et comportement ». Nous exprimons facilement notre intention quand nous sommes amenés à parler de nous et de nos projets. De plus, nous sommes culturellement très habitués à justifier à grand renfort d'explications les raisons pour lesquelles nous agissons d'une manière ou d'une autre. Ce que nous voyons plus difficilement c'est

<sup>1</sup> Edgar Morin, Introduction à la pensée complexe, Editions du Seuil, collection « Points Essais » Paris, 2005 p. 101.



la cohérence entre nos intentions exprimées et nos comportements, et les actions que nous menons concrètement sur le terrain. C'est pourtant ce que nous donnons à voir à nos interlocuteurs, et dont nous n'avons pas nécessairement conscience. Cet écart peut générer beaucoup d'incompréhension, de flottement dans les relations, voire des rejets. En prendre la mesure et le réduire permet de lever des freins, de régénérer des relations et de renforcer la pérennité des projets.

### Perspectives

Nous avons examiné de plus près deux des écarts liés aux principes d'action de coopération. Le champ de la maturité coopérative en couvre bien d'autres : entre ce que nous sommes et ce que nous voulons être, entre nos désirs et nos besoins, entre un développement organique et un développement planifié, entre un objectif et une contrainte, entre une question qui se pose et une réponse à apporter etc. Certains de ces écarts vont amener à regarder de plus près la question du rôle et des enjeux de chacun : la place que l'on prend, celle que l'on laisse, celle que l'on croit prendre ou celle dont on ne veut pas.

Le couple « Ville-Campagne » se constitue dans un environnement multi-acteurs et met donc en présence rôles, positions, statuts et personnalités multiples. Cette dimension interrelationnelle et intersubjective implique de mobiliser le concept de Maturité Coopérative à l'échelle de l'écosystème territorial.



La partie émergée de l'iceberg représente la partie visible des formes de coopération et la partie immergée, les processus implicites.