



C O L L A B • R A T I O N  
C O • P É R ▲ T I O N  
& P ▲ R T I C I P A T I • N

LA REVUE  
DES TERRITOIRES  
INNOVANTS

N°2 - JUIN 2019

COLLAB • RATION  
CO • PÉR ▲ TION  
& P ▲ RTICIPATI • N

Depuis sa création, la FTI relève, à travers l'expérience de ses partenaires et de ses client.e.s, des difficultés, des questions, des crises en lien avec les enjeux de collaboration, de coopération comme de participation. Nous constatons une volonté des acteur.rice.s de s'affranchir de la reproduction des pratiques entrepreneuriales ou démocratiques classiques. Cette volonté s'illustre selon nous par la volonté de responsabiliser les élu.e.s et les citoyen.ne.s, les salarié.e.s et leurs managers dans la prise de décision (participation, implication des différentes parties prenantes dans le processus de construction des projets) et par la volonté de les impliquer à la vie stratégique et économique du territoire ou de l'entreprise (sociétariat, participation aux AG, apports en capital).

Pour préparer le séminaire de recherche interdisciplinaire organisé mensuellement en 2017-2018 par la Fabrique des Territoires Innovants, nous sommes parti.e.s du constat que l'injonction au collaboratif ne garantissait pas sa réalisation et que les travaux scientifiques ont le mérite d'apporter des connaissances quant aux mécanismes à comprendre pour la mettre en œuvre. Ce séminaire de recherche a été l'occasion de renforcer notre état des lieux des recherches en cours sur les théories et les pratiques autour de la collaboration, de la coopération et de la participation.

Si ces démarches sont souvent menées par la promesse qu'elles portent – meilleure application de la décision, décisions mieux définies et plus cohérentes – l'effet escompté n'est pas toujours au rendez-vous. Plusieurs hypothèses peuvent permettre de comprendre ce décalage. La première, que porte la FTI, est de distinguer coopération, collaboration et participation. Nous considérons en effet que la société est constituée de rapports sociaux. En ce sens, la coopération est plus évidente que la collaboration puisqu'elle tient pour acquises les inégalités entre les individus, leur attribue à chacun un pouvoir égal et ce quel que soit leur apport, pourtant par nature différent. Dans le cas de la collaboration, qui pour nous ne peut se mettre en place que de façon volontaire, construite et ponctuelle, il y a une mise au travail de chacun.e pour se mettre à égalité et contribuer de la même façon à la même chose.

Ce terme est la formulation d'un construit social volontaire qui cherche à créer une situation sociale unique, presque idéale. Elle s'inscrit complètement dans un processus de civilisation en ce sens qu'elle doit faire appel à des règles et à des normes que les individus finiront par intérioriser.

Par cette revue, nous souhaitons contribuer à identifier et formaliser les enjeux de ces situations sociales qui sont complexes d'un point de vue social et exigeantes d'un point de vue individuel.

Vous trouverez pour chacune des contributions une lecture de son apport pour la FTI. Je tiens à remercier tou.te.s les auteur.rice.s qui ont participé à ce séminaire. Vous pourrez retrouver les comptes-rendus de leurs interventions sur le blog hypothèse : <https://fti.hypotheses.org/>.

Je remercie plus particulièrement Jacqueline Candau, Régis Cortesero, Maya Leclerq et Séverine Romanowski ainsi qu'Hervé Gouil pour leurs contributions actives au workshop ainsi qu'à tout le travail préparatoire de cette revue. Enfin, je remercie Ivan Lechat et l'équipe FTI pour le travail de sublimation de nos travaux dans ce bel ouvrage.



# SOMMAIRE

- 9** **Coopération et collaboration, les enjeux de l'inclusion**  
Anne Jacquelin
- 21** **Comment révéler les asymétries de pouvoir en jeu dans la collaboration ?**  
Jacqueline Candau
- 31** **Pour un compagnonnage acteur.rice.s / chercheur.se.s, quel espace de cheminement commun ?**  
Régis Cortesero
- 43** **L'expérience d'une coopérative d'activités et d'emploi : de la collaboration... à la coopération ?**  
Maya Leclercq & Séverine Romanowski
- 55** **L'économie collaborative peut-elle faire l'économie de la collaboration ?**  
Hervé Gouil





CO • PÉRATION &  
COLLABORATI • N  
LES ENJEUX DE L'INCLUSION



## LE REGARD DE LA FTI

Faire des recherches sur la coopération et sur la collaboration, comme sur toute aventure humaine, commence par un nécessaire travail d'appropriation et de définition des champs. Dans le langage courant, les termes « coopération » et « collaboration » sont souvent employés comme synonymes alors qu'ils relèvent de deux réalités différentes avec effectivement – et c'est là toute l'ambiguïté et l'intérêt de l'exercice – des recouvrements sémantiques. Recouvrement, d'abord, car la coopération tout comme la collaboration « rassemblent » des individus autour d'un projet commun, mettent en résonance leurs compétences autour d'une tâche commune, ou encore organisent leurs interdépendances. Pour saisir les différences entre coopération et collaboration, on peut notamment regarder ces deux pratiques sous le prisme de la gouvernance. La coopération s'entend par une gouvernance institutionnelle : elle est organique et donc organisée, cadrée, et peut être décrétée. Lorsque l'on choisit de se fédérer au sein d'une SCIC – une société coopérative d'intérêt collectif – par exemple, le cadre juridique de la coopération préexiste à la pratique de celle-ci et l'adhésion en amont aux principes coopératifs fait déjà œuvre de coopération. À l'inverse, la collaboration relève de la gouver-

nance opérationnelle, à savoir l'application sur le terrain de principes du « travailler ensemble », qu'ils aient été décidés au préalable ou qu'ils émanent d'une volonté du terrain. Ainsi, la collaboration est une pratique de chaque instant qui ne peut pas se décréter, mais se nourrit d'échanges entre l'ensemble des parties prenantes pour que toutes soient à la hauteur des enjeux collaboratifs, dans une perspective d'objectivation des rapports de domination, évidemment pour mieux les dépasser.

En étant structurée en SCIC, la FTI est déjà sur le terrain de la coopération. Mais notre aspiration d'inclusion de l'ensemble des parties prenantes nous tourne naturellement vers la collaboration. Ainsi, notre démarche de capacitation de notre écosystème répond à ce formidable défi qui est notre idéal de société. Nos objets de recherche portent sur le « travailler ensemble », à la fois dans ce qui fait « objet commun », mais également quant aux modalités de partage et d'échanges entre les parties prenantes qui sont garantes d'une collaboration réussie.

Au sein de la FTI, notre réflexion s'attache à la fois à comprendre les systèmes de production sociale et économique et la place des individus agissants dans ces systèmes. Les questions liées à l'organisation des pouvoirs, de la décision et de la répartition des ressources sont corollaires et consubstantielles. Les systèmes de domination sont pour nous extensifs à ce que les individus donnent à voir d'eux-mêmes et de ce qu'ils représentent dans le système (genre, classe, race, etc.). Cela a des répercussions sur les choix qu'ils exercent concernant l'organisation de ces systèmes et sur les modalités d'attribution des rôles et des responsabilités, avec intention ou non de reproduction des rapports de domination.

C'est pourquoi parler de collaboration et de coopération n'est pas neutre. Ces deux termes sont historiquement et politiquement situés. Si dans cet article nous ne reviendrons pas sur leurs origines, nous allons situer notre appréhension et notre positionnement consolidé tel qu'il l'est à ce jour.

### QU'ENTEND-T-ON PAR COLLABORATION ET COOPÉRATION ?

La coopération est selon nous une mise en œuvre optimiste de la division du travail par la gouvernance partagée qu'elle encourage. Chacun des acteur.rice.s est reconnu.e comme partie prenante, tout en ayant un rôle unique et assumé. Qu'il ou elle amène du capital ou sa force de travail, restent les règles communes de la coopération, constituées autour d'un projet qui devient le bien commun et qui rassemble les coopérateur.rice.s à un moment donné. Pour rappel, les principes coopératifs posés par l'Alliance coopéra-

tive internationale en 1995 impliquent : une adhésion volontaire et ouverte à toutes et tous, un pouvoir démocratique exercé par les membres, la participation économique des membres, autonomie et indépendance, éducation, formation et information, coopération entre les coopératives, et enfin l'engagement vers la communauté.

Au-delà des principes, la coopération se traduit par des réalités très différentes. Et quel que soit le degré de contrôle administratif et juridique qui lui sera donné, la coopération n'advient que dans la confiance que les acteur.rice.s parviennent à projeter et à tisser entre



eux.elles. (Luhmann, 2006). On peut prendre l'exemple de l'exercice d'écriture de valeurs communes, la formalisation des enjeux propres au groupe qui coopère afin de clarifier l'objet commun. Les acteur.rice.s de l'alimentation biologique ont ainsi réussi à traduire des valeurs en processus de labellisation correspondant lui-même à des processus de production encadrés dans des cahiers des charges opérationnels. Mais cela n'empêche pas de projeter un idéal dans le cadre de la coopération ; idéal qui laisse croire aux individus que, parce qu'ils coopèrent, ils parviendront à collaborer. Et c'est en ce sens qu'il est nécessaire d'opérer la distinction au mot collaboration.

**Le terme de collaboration signifie « travailler ensemble », et est pour nous un concept qui relève de l'idéal.** En effet, collaborer sous-tend l'idée que chacun.e contribue également à la même chose. C'est un vœu, dont on ne sait s'il est vain, mais qui n'est certainement pas naturel. La collaboration ne peut se mettre en place que de façon volontaire, construite et ponctuelle, il y a une nécessaire capacitation de chacun.e pour se mettre à égalité et contribuer de la même façon à la même chose. Elle s'inscrit dans un processus de civilisation (Elias, 1973) qui met du temps à se mettre en place en ce sens qu'elle doit faire appel à des règles et à des normes que les individus finiront par intérioriser (réguler les temps de parole, préparer l'échange social, construire un processus de construction ou de décision collectif ; ne pas exclure les minorités, les

femmes ou les personnes en situation de handicap, etc.).

Notre recherche montre que dès lors que la promesse est en décalage important avec la réalité, les individus souffrent. En effet, l'idée de la frustration des travailleur.se.s trop investi.e.s est récurrente dans la littérature. Marie-Anne Dujarier la met en avant avec les figures héroïques qu'elle identifie dans le monde du travail et pour qui « réaliser l'idéal, c'est normal » (2006, p. 187). Il y a une idéologie autour du bien commun : c'est qu'il nous permet de coopérer. **La coopération comme la collaboration ne sont pas pertinentes dans toutes les situations** et ne peuvent correspondre à toutes les situations sociales. Il existe un nombre illimité de champs qui agissent sur les individus sans qu'ils puissent y contribuer pour autant : par manque de temps, de compétences ou même de connaissance de l'existence de ce fait. De rien... à la coopération, il existe de nombreux intermédiaires.

## LA COOPÉRATION EST UNE STRUCTURATION UTILE MAIS PAS TOUJOURS BIENVENUE

La coopération recouvre des réalités très différentes. De façon plus triviale, la coopération multi-organisations telle que nous l'avons observée dans la SCIC reste une activité concurrente à l'activité principale de la personne qui coopère : celle

de son organisation d'origine. De fait, tout projet démarre sur la projection d'un idéal de travail qui laisse croire aux individus que parce qu'ils coopèrent, ils parviendront à collaborer.

Souvent, la question du collaboratif en entreprise est limitée à une question de statut. Celui-ci a pour mission de faciliter la mise en place de processus de décisions horizontaux et de partage d'expériences. Le modèle de structuration de la collaboration le plus abouti et en conséquence le plus complexe que nous ayons pu tester est celui de la SCIC. Cette expérience nous a amené.e.s à considérer une nouvelle vision critique de cette injonction à la collaboration, pas toujours déclinable dans un système coopératif. On peut considérer que les SCIC illustrent les balbutiements français à tenir plusieurs enjeux en même temps. Contribuer à une économie mais sociale, impliquer les salarié.e.s mais impliquer aussi les client.e.s ou les investisseur.se.s, trouver une alternative vis-à-vis du rôle social de l'État tout en le faisant contribuer au financement et à la décision. Finalement la SCIC se veut être une alternative pour aider à répondre aux nouveaux enjeux sociaux, économiques et territoriaux dont tous types de parties prenantes peuvent être acteurs. En cherchant à lever ces paradoxes, la SCIC les embrasse obligatoirement. Emin et Guibert (2009) placent la création du statut SCIC comme répondant à des attentes nombreuses en termes d'associations de multiples parties prenantes pour

défendre une vision sociétale de l'économie mais ne rencontre pas le succès escompté. Les auteurs remarquent trois types de modèles derrière la SCIC. Tout d'abord, elle se distingue par le « multisociétariat », « l'utilité sociale » et « l'ancrage territorial » (Idem). La SCIC porte un statut de société classique (SA ou SAS), tout en partageant les règles coopérativistes : une personne, une voix, réserve impartageable, implication des salarié.e.s dans la vie de l'entreprise, mais en ayant la liberté de constitution de ses collègues. La SCIC porte un lien avec le monde associatif tout en restant critique avec le bénévolat en mettant en avant les besoins RH et des dimensions de reconnaissance du travail fortes. Sur nos propres terrains de recherche concernant les SCIC, nous avons constaté que le statut ne règle ni la question de la gouvernance décisionnelle ni celle de la gouvernance opérationnelle. Le temps des coopérateur.rice.s peut parfois porter préjudice au temps des projets opérationnels.

De façon à éprouver ce modèle, nous avons cherché à expérimenter son processus de création et de suivi. La communauté d'agglomération du Grand Guéret souhaitait faire de son territoire une référence européenne du « bien vieillir chez soi ». Pour en adopter une approche globale et inclusive, nous avons proposé à des acteur.rice.s du territoire (publics, privés et citoyen.ne.s) de les accompagner à créer une structure juridique indépendante qui serait portée par ce collectif, et qui aurait pour mission de favoriser le



développement de solutions innovantes au bénéfice des personnes âgées. À partir de 2015, un travail a été mené pendant plus d'un an pour créer une alliance d'acteur.rice.s autour de six coopérateur.rice.s: en 2016, la SCIC « Innovill'âge » était créée. Il faut comprendre que cette dynamique était à l'origine d'acteur.rice.s ayant pour volonté de se rassembler pour développer l'économie de leur territoire. Des individus engagés (*machers*<sup>2</sup>) dans l'action ont permis de faire participer plusieurs personnes morales, ayant l'ambition de pouvoir, au sein du collectif, porter des projets pouvant les valoriser soit à titre personnel, soit à titre professionnel. Ainsi, sans que ces éléments d'ambition ne soient forcément formulés, acceptés mutuellement ou contractualisés, ils constituent un implicite pour l'action collective.

Plusieurs déconvenues sont intervenues assez tôt dans cette démarche, déconvenues n'ayant pas réussi à faire l'objet d'une mise au point et « l'alignement des intérêts » ayant pourtant abouti après plusieurs années de liens et de projets communs à la création de la SCIC. Progressivement, certaines composantes du modèle initial ont été questionnées (la structure SCIC en premier lieu) et la définition du territoire innovant s'est orientée vers une définition permettant d'englober un spectre plus large d'expérimentations. La formalisation de ce partenariat devait être suffisamment souple afin de permettre aux membres de pouvoir continuer à s'investir dans leur organisation d'origine et contribuer de façon volontaire

et flexible dans la méta-organisation SCIC. Or, la SCIC s'avère représenter bien plus qu'une méta-organisation puisque son fonctionnement, tel qu'il a été expérimenté, nécessitait différents niveaux d'investissement considérables (démarches juridiques et administratives complexes). Les salarié.e.s, les fondateur.rice.s, et des membres plus ponctuels auraient dû être distingué.e.s, leurs droits et devoirs adaptés à leur réelle volonté et capacité d'investissement; de fait, changer des statuts et garder une souplesse d'investissement ne semble pas possible au regard de la lourdeur des démarches administratives et du manque de connaissance de ce statut par les prestataires de services et les services d'État. Le travail de coopération porte donc rapidement préjudice à la collaboration qui existait précédemment à la création de la SCIC entre les acteur.rice.s. Ce passage par la formulation, la rationalisation et l'investissement financier les a fait sortir d'un idéal construit autour de la projection de ce qui pourrait être fait à la réalité de ce qu'il faut faire et qui devra le faire. Depuis cette expérience, nous cherchons à savoir si la collaboration peut être mise en œuvre dans un modèle coopératif. En conséquence, se demander si la collaboration souffre d'une trop grande structuration.

## DES LIEUX « TIERS » POUR FACILITER LA COLLABORATION ET ALLÉGER L'ENGAGEMENT

À l'inverse de la contrainte coopérativiste, les tiers-lieux, de plus en plus traités dans la littérature et valorisés par les politiques publiques semblent proposer une alternative au statut en se concentrant sur le lien social. Si le terme de collaboration signifie « travailler ensemble », les pratiques collaboratives se construisent dans le « vivre ensemble » et pas uniquement dans le « travailler ensemble ». Dans les tiers-lieux, la collaboration se construit autour des conversations et discussions.

Dans son travail, François Bottollier-Depois (2012) repère les fondamentaux du travail collaboratif dans ce qu'il nomme les *makerspaces*. Ce sont des lieux ouverts de travail collaboratif dont la finalité est variable et déterminée par la communauté de ses utilisateur.rice.s, dotés d'outils et de machines dont le type, la forme et la fonction sont également déterminés par la communauté des utilisateur.rice.s, mais dont certains sont nécessairement numériques. Mais au-delà du trait numérique, un autre enjeu se joue. « Le *makerspace* peut se définir par le "pot commun" qu'il forme et qui permet de travailler à plusieurs sur un même projet. » (*Ibid*, p.30). Cette ouverture est pour lui « un postulat idéologique de base ». Ainsi, on retient des *markerspace* l'idée d'appartenir à des réseaux, de signer

des chartes de valeurs mais également de clarifier et porter comme un étendard les règles de propriété intellectuelle, souvent taboues et objets de rupture des projets collaboratifs. Au centre de cette innovation, dite ouverte, on cherche à pousser la présence de l'utilisateur.ère dans le processus d'innovation, et plus encore. Le principe d'horizontalité des *makerspace* est un enjeu fort de cette innovation. D'autre part, la diversité des profils dans la conception permet de créer des savoirs nouveaux avec des rapports de pouvoir qui se déplacent vis-à-vis des rapports traditionnels (hiérarchie et centralisation). Enfin, il existe un processus organisationnel à respecter et qui est la clé de la facilitation du dialogue à plusieurs: le fait de documenter ses idées, et de faire contribuer en premier lieu l'utilisateur.rice.

Il reste difficile de définir un tiers-lieu, théoriquement comme dans la pratique: tous ne sont pas aussi formalisés que les *makerspaces*. Conçu au départ dans une réflexion autour des espaces publics de villes étasuniennes, dès la fin des années 90, Starbucks se réapproprie cette notion pour développer une image de marque à destination des travailleur.se.s indépendant.e.s de plus en plus nombreux.se.s, leur proposant des espaces confortables de travail et de lien social. Aujourd'hui, le terme rassemble les lieux dont le point commun est de valoriser les pratiques dites collaboratives: une organisation horizontale, une logique de partage des biens et non plus de propriété, des compétences basées sur le « faire » et l'action.

2. Nous faisons référence aux travaux de Putnam (2000) sur l'engagement militant et le lien de cet engagement et leur capital social. Dans nos travaux, nous avons montré au travers du développement de la vulgarisation scientifique dans le milieu de la muséologie, l'importance de personnes de type *machers*, fortement dotées en termes de capital social et symbolique et à même de pousser à l'échelle individuelle le développement stratégique de l'organisation.





Pour la Fing (2016), le tiers-lieu porte certaines caractéristiques : déspecialisation, réversibilité, inachevé, plug-in, programmable, ouvert, apprenant, capacitant, spécifique et économiquement viable. De fait, au vu des ambitions assez puissantes de ces lieux, nombreux sont celles et ceux qui ne parviennent pas à tenir toutes ces injonctions. Les lieux de coworking, pourtant nombreux et assez avancés en termes de modèle économique, ont tendance à fermer par manque de ressources. D'un autre côté, la littérature et l'inspiration font de ces lieux des modèles d'échanges et de pratiques qui encouragent le décroisement des savoirs, l'accessibilité de matériaux coûteux ou complexes. Ils sont convoités par les villes, les laboratoires de recherche, les entreprises comme les militant.e.s, en quête de créativité, d'innovation, de développement social ou économique. Mais pour être vraiment ouverts et mixtes, le grand chantier de ces lieux est de parvenir à s'implanter de façon locale, accessible, dans des espaces géographiques de toute nature, et mettre en œuvre la possibilité d'être approprié par autre chose que la classe créative théorisée par Richard Florida.

## LA MATÉRIALITÉ D'UNE DÉMARCHE D'INCLUSION POUR UNE MISE EN ŒUVRE COLLECTIVE

Quand François Dubet écrit *La Préférence pour l'inégalité* en 2014, il explique la différence entre les notions d'égalité et d'équité. L'équité permet l'apport à des individus, par essence différents, de dispositifs adaptés afin de les aider à disposer de ressources égales. En ce sens, c'est une partie de la mission de l'État social que d'intervenir pour soutenir les individus et combler les inégalités sociales. Dans une dynamique institutionnelle, l'Union Européenne encourage également cette dynamique, en ciblant certains profils. Cela aboutit à une vision hiérarchique et politique de l'inclusion ainsi définie par Bauer (2015) « L'inclusion, comprise comme une action visant à la fois à développer les compétences des individus en situation de vulnérabilité et les capacités d'accueil de leurs milieux de vie, nécessite une approche transversale de la planification, impliquant une collaboration d'acteur.rice.s ayant des responsabilités et des compétences spécifiques. ». Mais il existe également une dimension militante à cette inclusion. Selon nous, pour que la collaboration soit inclusive, elle doit se travailler intentionnellement un ensemble d'aspects, de façon évolutive, pour tendre vers l'idéal de collaboration et l'égalité. La collaboration ne se conjugue pas avec la coercition. Elle est le fruit d'une gouvernance partagée, d'un intérêt supérieur commun et de responsabilités partagées pour créer une attitude, ce qui revient pour nous à faire en sorte que les individus incorporent des comportements équitaires, et un jour ne plus avoir à y penser.

Bouquet (2015) rappelle que l'inclusion, vue comme l'intégration de quelque chose dans un ensemble, est employée de façon positive dans une volonté de changement de paradigme social. Nous avons observé, que ce soit à l'échelle d'un territoire ou d'une organisation, que certain.e.s acteur.rice.s sont exclu.e.s des processus collaboratifs. Nous avons vu l'exemple des inégalités d'accès à la parole et aux ressources rendant invisibles certain.e.s acteur.rice.s. Un accompagnement est donc nécessaire pour permettre la collaboration. Plusieurs exemples ont été discutés, notamment celui d'un.e médiateur.trice ou tiers facilitateur.trice permettant de rétablir les asymétries de pouvoir.

Le chemin semble complexe à parcourir pour parvenir à mesurer et analyser les enjeux politiques d'un travail d'inclusion ou de capacitation, et pas seulement dans l'évaluation des rapports sociaux, mais aussi et tout d'abord dans la façon de théoriser et de concevoir tout un pan de la littérature. Par exemple, la littérature de l'économie sociale et solidaire comme dans les travaux sur la décision et l'organisation, l'appariement se fait souvent entre un homme et le pouvoir. Nous cherchons à dépasser cette réduction au *leadership* puisque les travaux sur le déterminisme social mettent le doigt sur les enjeux sociaux dans l'émergence de figures et notamment l'importance du capital social (Putnam, 2000). D'autre part, des travaux montrent combien le

plafond de verre est une image erronée de la réalité de la carrière des femmes puisqu'en effet, c'est ce même capital social, ajouté à un capital temporel qui freine les carrières, au travers des temps de socialisation informels (repas, soirée, déplacement, réunion qui trainent) (Eagly et Carly, 2007). Mais ces faits ne sont pas tant des dynamiques individuelles qu'un héritage issu de comportement attendus d'une fraction de la société par une autre : ainsi les citoyen.ne.s attendent des notables qu'il.elle.s se présentent, les salarié.e.s attendent d'un.e dirigeant.e qu'il ou elle prenne les décisions.

Ainsi, la communauté humaine dans le travail s'appelle pour nous « le collectif ». Chacun.e doit parvenir à trouver un équilibre entre les ambitions individuelles et les ambitions collectives autour du bien commun. Le bien commun pouvant alors être considéré comme un fait social total, au sens où il permet de comprendre l'organisation de la société. Freire a cherché à développer le thème de la praxis qui signifie « le processus d'action et de réflexion des individus sur leur milieu dans l'intention de le transformer ». Au cœur de cette dynamique d'empowerment ou de capacitation, « Plus je deviens capable de m'affirmer comme sujet qui peut connaître, plus je peux développer mon aptitude à le faire » (Freire, 1996). Il cherche à mettre en exergue de nouveaux rapports entre éducateur.rice et apprenant.e pour mettre en avant l'étroitesse nécessaire entre pensée et action. Pour cela, il faut une conscientisation du



savoir chez les dépositaires de l'action. La transformation du monde sera possible via une imbrication entre la pensée et l'action rendue possible par le dialogue avec les oppresseur.se.s. Les modalités de dialogue sont un facteur de cette émancipation : toute organisation est par nature éducative.

Pour conclure, il reste également à donner une valeur et une épaisseur scientifique à l'analyse de la collaboration afin de ne pas la réduire uniquement à une posture militante. Il existe une littérature scientifique concernant la méthodologie

de recherche autour de la collaboration. Elle a plusieurs natures.

Il y a d'abord les travaux de recherche fondamentale sur les projets collaboratifs ou coopératifs. On y retrouve moins de réflexions sur la méthode alors même que, par définition, les profils hors normes - et donc ciblés prioritairement par une démarche d'inclusion - sont quelquefois compliqués à saisir scientifiquement. Enfin, une littérature entre sciences et engagement dans l'action vise à documenter la posture de chercheur.se dans la société sans pour autant mettre à plat l'ensemble des enjeux méthodologiques.

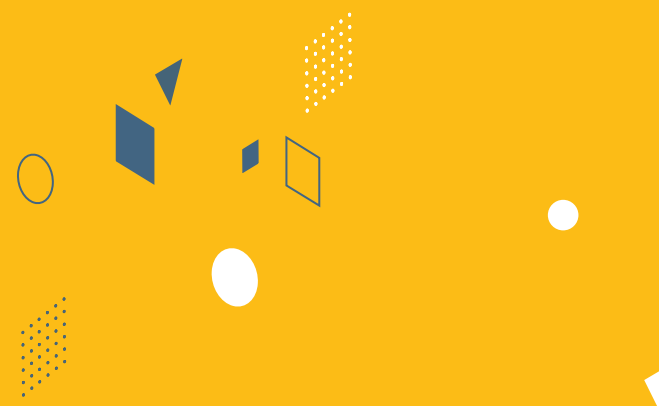
C'est en nous inspirant de la sociologie du travail, de la psychodynamique ou de la clinique du travail comme dans la littérature sur les mouvements sociaux que nous avons construit notre démarche de recherche-action inclusive. La recherche-action inclusive considère l'ensemble des acteur.rice.s qui contribuent à la recherche comme des chercheur.se.s. Ils sont en mesure de faire émerger des problématiques, des hypothèses, de constituer du matériau et de l'analyser, de produire et de diffuser des résultats. Comme pour des chercheur.se.s académiques, il s'agit de respecter des degrés de participation différents en fonction des individus, de leurs possibilités et de leurs temporalités.

#### RÉFÉRENCES

- Bottollier-Depois François,  
« Les Makerspaces : innovation et militantisme libertaire », 2012
- Bouquet, B. (2015).  
L'Inclusion : approche socio-sémantique. *Vie sociale*, 11,(3), 15-25.
- Alliance Coopérative Internationale,  
*Déclaration sur l'identité coopérative internationale*, 1995.
- Dubet François, 2014,  
*La Préférence pour l'inégalité. Comprendre la crise des solidarités*, Paris, Éditions du Seuil, coll. « La république des idées », 106 p
- Dujarier Marie-Anne (2006). *L'Idéal au travail*, PUF, Paris, 237 p.
- Eagly Alice H., Carli Linda L., « Women and the Labyrinth of Leadership », *Harvard Business Review*, Septembre, 2007.
- Elias Norbert, *La Civilisation des mœurs*, Paris, Calmann-Lévy, 1973.
- Emin Sandrine, et Gêrôme Guibert.  
« Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », in *Innovations*, vol. 30, no. 2, 2009, pp. 71-97.
- Fing, *Softplace*, 2016.
- Freire, Paulo, *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*, São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- Niklas Luhmann, *La Confiance, un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Paris, Economica, 2006.
- Putnam R. D., *Bowling Alone, the collapse and revival of American community*, Simon & Schuster, New York, 2000.

## ANNE JACQUELIN

DIRECTRICE DE LA R&D  
À LA FTI



Docteure en sociologie du travail, associée au laboratoire GTM. Les objets de sa recherche portent sur les leviers de la collaboration et de la coopération. Pour cela, elle coordonne la recherche et développement à la FTI, c'est-à-dire la création d'outils et de méthodes issus à la fois de la recherche, du design et de l'accompagnement. Elle mène des projets de recherche-action inclusive dans lesquels les partenaires sont formés et contribuent entièrement à la recherche-action. Les projets qu'elle accompagne portent notamment sur l'action sociale, la santé, le numérique tout en tenant compte des enjeux de gouvernance, de modèle économique et d'organisation du travail. Elle est également intervenue pendant 10 ans pour des entreprises en tant que consultante. Elle enseigne au CELSA.





C • M M E N T R É ▼ É L E R  
L E S A S Y M É T R I E S  
D E P O U V • I R E N J E U  
D A N S L A C O L L A B O R A T I O N ?



## LE REGARD DE LA FTI

Parler de coopération et collaboration nous oblige à envisager la question des inégalités sociales et de leur régulation.

Cet article de Jacqueline Candau et plus largement son intervention au sein de notre séminaire fut éclairant en plusieurs points. Les asymétries des acteur.rice.s réuni.e.s autour d'un projet sont un point essentiel issu de son travail empirique sur la gestion des ressources et des espaces naturels. Cela nous invite à penser comment les politiques contribuent à reproduire ces inégalités environnementales. Considérer la consultation des citoyen.ne.s comme une voie démocratique de débat et de négociation autour de ces ressources est évidemment une considération bien trop restrictive du processus d'élaboration d'un débat ou d'une prise de décision.

Pour comprendre les enjeux environnementaux d'une construction sur site naturel, beaucoup d'expertises différentes donneront des éclairages qui peuvent rendre incertaine une décision univoque. Mais au-delà de l'apport d'éclairage, il s'agit également de les rendre

accessibles et compréhensibles au plus grand nombre, et en priorité des personnes ou groupes d'acteur.rice.s concernés par ces enjeux, leurs rouages les plus complexes et invisibles. De plus, les enjeux techniques et financiers qu'impliquent des procédés comme la compensation sur des projets coûteux pour l'environnement relèvent de mécanismes complexes, difficiles à résumer en un temps réduit bien que l'on souhaite souvent simplifier le mécanisme à un équilibre coût/avantages.

Ainsi, comment peut se construire un dialogue serein, documenté, au cours duquel les positions puissent réellement être amenées à évoluer ?

Coopérer ou collaborer, injonction aujourd'hui de plus en plus fréquente, véhicule l'idée d'une action en commun menée entre pairs, voire entre « égaux » dont l'organisation est avant tout horizontale. Dans cette perspective, on ne distingue pas la collaboration de la coopération. Une telle organisation entre « pairs égaux » véhicule l'idée de relations sans conflit ni confrontation de projets ou points de vue différents. Or dans une action en commun, les personnes œuvrent de concert grâce à leurs différences tout autant que leurs ressemblances. Leurs différences concernent les points de vue mais aussi les ressources inégales, notamment entre les acteur.rice.s qui sont à l'initiative de l'action et ceux dont la contribution est attendue. Ce paradoxe inspire l'hypothèse suivante : l'injonction actuelle à la collaboration inciterait tout un chacun à participer aux changements voulus ou pensés par les dirigeant.e.s public.que.s, et aurait pour effet d'amoin-drir la contestation sociale. Afin de l'explorer, cette contribution revisite trois catégories communément utilisées en sociologie à des époques successives dans l'analyse des actions en commun : l'action collective, la participation, la capacitation. Dans quelle mesure leurs prismes analytiques respectifs permettent de prendre en considération les initiatives contestataires et les capacités d'action inégales des publics au cours de la construction d'une action en commun ?

### L'ACTION COLLECTIVE ET LA PROBLÉMATIQUE DE LA MOBILISATION DES INDIVIDUS

L'action collective est une notion qui est devenue centrale de la fin des années 1970 aux années 1990, au moment où la société a été interpellée par la vive contestation culturelle, politique et sociale de 1968. Elle permet d'aborder à la fois les mouvements sociaux et les actions organisées, tout en se questionnant sur les ressorts de la mobilisation des indi-

vidus : comment comprendre l'entrée des individus ou des groupes organisés dans une action collective<sup>1</sup> ? Conflictuelle ou non, l'action pour la recherche de fins partagées<sup>2</sup> est conçue comme une opposition à l'ordre institué ou comme un mouvement contestataire.

Le courant principal - celui de la mobilisation des ressources - a permis de comprendre la formation et les bases du succès d'une action collective : son organisation, la construction et la captation de ressources matérielles et humaines, l'accès plus ou moins distant aux centres de

<sup>1</sup> Une mobilisation « désigne aujourd'hui toute forme de rassemblement se produisant dans ou autour d'une organisation chargée de défendre ou de promouvoir un nouvel ordre de vie » (Mann, 1991, p. 94)

<sup>2</sup> Selon P. Mann (1991, p. 7), une action collective est « une action commune ayant pour but d'atteindre des fins partagées »

3 *Logic of Collective Action*, Harvard University Press, 1965 traduit en français (Logique de l'action collective).

pouvoir. Cependant, elle ne répond pas au paradoxe soulevé par la théorie d'Olson (économiste)<sup>3</sup>: des grands groupes peuvent ne jamais passer à l'action même si un consensus sur les moyens et les objectifs existe. Ce paradoxe est appelé phénomène du « passager clandestin » que l'on peut résumer ainsi: des personnes peuvent décider ne pas participer à une action collective car elles pourront quand même bénéficier de ses résultats. Pour y répondre, ce courant a été renouvelé en étudiant la mobilisation des acteurs. P. Mann (1991) souligne deux dimensions de l'entrée des individus dans une action collective: l'identification à un groupe avec l'adoption de ses normes et valeurs, et l'engagement qui nécessite l'adoption de nouvelles catégories de pensée (il parle de « dégel cognitif »).

#### LES DIFFICULTÉS INHÉRENTES À TOUTE ACTION EN COMMUN :

- Rassembler des ressources matérielles et politiques permettant d'obtenir de la légitimité et d'accéder à l'espace de la décision publique.
- Mobiliser des personnes afin qu'elles ne soient pas des « passagers clandestins » mais parties prenantes de l'action collective. Cela nécessite un processus qui leur permet d'adopter de nouveaux cadres de pensée et d'adhérer aux valeurs du groupe mobilisé.
- Faire contribuer ces mêmes personnes à la définition des « fins partagées », autrement dit, qu'elles participent à la construction collective de la probléma-

tique (Candau et Ruault, 2006 ; Darré, 1997).

On verra que ce dernier aspect rejoint la notion de capacitation. Il peut cependant y avoir action en commun sans que les fins soient partagées, ce qui nous amène à distinguer « action ensemble » où les personnes se coordonnent mais poursuivent des objectifs distincts, et « action collective » lorsque les personnes partagent les mêmes objectifs (Livet, 1997).

#### LA PARTICIPATION : OUTIL DE LÉGITIMATION DE LA DÉMOCRATIE ?

Au moment où l'analyse de l'action collective est renouvelée en France par le tournant « cognitif », un autre domaine de recherche voisin se déploie: celui de la participation. Ces deux moments se chevauchent aux États-Unis où les premières études sur la participation sont concomitantes des mouvements contestataires des années 1970 (Neveu, 2011), qu'il s'agisse de luttes urbaines ou de contestations étudiantes d'où ont émergé « les premières revendications d'une « démocratie participative » (Blondiaux et Fourniau, 2011, p.11).

Les travaux, de plus en plus nombreux depuis les années 2000, ont débuté avec l'analyse de processus de concertation, forme cadrée et instituée de la participation. La concertation est inscrite dans

plusieurs textes législatifs internationaux et français<sup>4</sup> avec l'objectif d'améliorer le fonctionnement de la démocratie représentative, modèle politique omniprésent qui doute de lui-même depuis la chute du mur de Berlin. Elle constitue un champ de recherche autour de nombreux objets: l'action publique, l'urbanisme, la planification, l'environnement, etc. (Blondiaux et Fourniau, 2011). L'objectif de la concertation est d'améliorer la légitimité des décisions prises conformément à l'exercice de la démocratie représentative: il s'agit de « démocratiser la démocratie » disent Callon, Lascoumes et Barthe (2001). À cet enjeu central se joint un autre, plus spécifique à la démocratie environnementale, qui consiste à renforcer l'efficacité des décisions prises. La participation est donc une méthode de gouvernement qui a pour principe d'impliquer les « citoyen.ne.s ordinaires » à la prise de décision publique qui repose sur « l'affirmation de « l'impératif délibératif et participatif » » (Bacqué et Sintomer, 2011, p. 12).

#### L'APPROCHE PRAGMATIQUE POUR ÉVALUER L'IMPACT ET LES LIMITES DE LA CONCERTATION

En sociologie, c'est l'approche pragmatique qui domine ce champ de recherches et celle-ci s'inscrit plus largement dans la perspective interactionniste. Elle conduit à privilégier « l'action située » (Blondiaux et Fourniau, 2011, p. 20) en s'intéressant avant tout aux échanges entre les acteur.

rice.s impliqué.e.s et aux dispositifs mis en œuvre pour organiser les processus de participation. Le « geste de recherche » commun à l'ensemble des travaux « tente d'évaluer l'impact réel des dispositifs de participation à la décision, en proposant de les classer sur une échelle en fonction de leur degré plus ou moins fort d'effectivité et de conformité à un idéal de participation véritable des citoyen.ne.s, posé une fois pour toutes comme désirable » (ibid, p. 11). C'est donc un projet tout à la fois descriptif et normatif qui permet des postures de recherche différentes, voire clivées.

Quels enseignements peut-on retenir de ces travaux? Celles et ceux qui ont adopté une posture critique font toutefois le constat du caractère inachevé de la démocratie participative au regard des effets limités de la participation sur les décisions prises. En effet, la concertation peut être dévoyée par les maîtres d'ouvrage de projets d'aménagement (Mermet et Salles, 2015) et, plus généralement, la participation ne transforme pas fondamentalement la nature des processus de décision, notamment parce que les procédures et les dispositifs mis en place peuvent reproduire les inégalités d'accès à la décision publique et à l'espace public (Deldrève, 2015). La participation institutionnalisée, en choisissant les « bon.ne.s participant.e.s », peut même avoir pour effet de marginaliser des associations et des mouvements sociaux contestataires, pouvant aller jusqu'à leur criminalisation (Neveu, 2011, p. 195).

COMMENT RÉVÉLER LES ASYMÉTRIES DE POUVOIR EN JEU DANS LA COLLABORATION ?

4 Par exemple: convention d'Aarhus sur la démocratie environnementale signée en 1998 par 39 états à la suite de la conférence de Rio en 1992.



## LA CAPACITATION ET L'EMPOWERMENT : LES INÉGALITÉS SOCIALES COMME PRISME ANALYTIQUE

Les inégalités de parité liées à la participation sont traitées de façon centrale par les recherches plus récentes du courant de l'empowerment et de celui des *capabilities*. L'approche analytique par la capacitation, proposée par l'économiste politique A. Sen, renouvelle l'analyse des inégalités sociales. Au-delà des différences de revenu et de richesse économique, elle prend en compte le bien-être des individus, leur liberté de choisir et d'agir, de construire leur vie selon leurs préférences : « si nous nous intéressons à la liberté de choisir, nous devons regarder les choix que l'individu a concrètement devant lui, et non postuler que nous obtiendrons le même résultat en prenant comme objet d'étude les ressources dont il ou elle peut disposer » (Sen, 2000, p. 74). Ce renouvellement analytique se déploie dans un contexte social et politique marqué par l'augmentation des inégalités de revenus au sein de chaque pays (même si elles ont diminué au niveau mondial à la suite du recul de l'extrême pauvreté) et le désengagement de l'État d'un certain nombre de domaines, dont l'environnement. Ce désengagement est compensé par un transfert de responsabilité sur le.la citoyen.ne et le.la consommateur.rice ainsi que sur le marché et les acteurs privés. Mais les individus ou groupes sociaux dits « responsables » ont-ils les

capacités à assumer cette responsabilité ? Dans quelle mesure cette responsabilité ne restreint-elle pas leur liberté de choix ? Par ailleurs, ce désengagement de l'État favorise l'expression de conflits et l'émergence de projets alternatifs (Mermet et Salles, 2015). Or cette approche n'interroge pas les capacités de mobilisation collective, ce que fait en revanche le courant social puis scientifique de l'empowerment.

L'empowerment est pour certain.e.s une forme achevée de la démocratie participative. Ce courant a émergé au moment des mouvements contestataires des années 1970 en se nourrissant du renouvellement de la pensée critique des années 1960-1970 (Deldrève, 2015). L'empowerment est apparu « dans différents contextes au Sud comme au Nord, mais sur un même fond d'opposition aux formes d'autorité hiérarchique imposées « du haut » et autour d'enjeux de reconnaissance des « have not », des marginalisé.e.s ou des « subalternes »<sup>5</sup> (Bacqué et Biewener, 2015 [2013], p. 9). La participation à la chose publique est au cœur du mouvement. C'est au cours de cette période que les mouvements contestataires se déplacent du monde de la production vers de nouveaux enjeux qui participent à la « politisation du social » (*ibid*, p. 9).

Ce courant assigne un rôle de justice à l'État et, contrairement à la perspective de N. Fraser concernant la parité de participation, il considère que « les asymétries

de pouvoir communicationnel peuvent être dépassées grâce à des réformes institutionnelles, sans attendre une transformation plus fondamentale des structures économiques et culturelles de la société » (Deldrève, 2015, p. 176-177). Il embrasse un double objectif normatif : accéder au pouvoir tout en favorisant le processus émancipatoire pour y parvenir. Certain.e.s chercheur.se.s (Bacqué et Biewener, 2015 [2013]) voient dans ce courant la même ambiguïté que celle relevée à propos de la démocratie participative : il peut être dépourvu d'analyse critique des inégalités structurelles dans sa version socio-libérale ou, au contraire, porter une critique radicale des rapports de domination dont sont victimes les « sans » ou « have not ».

### ACTION COLLECTIVE, PARTICIPATION, CAPACITATION : OUTILS DE GOUVERNEMENT OU REGARD CRITIQUE SUR LES ASYMÉTRIES DE POUVOIR ?

Action collective, participation et capacitation sont des catégories d'action ambiguës : à l'instar de la concertation, elles peuvent être mises en œuvre « en tant que technologie visant à canaliser les mécontentements populaires », ou au contraire constituer « des lieux où une contestation de l'ordre établi peut trouver à s'exprimer et à se renforcer » (Blondiaux, 2008). Il paraît donc vain, selon C.

Neveu, de dresser un tableau univoque des relations entre mobilisations sociales et participation, d'autant que ce sont également les paradigmes utilisés par les sciences sociales pour comprendre ces processus qui ont changé : « On serait notamment passé d'analyses mettant en avant la notion de conflit à des analyses s'intéressant plus à des modèles d'accord, de consensus et de justice » (Neveu, 2011 p. 200). Parmi ces modèles de justice, les approches en termes d'empowerment ouvrent un autre moment analytique « dans lequel la conflictualité et les formes agonistiques de démocratie reprendraient une place. » (*ibid*, p. 203), accréditant ainsi le constat empirique de débordement de la concertation que font Salles et Mermet (2015).

Action collective, participation et capacitation ont ainsi en commun de porter un regard sur les asymétries de pouvoir. Ce regard critique est utile pour comprendre l'élaboration des actions en commun dont celles qui résulteraient a priori de relations horizontales comme la collaboration et la coopération. Il aborde des asymétries différentes. Il peut porter sur le degré de conflictualité comme le propose C. Neveu (2011). Les notions analytiques d'action collective et d'empowerment se rejoignent alors pour interroger l'interpellation de l'État et les changements structurels rendus visibles par le pouvoir réformateur des mouvements contestataires. Si les asymétries sont relatives aux inégalités de participation à la chose publique, les approches en termes d'empowerment et de capacitation ainsi que

<sup>5</sup> En France en revanche, il ne fait son entrée qu'au cours des années 2000.

## RÉFÉRENCES

Bacqué M.-H., Biewener C. (2015 [2013]) *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?*, La Découverte Poche, 176 p.  
Blondiaux L. (2008) *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Paris, Seuil.

Blondiaux L., Fourniau J.-M. (2011) *Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ?*, *Participations Démocratie et participation : un état des savoirs* 1, 8-35.

Callon M., Lascoumes P., Barthe Y. (2001) *Agir dans un monde incertain, essai sur la démocratie technique*, Paris, Le Seuil, 358 p.

Candau J., Ruault C. (2006) *À propos de la concertation participative, réflexions sur les enjeux d'une fonction de médiation*, in: *La formation au dialogue territorial. Quelques clés issues d'une réflexion collective*, Guihéneuf P.-Y., Cauchoix F., et al. (éds), Dijon, Editions Educagri, 161-174.

Darré J.-P. (1997) *Une condition de la recherche-action : la coopération sur la problématique et son évolution*, *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement* 30, 177-182.

Deldrève, V. (2015) *Pour une sociologie des inégalités environnementales*. Bruxelles, Pieter Lang.

Guétat-Bernard H., Lapeyre N. (2017) *Les pratiques contemporaines de l'empowerment. Pour une analyse des interactions entre pratiques et théories, individu·e·s et collectifs*, *Cahiers du genre* 63(2), 5-22.

Livet P. (1997) *Les problèmes de constitution de l'action collective*, in: *Cognition et sciences sociales*, Boudon R., Bouvier A., et al. (éds), Paris, PUF 259-281.

Mann P. (1991) *L'action collective. Mobilisation et organisation des minorités actives*, Paris, Armand Colin, 155 p.

Mermet L., Salles D. (éds), (2015) *Environnement : la concertation apprivoisée, contestée, dépassée ?*, Louvain-la-Neuve. de boeck supérieur, 421 p.

Mouffe C. (2016) *L'illusion du consensus*, Paris, Albin Michel, 200 p.

Neveu C. (2011) *Démocratie participative et mouvements sociaux : entre domestication et ensauvagement ?*, *Participations* 1(1), 186-209.

Sen, A. (2000) *Repenser l'inégalité*. Paris, Seuil.

certaines travaux critiques de la participation mettent en exergue les inégalités internes à la société civile. Ces inégalités internes sont en revanche difficilement repérables par le paradigme de l'action collective qui s'intéresse en priorité aux mouvements constitués. Embrassant les deux dimensions, « le concept d'empowerment permet, non seulement l'appréhension multi-niveaux des formes de pouvoir, mais encore une variation des échelles d'analyse (individuelle, méso et macro sociale) des cadres théoriques de la domination. » (Guétat-Bernard et Lapeyre, 2017, p. 9).

Au sein de ces asymétries de participation se joue la construction cognitive de l'action en commun, avec des inégalités quant à l'élaboration des points de vue entre les catégories de personnes. Il n'est pas simplement question d'accéder à une scène de débat ou à un espace public (même localisé) pour faire connaître ce point de vue, mais cela nécessite en amont de l'avoir élaboré, d'avoir un argumentaire construit à partir d'un rapport aux choses spécifique. L'action en commun permettrait ainsi d'organiser la confrontation des points de vue différents, y compris celui des publics subordonnés, et préserver la conflictualité tout en la cadrant, à l'instar de la démocratie agonistique promue par C. Mouffe (2016).

JACQUELINE  
CANDAU

SOCIOLOGUE  
DIRECTRICE DE RECHERCHE  
À IRSTEA

Jacqueline Candau est directrice de recherche en sociologie au sein de l'Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (IRSTEA).

Elle a mené plusieurs recherches-actions au sein du GERDAL (Groupe d'expérimentation et de recherche : développement et actions localisées) et en entame une nouvelle au sein de l'IRSTEA sur l'exposition des travailleurs agricoles aux pesticides.

Ses travaux portent sur les modalités de dialogue et de coordination entre acteurs.rice.s des espaces ruraux, l'écologisation des pratiques agricoles ainsi que sur les inégalités sociales liées à l'action publique environnementale. Elle a notamment co-coordonné *Manuel de sociologie de l'environnement* (PUL, 2012), *Activités professionnelles à l'épreuve de l'environnement* (Ocarès, 2015), publié avec V. Banos *Les sociabilités rurales à l'épreuve de la diversité sociale* (Quae, 2014) et avec V. Deldrève « *Produire des inégalités environnementales justes ?* » (*Sociologie*, 2014) « *Inégalités intra et intergénérationnelles à l'aune des préoccupations environnementales* » (*Revue Française des Affaires Sociales*, 2015). Elle co-anime l'ANR *Effort environnemental comme inégalité : justice et iniquité au nom de l'environnement* (2014-2019) avec V. Deldrève et le projet *Capacités d'initiative et d'expression des travailleurs agricoles sur la transition écologique relative aux pesticides* (2018-2020) avec L. Ginelli.





POUR UN COMPAGN•NNAGE  
ACTEUR.RICE.S / CHERCHEUR.SE.S

QUEL ESPACE  
DE CHEMINEMENT EN C•MMUN ?





## LE REGARD DE LA FTI

L'article de Régis Cortesero éclaire le.la lecteur.rice dans les difficultés auxquelles font face les producteurs de savoirs scientifiques : il existe un paradoxe entre la nécessaire montée en théorie qui justifie l'apport de la communauté scientifique, et la nécessité de justifier ses propos par des démonstrations ou des illustrations concrètes, vérifiables, voire reproductibles.

Or dans le champ du social, les paramètres sont si nombreux et mouvants que la reproductibilité ne semble pas toujours pertinente et les acteur.rice.s de la recherche oscillent entre deux enjeux : celui de décrire le social le plus précisément possible pour comprendre au plus fin les différents enjeux d'une configuration ponctuelle afin de donner des éléments puissants à une analyse théorique. Il y a également celles et ceux qui, ayant conscience que le social nécessite une finesse d'analyse très située, préfèrent ne pas « y perdre du temps » pour s'intéresser et approfondir directement les grands enseignements que cela procure, afin de les croiser à d'autres domaines et à les mettre en perspective.

À la FTI, nous avons conscience que ni l'un ni l'autre ne se démarque : les deux sont nécessaires. Dès lors, il est indispensable d'unir les forces scientifiques afin de se répartir les différents prismes mais aussi de pouvoir faire ce tiers travail, également indispensable, de croiser la dimension sensible à la dimension théorique pour tester des solutions concrètes à apporter aux objets. C'est ainsi notre contribution à ce que nous concevons comme l'innovation sociale.

Dans le champ des sciences sociales, on assiste depuis quelques années à un regain d'intérêt pour la recherche-action ou la recherche collaborative, avec la multiplication de colloques dédiés, de publications ou encore la mise en place de dispositifs de recherche incluant les acteur.rice.s à la démarche elle-même. La diversité des approches et des méthodes nécessiterait un article dédié<sup>1</sup>. Nous proposons d'aborder ici plus spécifiquement la question de la collaboration entre acteur.rice.s et chercheur.se.s au travers de ses enjeux épistémologiques. Peut-on dessiner les contours d'un espace commun où les méthodes et questionnements des un.e.s et des autres s'articulent en une démarche unifiée, sans instrumentalisation réciproque ni hiérarchie a priori des postures et des paroles ? Quelles sont ses conditions de validité et quels outils conceptuels permettent d'élaborer l'espace de cette collaboration ?

### RECHERCHE ET ACTION : DÉPASSER LES FRONTIÈRES

De façon prédominante, les sciences sociales se réclament du principe de la « neutralité axiologique » posé par Max Weber, et n'entendent nourrir le débat public qu'en mobilisant des données et des analyses « objectives », fondées sur la rigueur de leurs méthodes. Cette perspective n'est cependant ni la seule possible ni la plus à même de fonder le cadre d'un espace commun entre chercheur.se et praticien.ne. A contrario, la pragmatique de l'activité scientifique permet de dessiner un cadre alternatif.

### SOCIOLOGIE DE/POUR LE BIEN COMMUN : L'IMPOSSIBLE NEUTRALITÉ AXIOLOGIQUE

Le modèle<sup>2</sup> de la neutralité axiologique (auquel M. Weber, qui lui donna son nom, fit entorse tout au long de son œuvre) possède une fragilité constitutive liée à la distinction qui le fonde entre « jugement de fait » et « jugement de valeur ». Selon cette acception, les sciences sociales ne peuvent s'autoriser que des « jugements de fait », fondés sur une investigation empirique solide, délaissant les

<sup>1</sup> Pour un aperçu de cette diversité, cf. Florence Allard & Véronique Perret, « La recherche-action », in Y. Giordano (dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Caen : EMS, 2003, pp.85-132

<sup>2</sup> Les développements reprennent sous une forme condensée des propositions détaillées ailleurs. Cf. Régis Cortesero, « Entre le Juste et le Bien. Les chassés-croisés anti-relativistes de la sociologie de la justice sociale », in Sainsaulieu I. et al., *Où est passée la justice sociale ? De l'Égalité aux tâtonnements*, P. U. du Septentrion, à paraître.



jugements de valeur au politique. Il est cependant douteux qu'il puisse exister quelque chose comme une description neutre et sans perspective – qu'un « réel en soi » existe et soit « enregistrable ». Les théoricien.ne.s de l'École de Francfort ont fragilisé l'image d'un « réel » préexistant à l'observation et que celle-ci devrait saisir. Le social à un instant particulier est toujours un construit historique et contingent.

Le monde social est produit et reproduit par et dans des rapports sociaux, des logiques de pouvoir, des rapports de domination. Donner comme « neutre » et objectif ce « réel » revient à naturaliser scientifiquement ce qui y est construit, et qui procède de la solidification dans des « faits » d'un état de domination. C'est en soi déjà un point de vue, un jugement de valeur qui s'ignore ou se dissimule sous la forme d'un jugement de fait.

De son côté la sociologie des sciences a montré comment les « faits » scientifiques sont le produit d'artefact destinés à les produire. S'ils sont « valides », ils n'en sont pas moins partiels car la « prise » sur le réel qu'ils instituent n'est jamais la seule possible : elle se définit autant par les sélections qu'elle opère et les perspectives qu'elle écarte que par ce qu'elle établit « objectivement » (Stengers, 2017). De Durkheim à Passeron en passant par Bourdieu, les sociologues ont montré que leur démarche ne produit pas des « savoirs comme les autres » mais bel et bien des savoirs scientifiques parce

qu'ils obéissent aux règles de validation inscrites dans la dialectique hypothèse/observation. Ils ne sont pas, cependant « axiologiquement neutres » et, sauf à s'illusionner sur la neutralité des faits qu'ils décrivent et des instruments de leur description, ils doivent au contraire s'assumer comme axiologiquement situés. En perdant l'innocence d'une fictive objectivité « hors du monde », les sciences sociales retrouvent une place pleine et entière dans la définition des fins du changement social, à l'instar des sociologues classiques qui ont tou.te.s à un titre ou un autre énoncé un futur désirable pour la société moderne en voie de formation (la solidarité organique, la socialisation des moyens de production, etc.).

### L'IDENTITÉ DE L'ACTEUR.RICE ET DU CHERCHEUR.SE

Si les savoirs scientifiques obéissent à des règles de production rigoureuses fondées sur des méthodes éprouvées, ces règles et ces méthodes ne peuvent pour autant être totalement dissociées des logiques de questionnement et d'action des acteur.rice.s « ordinaires ». L'espace d'un « cheminer ensemble » ne peut se dessiner qu'en reconnaissant cette proximité – permettant d'établir la symétrie des positions acteur.rice.s/chercheur.se.s – pour mieux réintroduire dans un second temps la question des apports propres de chacun.e.

Comme le souligne Bruno Latour, la recherche est une pratique (Latour, 2011) Aucune théorie n'est purement « théorique » puisque, d'une part, une pratique est requise pour la produire (pratique située et instrumentée : un espace scientifique de débat ; des instruments et lieux de travail, etc.), et que d'autre part elle ne « s'engendre pas d'elle-même ». Elle comporte une provenance et une destination, et toutes deux sont en réalité extérieures au champ scientifique. On fabrique les savoirs scientifiques dont on a socialement « besoin », et les savoirs théoriques sont en fait des savoirs pratiques – des savoirs qui permettent d'agir, qui font agir, qui règlent et qui configurent l'action. De même, toute science est « appliquée » : l'épreuve de validation d'une hypothèse est toujours une épreuve pratique. Une hypothèse valide est une hypothèse qui a prise sur le monde et sur les choses, qui parvient à faire fonctionner un dispositif (expérimental), à initier une transformation (dans le monde scientifique lui-même : les nouvelles découvertes font évoluer les connaissances).

La pragmatique de l'activité scientifique permet de mesurer le niveau de similarité entre activité ordinaire et activité scientifique : le politique, le militant, cherche à construire une « prise sur le réel » qui va lui permettre de le questionner, de le modifier. À cette fin, il formule des hypothèses implicites ou explicites sur ce qui va fonctionner ou échouer, et il vérifie ces hypothèses par une pratique, une action (Stengers, Pignarre, 2005).

### PARTAGE D'AGENDA ET ÉPREUVE DE VÉRITÉ

Pour mieux préciser les rapports des chercheur.se.s et des acteur.rice.s en situation collaborative, Isabelle Stengers mobilise les notions d'agenda et de prise (Stengers, Pignarre, op. cit).

Les chercheur.se.s sont porteur.se.s d'un certain type d'agenda, corrélé aux questions qui agitent le monde scientifique lui-même. Cet agenda définit les questions dignes d'intérêt, les questions qui méritent d'être traitées. Les acteur.rice.s, qu'il.elle.s soient des militant.e.s altermondialistes ou des équipes de direction d'un service jeunesse, possèdent d'autres agendas. Il.elle.s ont d'autres priorités. Il.elle.s se posent d'autres questions. La première opération est donc celle d'une mise en partage des agendas.

Cette opération requiert la symétrisation des savoirs en présence. Stengers (2017) montre en effet que tout savoir et tout dispositif de connaissance « fait importer » des faits, établit un partage entre ce qui compte et qui a de la valeur d'une part, et ce qui est secondaire ou considéré comme non valide de l'autre. La « négociation de l'agenda » exige de part et d'autre de « se laisser affecter par » les valeurs qu'exprime chaque savoir situé, par l'expérience qu'il manifeste. Plus qu'une vertu personnelle attendue de chaque participant.e, ce sont des dis-



positifs qu'il convient alors de construire, dispositifs qui respectent un principe de « composition » et « d'assemblage », où la multiplicité des points de vue et des expériences puissent se présenter et se livrer à la sensibilité des autres, plutôt que de se confronter en une délibération visant à les hiérarchiser entre eux.elles et arbitrer leurs tensions. Le.la savant.e doit renoncer à « l'innocence » de son savoir, en vertu de laquelle celui.celle-ci serait indifférent.e aux savoirs qu'il écarte et aux manières de « faire importer » qu'il elle exclut. À cette condition, la construction d'un agenda commun est possible, car le savoir scientifique cesse de se montrer « prédateur », il ne démembrer plus le « sens commun » en universalisant son « mode de prise » ; il ne revendique plus sa propre anesthésie devant les savoirs sensibles (accusés de « manquer d'objectivité ») et ne s'arroge plus le « pouvoir de faire taire »<sup>3</sup>.

La notion de « prise » renvoie à l'épreuve de validation pertinente pour établir si la démarche est un succès ou un échec. Selon cette approche, la validité d'une hypothèse ou d'une théorie s'établit à partir du changement qu'il.elle réussit à imprimer dans le monde. Pour le.la savant.e, l'épreuve reine est celle d'un changement à l'intérieur de l'espace scientifique. Là encore, l'espace où le changement doit intervenir, que Stengers appelle « prise », doit être construit de manière à répondre aux questionnements communs arrêtés dans l'agenda. Il doit faire l'objet d'une construction

partagée.

Plus encore, Stengers suggère d'élargir les critères de validité des énoncés théoriques dont le.la chercheur.se est porteur.se, et qu'il.elle propose au titre « d'apport ». Cette validité ne peut être, dans le cadre de cet exercice collaboratif, conçue de façon purement « intrinsèque », en référence aux seules épreuves de validation que ces énoncés ont subi dans l'espace scientifique. Dans cet autre espace où ils sont injectés, ils sont confrontés à de nouvelles épreuves, ils sont soumis à un autre type de « prise » : sont-ils éclairants pour les acteur.rice.s ? Leur permettent-il.elle.s d'accroître leur possibilité d'analyse et d'action ? Sont-ils facteurs d'empowerment, d'accroissement du pouvoir d'agir ? Permettent-ils le changement – par lequel ils sont jugés valides dans l'espace scientifique – dans cet autre espace où ils circulent à présent ? On peut qualifier cette nouvelle épreuve « d'épreuve d'appropriation » : elle détermine si les savoirs scientifiques mobilisés sont appropriables et appropriés par les acteur.rice.s ; s'ils acquièrent le statut de savoir partagés, opérationnels au regard de l'agenda dont on s'est doté.

### IDÉAL-TYPE, « TRANSDUCTION » ET « UTOPIE EXPÉRIMENTALE »

Ce dernier développement évoque la question des apports théoriques et

conduit à se questionner sur l'apport propre du.de la « savant.e » dans ce « cheminer ensemble ». Quel rôle attribuer aux concepts et savoirs scientifiques et théoriques ?

On traitera ici cette question en explorant et en extrapolant les ressources offertes par la méthode de l'idéal-type. Avec cette méthode, le raisonnement sociologique permet de construire, à partir de données empiriques, des représentations « purifiées » des variations contingentes des logiques d'actions ou de configurations sociales observées. Cette représentation est nécessairement adossée à un modèle théorique qui permet de sélectionner, parmi les occurrences empiriques, celles qui sont strictement nécessaires à la compréhension et la reconstruction analytique d'un phénomène donné.

Cette pratique de l'extrapolation contrôlée depuis les données d'observation, permettant d'établir une modélisation de la réalité, est une opération ordinaire de la sociologie académique dont les vertus dans le cadre de la collaboration entre acteur.rice.s et chercheur.se.s sont cependant rarement soulignées. C'est à ce type d'usage, cependant, que songe Henri Lefebvre au début des années 60 lorsqu'il introduit le concept de « transduction » (Lefebvre, 1961). Par ce terme, il cherche à caractériser un mode de raisonnement « irréductible à la déduction et à l'induction, qui construit un objet virtuel à partir d'informations sur la réalité et d'une problématique déterminée ». Cette première définition ne diffère guère de

l'idéal-type webérien, mais il la complète aussitôt de la considération suivante : « Nous pourrions aussi nommer « utopie expérimentale » l'exploration du possible humain, avec l'aide de l'image et de l'imaginaire, accompagnée d'une incessante critique et d'une incessante référence à la problématique donnée dans le « réel » ». Ici, l'opération d'abstraction idéal-typique passe d'une visée analytique à une visée prospective et utopique : il s'agit d'explorer, avec les ressources de la pensée conceptuelle et de l'imaginaire autant que celles de l'observation, les virtualités contenues dans une situation sociale donnée ; déduire le possible à partir de l'observation d'une situation historique donnée. Le raisonnement sociologique n'est plus seulement placé au service de la description et de l'analyse de la réalité, il se voit mobilisé comme facilitateur du changement social par l'exploration imaginaire et conceptuelle des possibles non réalisés que contient la situation présente.

Nous voudrions suggérer quatre usages possibles de ce mode de raisonnement.

### L'USAGE À DES FINS D'EXPLICITATION :

Dans ce premier usage, la transduction permet au.à la chercheur.se de présenter aux acteur.rice.s une modélisation de leurs logiques d'action, de leurs représentations ou encore de leurs intuitions, qui en restitue la logique d'ensemble, qui les resituent dans les matrices plus larges où elles acquièrent leur signification.



<sup>3</sup> La question complexe de l'opérationnalisation de tels dispositifs dépasse le cadre de cet article...



De la sorte, les acteur.rice.s peuvent en parcourir par la pensée toutes les implications possibles et en mesurer pleinement la signification. Il.elle.s peuvent en évaluer en toute conscience la pertinence et la justesse. La sociologie des « cités » proposée par Luc Boltanski peut constituer un outil particulièrement fertile pour mener à bien cet exercice. Elle permet de faire ressortir les philosophies politiques implicites auxquelles les personnes recourent lorsqu'elles considèrent et évaluent les situations où elles sont placées.

Cet usage permet d'aider les acteur.rice.s à mieux préciser les fins qu'il.elle.s poursuivent, à décider en toute conscience des termes du projet de changement social qu'il.elle.s veulent engager.

### L'USAGE À DES FINS PROSPECTIVES

Ici, la modélisation vise à anticiper les effets possibles des transformations que les acteur.rice.s veulent impulser. Elle doit permettre d'anticiper les effets non voulus, les possibles points de blocage, les réactions positives ou hostiles que l'action risque de susciter. La sociologie des organisations et des « logiques d'actions » peuvent être ici un recours important. Le.la chercheur.se s'efforcera de reconstituer le système d'acteur et de modéliser les logiques de celles et ceux qui opèrent au cœur ou au pourtour de l'action à engager.

### L'USAGE À VISÉE DE SYSTÉMATISATION

Les expérimentations ont vocation à essayer. Là encore, pour qu'il puisse être appropriable par d'autres, un projet conduit à son terme avec succès doit pouvoir faire l'objet d'une « épure », d'un tableau abstrait des principes qui gouvernent à son fonctionnement, par-delà les circonstances accidentelles qui ont marqué sa conduite du sceau de la singularité.

### L'USAGE CONSCIENTISANT

Inspiré de la tradition latino-américaine dominée par la figure de Paolo Freire dans le domaine de la pédagogie et de Orlando Fals Borda dans celui de la sociologie, cette utilisation vise à élargir la compréhension par les acteur.rice.s de leur propre condition sociale afin d'en acquérir la pleine maîtrise pratique et politique. Sa pratique part des situations vécues, et mobilise les savoirs ordinaires comme matière première d'une investigation où chercheur.se.s et acteur.rice.s vont tenter de comprendre à quoi ces savoirs répondent, à quels rapports sociaux et quelles formes d'oppression ils réagissent de façon à la fois adaptative et créative. Cette première prise de conscience permet de faire remonter la focale vers ces formes d'oppression elles-mêmes. Les ressources de conceptualisation offertes par les différentes écoles critiques en sociologie peuvent faire levier, à condi-

tion de ne pas enfermer cette critique dans une pure analyse de ce qui est (institué), d'y adjoindre la mise en évidence des processus s'institution du social et d'agency des acteurs.

### CONCLUSION : LA COLLABORATION POUR UNE SCIENCE SOCIALE NON-OPPRESSIVE

Pratiquer la sociologie comme « utopie expérimentale » consiste à explorer par les ressources conjointes de l'observation, de la conceptualisation et de l'imaginaire, les potentialités non réalisées inscrites dans une situation. Des hypothèses nouvelles peuvent en découler, énonçant le sens d'un changement souhaitable, ainsi que son cheminement empirique possible. La mise en œuvre de l'action remplit alors la fonction-test, elle constitue l'épreuve de réalité où la validité des hypothèses est éprouvée.

Dans le cadre d'un travail collaboratif entre acteur.rice et chercheur.se, chacune de ces opérations est également soumise à la dialectique hypothèse/observation dans la relation acteur.rice/chercheur.se : tout acte du.de la chercheur.se, à l'intérieur de cette relation, est en lui-même une expérimentation où l'appropriation effective par les acteur.rice.s constitue sa « prise sur le réel », c'est-à-dire son espace de validation ou de réfutation.

Une telle pratique des sciences sociales se veut à la fois émancipatrice et scientifique. Émancipatrice parce qu'elle ne vise plus à « choquer » le sens commun.

La rupture épistémologique fait violence au sens commun car elle positionne le.la savant.e dans une position de surplomb lui conférant le pouvoir de « faire taire » et de démembrer le sens de ce qui importe à l'extérieur de son espace propre. La collaboration entre acteur.rice et chercheur.se est l'occasion de remettre les expériences des acteur.rice.s au cœur du périmètre de la recherche elle-même, de placer recherche scientifique et aspiration à une vie plus complète, plus libre, plus pleine de sens, en réciprocité de perspective. Elle est scientifique parce que le monde social n'est pas seulement une somme de faits accomplis. Les potentialités non réalisées qui figent sa factualité à moment donné, le caractère ouvert de son devenir, font aussi partie intégrante de sa vérité. Celle-ci ne peut être atteinte en l'appréhendant comme un simple « objet », fini, tout entier contenu dans le dispositif de « saisie » avec lequel on s'adresse à lui.

Pour l'approcher, il faut l'explorer et non pas seulement l'étudier : il faut en parcourir les recoins cachés, éprouver comment il change, comment sa structure « répond » lorsqu'elle est mise à l'épreuve d'actions nouvelles. Alors la recherche n'est plus une simple enquête. Elle devient une aventure. Une aventure collective. Et c'est à risquer cette aventure que la collaboration avec les acteur.rice.s invite.



**RÉFÉRENCES**

Florence Allard & Véronique Perret,  
« La recherche-action », in Y. Giordano (dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Caen : EMS, 2003, pp.85-132

Régis Cortesero,  
« Entre le Juste et le Bien. Les chassés-croisés anti-relativistes de la sociologie de la justice sociale », in Sainsaulieu I. et al., *Où est passée la justice sociale ? De l'Égalité aux tâtonnements*, P. U. du Septentrion, à paraître.

Isabelle Stengers,  
*Civiliser la modernité ? Whitehead et les ruminations du sens commun*, Les presses du Réel, Dijon, 2017

Bruno Latour,  
« Sur la pratique des théoriciens », in Barbier J.M., *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, PUF, 2011, pp.131-146

Isabelle Stengers, Philippe Pignarre,  
*La sorcellerie capitaliste*, La Découverte, 2005.

Henri Lefebvre, « Utopie expérimentale : pour un nouvel urbanisme », *Revue Française de Sociologie*, 1961, 2-3, pp. 191-198

RÉGIS  
CORTESERO

SOCIOLOGUE

CONSULTANT, FORMATEUR,  
ATELIERS SPINOZA  
CHERCHEUR ASSOCIÉ,  
LABORATOIRE MOSAÏQUES-LAVUE  
UMR CNRS

Après un doctorat en sociologie, Régis Cortesero a occupé diverses positions dans le champ académique. Il a ensuite été chargé d'études et de recherche à l'INJEP (Institut National de Jeunesse et de l'Éducation Populaire), où il a été confronté au problème des rapports entre chercheur.se.s et praticien.ne.s, mais aussi aux pratiques de rapprochement des deux domaines dans le champ de l'éducation populaire. Il tente aujourd'hui de développer une pratique de recherche collaborative au sein d'une structure qu'il a créé dans ce but, les « Ateliers Spinoza ».





L'EXPÉRIENCE D'UNE CO•PÉRATIVE  
D'ACTI▼ITÉS ET D'EMPL•I :  
DE LA C•LLABORATION  
... À LA COOPÉRATI•N ?



## LE REGARD DE LA FTI

Parmi les différentes formes juridiques que peut choisir un collectif d'individus souhaitant travailler ensemble, la coopérative d'activités et d'emploi (CAE) est une solution qui permet de mutualiser à différents niveaux les outils de travail mobilisables par les un.e.s et les autres. Ils vont de la mise à disposition de locaux à la mutualisation des fonctions support. Certains groupes constitués par affinité vont plus loin : groupes de travail, démarches de recherche, échanges de compétences, etc. Une fois le cadre juridique adopté, reste à établir la gouvernance institutionnelle, l'organisation quotidienne, l'animation du collectif autour d'objets communs ou encore les régulations interindividuelles. Là encore, si la coopération se choisit aujourd'hui quasiment sur l'étagère, la collaboration au quotidien, elle, se construit.

La CAE Grands Ensemble regroupe sous la bannière coopérative des indépendant.e.s qui, au sein même de la structure, peuvent se rapprocher les un.e.s des autres de façon informelle et collaborative au gré de leur(s) centre(s) d'intérêt(s) ou de

leur raison d'affaire, formant ainsi des « collectifs dans le collectif ».

En tant que potentielle méta-organisation, la CAE est ainsi une opportunité de recherche afin de confronter la littérature sur la collaboration à la réalité d'un terrain, notamment au travers de l'observation de deux de ces groupes de travailleur.euse.s autonomes.

*Deux entrepreneures au sein de la Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE) Grands Ensemble, s'interrogent sur les notions de coopération et collaboration à partir de leurs propres expériences et observations.*

Les CAE peuvent être définies comme des coopératives de travail regroupant des entrepreneur.se.s autonomes qui mutualisent à différents degrés, leurs « outils de travail ». Ces organisations sont également considérées comme un projet politique, revendiquant la fin du rapport de subordination en entreprise tout en permettant aux travailleur.e.s autonomes de bénéficier du régime du salariat, sans toutefois avoir besoin de créer leur propre entreprise.

On dénombre une centaine de CAE en France<sup>1</sup> qui sont très diverses dans leur taille et mode de fonctionnement. Elles sont ainsi un terrain d'observation vaste et extrêmement riche concernant les nouvelles formes de travail indépendant, qui commencent à faire l'objet de travaux de recherche (Bureau et Corsani 2015 ; Stervinou et Noël 2008 ; Veyer et Sangiorgio 2006).

Dans certaines, des entrepreneur.e.s se regroupent, sur la base de leurs ressemblances ou de leurs complémentarités en matière de méthodes et d'approches. Ces collaborations, formes de « collectifs dans le collectif », vont de l'organisation de rencontres régulières pour partager de l'information à la réponse commune à des appels d'offres voire à la structuration du groupement autour d'une marque commune.

Nous avons analysé plus finement les pratiques collaboratives et coopératives de deux de ces groupes présents au sein de la CAE Grands Ensemble pour comprendre ce qui pouvait distinguer la collaboration de la coopération. Nous désignons ici ces groupes (Démarches Participatives, auquel nous sommes rattachées, et Bien Fait pour ta Com) comme des collectifs de travailleur.e.s autonomes.

<sup>1</sup> Informations issues des deux fédérations françaises de CAE : « Coopéa, association nationale des coopératives d'activités et d'entrepreneurs ». s. d. <http://copea.fr/> et « Coopérer pour entreprendre ». s. d. <https://www.cooperer.coop>.

## LES CAE ET L'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF DES ENTREPRENEUR.E.S SALARIÉ.E.S

Dès leur avènement (années 1990), les CAE ont proposé des services allant bien au-delà du seul portage salarial, cherchant à explorer de nouvelles formes d'emploi et de travail. De nombreux entrepreneur.e.s salarié.e.s qui rejoignent ces coopératives en attendent une approche plus collective de leur expérience de travailleur.se indépendant.e.

Cette rencontre d'intérêts communs produit des expérimentations et une réflexion participative sur les modalités qui permettent aux individus de reformer des « collectifs de travail » d'un genre nouveau, naviguant entre recherche d'une plus grande coopération et exercices pratiques de collaboration.

Les CAE regroupées au sein de « Bigre »<sup>2</sup> ont partagé à partir de 2015 leurs expériences dans l'accompagnement de ces dynamiques collectives et nous disposons aujourd'hui d'une première typologie de ces formes d'organisation collective (Bureau et Corsani 2015), que nous simplifions et mobilisons pour donner un cadre de référence à notre « recherche-action » :

- les collectifs/groupes projets : il s'agit de rassembler les compétences et la force de travail de plusieurs travailleurs autour d'un projet commun (projet libre, appel d'offres, etc.) ;

- les collectifs/groupes métiers : ils réunissent des travailleur.e.s exerçant le même métier ou dans un même secteur d'activité<sup>3</sup> ;
- les collectifs de production ou groupe de marque : ils rassemblent des entrepreneurs qui se regroupent durablement, notamment afin de construire une offre commune.

Selon les CAE, la participation à ces groupes est encouragée (c'est le cas de SMartfr / Grands Ensemble) ou posée comme une étape indispensable à son intégration dans la coopérative (c'est le cas par exemple pour Oxalis). Mais la coopération y est toujours présente comme un vecteur du développement économique des entrepreneur.e.s salarié.e.s.

### LE GROUPE « DÉMARCHES PARTICIPATIVES »

Dès le début de son existence, en octobre 2016, le groupe s'inscrit dans la démarche initiée au sein de Bigre et suit l'actualité du groupe « grand frère » chez Oxalis. Les premières réunions sont pilotées et animées par une salariée de la coopérative. Trois principales attentes sont exprimées par les premiers membres du groupe : développer son activité notamment en répondant à des appels d'offres, partager/échanger des ressources et l'envie de faire à plusieurs (que l'on retrouve sous les mots synergies, communs ou coopération). Le groupe se dote, par l'in-

termédiaire de la CAE, d'un outil commun de recensement des marchés publics (pour « faire ensemble » et « produire ensemble ») et d'une mailing list (pour partager et échanger des ressources) en vue d'atteindre ces objectifs.

Le groupe se confronte ensuite aux questions d'organisation : comment articuler, agencer les expertises et compétences individuelles pour produire une réponse cohérente à un appel d'offres ? Deux pistes sont alors discutées : partir d'une clarification des expertises individuelles ou afficher ses intentions par rapport à l'analyse des besoins d'un appel d'offres (système pratiqué par Oxalis). À l'occasion des premières réunions, un consensus se dégage sur l'objectif d'approfondir l'interconnaissance et l'analyse des expertises en s'appuyant sur cette représentation partagée : « Plus on va se connaître, plus on aura envie de travailler ensemble mais chacun.e doit d'abord travailler sur sa propre expertise. ». C'est une caractéristique propre au groupe démarches participatives qui rassemble des consultant.e.s intervenant sur un champ lui aussi mouvant et certain.e.s d'entre eux.elles n'ont pas encore stabilisé leur offre commerciale.

Le groupe met en place en septembre 2017 une réunion mensuelle, qui devient l'occasion d'échanger sur l'actualité de chacun.e, mais aussi de partager diverses informations et « bons tuyaux ». Cette richesse permet au groupe de se maintenir dans la durée en dépassant

les frustrations individuelles concernant l'organisation, la productivité du groupe ou l'assurance de partager des valeurs communes.

De nombreuses propositions ou même de décisions ne verront pas le jour ou ne seront pas suivies d'effet. Posées dans la dynamique de la discussion, elles ne rencontrent pas l'énergie nécessaire à leur formalisation. Nous posons comme hypothèse que ces décisions ne répondent finalement pas à un besoin dans « l'ici et maintenant » du collectif. C'est un des indicateurs d'un collectif qui mobilise le mode collaboratif plus que la coopération. L'autorité étant partagée entre les membres, aucune obligation, aucun contrôle ne vient rappeler à l'ordre les individus et les réunions produisent finalement peu de décisions au sens de validation collective d'une mise en action. En juin 2018, lors d'une réunion mensuelle, une nouvelle définition du groupe émerge (encadré).

« Le groupe démarches participatives est un groupe ouvert, à géométrie variable, composé actuellement d'une vingtaine de personnes. Les membres ont tous des métiers différents, mais au sein du groupe, nous travaillons à :

- Enrichir nos pratiques
- Développer une réflexion collective
- Favoriser la rencontre avec d'autres structures
- Répondre collectivement à des appels d'offres
- Apporter sa contribution au groupe
- Principe d'un engagement libre »

Présentation du groupe lors de la réunion mensuelle de juin 2018, Grands Ensemble, Lille.



<sup>2</sup> « Bigre » est une mutuelle de CAE fédérant 25 structures comprenant 7000 salariés

<sup>3</sup> Les groupes-métier remplissent deux fonctions, toujours d'après Corsani et Bureau : « un rôle de formation technique par mutualisation des savoirs (...) [et] un rôle d'interconnaissance (ibid : 224).





## COOPÉRATION ET COLLABORATION : ÉLÉMENTS DISTINCTIFS ET ANALYSE DES INTERACTIONS

L'analyse de l'historique et du fonctionnement croisé de ces deux groupes de travailleur.se.s autonomes nous permet ainsi d'avancer quelques hypothèses concernant les ingrédients pour réussir un collectif de production entre entrepreneur.e.s autonomes :

- L'adhésion à des valeurs communes (simplifiée a priori quand ce collectif se construit au sein d'une CAE) et rejet du salariat classique ;
- La production avec l'ambition commune de développement économique (en opposition au simple partage d'expériences) ;
- La facilitation : intégrer un rôle « facilitateur » lors de chaque rencontre de travail ;
- La structuration : redéfinir un modèle organisationnel.

Ces deux exemples de collectifs de travailleur.se.s autonomes, naviguant entre les trois types de groupes identifiés (groupe projet, groupe métier et groupe de marque ou collectif de production) nous amènent également à proposer de nouveaux éléments de définition et de distinction des notions de collaboration et de coopération, dont nous proposons une première caractérisation :

tition de l'énergie » (membre de BFPTC, Communication personnelle, août 2018). Ce témoignage montre les difficultés liées au modèle horizontal et à l'absence de subordination et d'autorité au sein d'un collectif. Elles se résolvent avec le développement d'un nouveau modèle organisationnel plus souple, basé sur les notions de « rôles » qui remplacent la « fiche de poste ». Nous retrouvons là les modèles émergents du management libéré, comme l'holocratie.<sup>4</sup>

La répartition de la valeur ajoutée produite et la valorisation de l'investissement de chacun.e est un élément essentiel au sein d'un groupe de travailleurs autonomes. Il est défini à la fois comme une force et une faiblesse du groupe « BFPTC ». « La grosse difficulté qu'on a, c'est qu'on a envie de garder le fonctionnement, ce qu'on a, au sein de la coopérative Grands Ensemble, et de garder ce qui fait notre genèse et ce qui fait notre force, c'est qu'on est un collectif d'indépendant.e.s, c'est que chacun.e garde son activité individuelle en dehors, ou dans le collectif (...). On cherche une forme juridique qui permettrait de garder une marque collective et en même temps de permettre à chaque individu de s'épanouir dans BFPTC mais surtout en dehors de la structure et de garder une activité indépendante. » (membre de BFPTC, Communication personnelle, août 2018). Le collectif se dirige vers la création d'une coopérative autonome, en quittant la CAE Grands Ensemble. Il y a donc un retour à une forme plus classique de coopération.

la notion de « participation à l'élaboration d'une œuvre commune », soulignée dans l'appel à proposition de la Fabrique des Territoires Innovants (2018).

Une fois cette définition et ce cadre posés, l'enjeu reste néanmoins « de trouver un modèle organisationnel et des règles de fonctionnement permettant de réguler les relations entre les membres tout en préservant leur autonomie » (Gregoire, *ibidem*)

Le modèle organisationnel distingue fonctions de production et fonctions support. Les fonctions support recouvrent la communication, la comptabilité et la coordination mais doivent être partagées équitablement. Le groupe veille à une répartition équilibrée, parfois à durée déterminée, mais volontaire des rôles. Il s'agit là d'un principe-clé des modèles organisationnels horizontaux, qui pose néanmoins parfois quelques difficultés, comme le souligne l'une des membres du collectif que nous avons interrogée en parlant des chef.fe.s de projet : « Comme on est sur un axe horizontal, c'est compliqué de faire autorité... Donc on est en train de voir comment travailler cette notion de fiche de poste entre guillemets, de chef de projet, et les différentes façons de suivre les projets (...). On est dans ces modèles horizontaux, quand il y a des zones de frictions, de frottement, c'est quelqu'un.e qui va veiller à trouver la solution dans la re-répartition, en fait c'est quelqu'un qui fait de la facilitation... On est dans la facilitation, mais en fait c'est un rôle de répartiteur... c'est ça ! Il veille essentiellement à la répartition... la répar-

Cette définition montre que le groupe bascule dans un fonctionnement plus collaboratif. Ce processus est accéléré par l'arrivée et la participation active de nouveaux.elles entrepreneur.e.s.

### LE GROUPE « BIEN FAIT POUR TA COM »

Le groupe « Bien Fait pour ta Com » (BFPTC), composé principalement de professionnel.le.s de la communication est né en 2014, sous la forme d'un collectif de production qui choisit de se doter d'une marque, d'une offre de services et choisit aussi de collaborer sur des projets plus conséquents. Dès le lancement du groupe, un des enjeux de ce collectif de travailleur.se.s autonomes est de « concilier aspiration à l'autonomie et volonté d'intégrer un collectif. Chez BFPTC, tous les membres doivent rester libres de s'investir ou non selon leurs envies et disponibilités (...). Leurs contributions peuvent varier tout au long de l'année en fonction des priorités des un.e.s et des autres. » (Gregoire 2016 : 2)

La particularité de ce groupe, que l'on retrouve dans nombre de collectifs de travailleur.se.s autonomes, est qu'il est organisé de manière totalement horizontale. De manière ponctuelle ou plus durable, un rôle de facilitateur.rice ou d'animateur.rice peut être attribué à l'un ou plusieurs des membres du groupe. Ce mode d'organisation, exempt de tout lien de subordination, est à notre sens l'un des éléments clés de la définition de la collaboration qui complète

<sup>4</sup> L'holocratie est une forme de management horizontal, inspirée de la sociocratie, qui s'est développée dans les années 2000 aux États-Unis. C'est un mode de prise de décision qui permet de s'auto-organiser par analogie avec les organismes vivants. L'holocratie supprime les niveaux hiérarchiques et les fonctions des organigrammes ; ce sont des décisions collectives qui distribuent les rôles en fonction des actions à entreprendre et des compétences de chacun.e.

## UNE BOUCLE RÉTROACTIVE ENTRE COOPÉRATION ET COLLABORATION

réroactive où la coopération est le point de départ puis le point d'arrivée dans une forme renouvelée. Elle est "augmentée" par l'expérience collaborative. Les interactions complexes constatées entre coopération et collaboration nous permettent d'avancer que l'une n'exclut pas l'autre, que la collaboration ne s'oppose pas intrinsèquement à la coopération.

Les pratiques des groupes projet s'inscrivent plus directement dans la collaboration, et celles des groupes métiers dans la coopération. La troisième forme d'organisation collective au sein des groupes de travailleur.se.s autonomes, les groupes de marque ou les collectifs de production, mobilisent fortement la collaboration dans une première étape et ont également recours à des dispositifs de coopération pour pérenniser les résultats de leur collaboration. Ainsi, chaque collectif invente une alchimie complexe qui peut se comparer à une boucle

### COOPÉRATION « AUGMENTÉE »

Développement d'une offre économique partagée et d'un modèle organisationnel horizontal



### COLLABORATION

Participation à un ou plusieurs collectifs de productions

### COOPÉRATION

Choix de vivre une expérience différente, plus collective, de portage salarial. Rejet du lien de subordination associé au salariat.

### LES PRINCIPES DE LA COLLABORATION

- Elle implique forcément une production collective.
- Elle s'appuie sur une communauté de pairs sans établissement de règles préalables en dehors du choix des outils partagés qui permettent de produire collectivement.
- Le recours aux outils numériques est important, ils facilitent l'agrégation et l'agencement des contributions individuelles et permettent une désynchronisation du travail.
- La logique du "faire" s'appuie sur des contributions spontanées, volontaires et donc potentiellement excluantes à l'entrée.
- En revanche, le collectif fonctionnant en auto-gestion, sans aucune forme de subordination ou de hiérarchie, il construit ses arrangements relationnels par ajustement mutuel s'appuyant sur l'intermédiation de l'objet produit et de l'outil utilisé.
- C'est l'intérêt individuel de chacun.e dans l'œuvre qui est moteur.
- Les groupes projet sont des espaces de collaboration.

### LES PRINCIPES DE LA COOPÉRATION

- Elle implique forcément l'existence de règles définissant les relations entre les acteur.rice.s, quelle que soit la finalité de cette relation.
- C'est une approche relationnelle plutôt égalitariste qui va veiller à maintenir un équilibre des pouvoirs et/ou des ressources entre les acteur.rice.s en établissant des règles de gouvernance.
- Elle s'appuie souvent sur une matérialisation de type juridique, sous la forme de charte, contrats, règlements ou statuts plus ou moins contraignante.
- Elle inclut tous les acteur.rice.s et veille à maintenir cette inclusion quelles que soient leurs contributions tant que les règles sont respectées.
- Une coopération rassemble des acteur.rice.s qui se reconnaissent des intérêts partagés et choisissent de s'épauler sous des formes qui peuvent être très diverses.
- Les groupes métiers sont des espaces de coopération puisque les entrepreneur.e.s salarié.e.s y mutualisent des ressources matérielles ou immatérielles et se reconnaissent des intérêts communs.



Nous posons l'hypothèse que le couple « coopération/collaboration » constitue une des boucles rétroactives d'un changement de paradigme naissant. Les collectifs de travailleur.se.s autonomes seraient les laboratoires d'un mode organisationnel émergent dont nous pouvons trouver d'autres indices dans la littérature sur l'avenir du travail et de l'entreprise. La coopération et la collaboration seraient alors deux facettes d'une même réalité dont l'agencement produit des situations économiques et sociales différentes selon l'équilibre construit entre les deux.

Cette forme de coopération "augmentée", qui émerge dans notre exemple, croise aussi la réflexion sur les communs productifs que Thomas Coutrot (2018) définit comme un "ensemble de règles définies par une communauté en vue de produire et de partager des ressources de façon collaborative et durable". Elle présente la particularité d'interroger les systèmes de production simultanément sur le travail et sur les formes d'organisation économique, dont celles des coopératives.

L'économie des communs nous invite à penser au sein d'un même système ce que les individus produisent, comment ils le produisent et selon quelle gouvernance économique et sociale ; serait-ce là une nouvelle grille d'analyse adaptée aux organisations complexes du XXI<sup>e</sup> siècle ?

#### RÉFÉRENCES

Bureau, Marie-Christine et Corsani, Antonella. 2015. « Les coopératives d'activité et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle », Revue Française de Socio-Économie, n°15, n° 1, p. 213.

Coutrot, Thomas. 2018. *Libérer le travail : pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*. Paris: Éditions du Seuil.

Gregoire, Maud. 2016. *Jouer perso ou collectif ? Les leçons d'une expérience en cours*. Smart.

La Fabrique des Territoires Innovants. 2018. « Workshop de recherche interdisciplinaire. Le collaboratif, un champ mouvant : théories, méthodes et enjeux. 2017-2018 ».

Stervinou, Sandrine et Noël, Christine. 2008. « Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable », Management & Avenir, vol. 20, n° 6, p. 65.

Veyer, Stéphane et Sangiorgio, Joseph. 2006. « L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 5, n° 2, p. 89.

## MAYA LECLERCQ

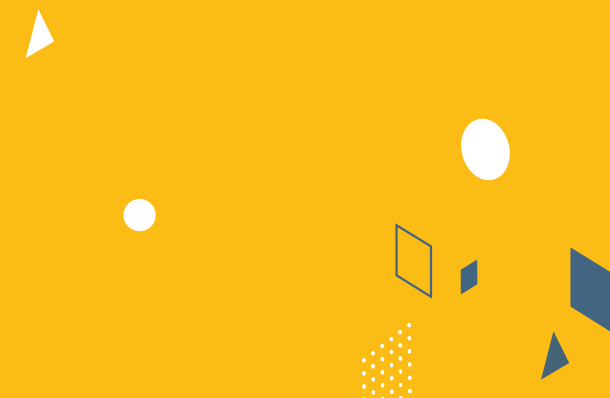
SOCIO-ANTHROPOLOGUE  
SOCIOTOPIE, ATELIER DE SCIENCES HUMAINES  
ET SOCIALES APPLIQUÉES  
COOPÉRATRICE DE LA CAE  
GRANDS ENSEMBLE, LILLE  
CHERCHEURE ASSOCIÉE AU CLERSE -  
UNIVERSITÉ DE LILLE 1

Docteur en Socio-Anthropologie, Maya Leclercq est aujourd'hui consultante et chercheuse indépendante, rattachée au CLERSE (Centre lillois d'études et de recherches en sociologie et économie – UMR 8019) en tant que chercheuse associée. Attachée aux valeurs de l'économie sociale et solidaire, elle s'est formée à l'entrepreneuriat social et solidaire en 2016 à l'Université Paris Dauphine, avant de créer sa structure sous forme coopérative. Passionnée par les Sciences humaines et sociales, elle a fondé Sociotopie, atelier de Sciences Humaines et sociales appliquées en 2017, en vue de travailler à la diffusion des SHS et à leur applicabilité. Sociotopie emploie actuellement 2 salarié.e.s et est hébergée par la Coopérative Grands Ensemble, basée à Lille. Sa prochaine contribution scientifique est un projet de recherche sur les coopératives ainsi qu'une série d'articles sur le sujet.

## SÉVERINE ROMANOWSKI

CONSULTANTE  
DESIGN ET MANAGEMENT  
DES ORGANISATIONS  
COOPÉRATRICE DE LA CAE  
GRANDS ENSEMBLE, LILLE

Diplômée de l'IEP de Lille, parcours politique et société, Séverine Romanowski a très vite exercé des responsabilités syndicales au sein des instances régionales et nationales de la CFDT. Elle y a notamment piloté le système de formation et de recherche-action syndicale. Après une incursion dans le secteur des politiques publiques pour le développement de l'agriculture biologique où elle a pratiqué intensément le dialogue territorial, elle décide de se recentrer sur son fil rouge : les interactions entre individus et organisations. Elle est aujourd'hui consultante, hébergée par la CAE Grands Ensemble, et fonde en 2019 l'agence de transition managériale, SIMPLEXITE.





L'ÉC • NOMIE COLLAB • RATIVE  
PEUT-ELLE FAIRE L'ÉCON • MIE  
DE LA CO • PÉRATION ?



## LE REGARD DE LA FTI

Dans son texte, Hervé Guil propose deux choses. Tout d'abord, il propose une analyse critique de l'économie collaborative et des nouvelles plateformes de partage en s'interrogeant sur les nouveautés qu'elles proposent. Nous identifions qu'elles renvoient par l'usage du terme collaboratif à un idéal qui déçoit. La réalité de ces plateformes renvoie surtout à une précarisation du travail, à une ouverture de la critique mutuelle des individus entre eux (entre travailleur.se.s et usager.ère.s) sans pour autant proposer une telle transformation à l'échelle des propriétaires ou des dirigeant.e.s. Au contraire, la gouvernance opérationnelle de ces plateformes reste gouvernée par une logique de croissance économique forte, de globalisation de l'activité, sans pour autant inclure ou rémunérer les parties prenantes client.e.s ou travailleur.se.s. On pourrait donc parler de collaboration limitée ou asymétrique.

Dans le même temps, Hervé Guil s'interroge sur ce que pourrait apporter le modèle coopératif à ces initiatives économiques : une implication des parties prenantes pour

garantir la pérennité, le respect du droit des travailleur.se.s et garantir la non-marchandisation de tous les liens sociaux et familiaux.

Dans le même temps, il nous montre combien les porteur.se.s de ces plateformes tendent à critiquer le modèle coopératif sur les mêmes qualités que nous présentons et qui pour eux représentent des contraintes à leurs ambitions temporelles et économiques, assumées ou bien souvent imposées par des financeurs exigeants, au-delà du raisonnable de la production humaine, y compris dans le milieu de l'économie sociale et solidaire.

*Cet article est une synthèse des réflexions inspirées par des échanges avec des spécialistes de l'économie numérique comme Nicolas Colin, cofondateur de The Family et de l'économie du partage, comme Antonin Léonard de Ouishare d'une part, et, d'autre part, par le dialogue régulier avec des coopérateur.rice.s dont Dominique Babilotte, Charlotte Dudignac du réseau Coopérer pour entreprendre, Stéphane Veyer de Coopaname, Jean-Luc Chautagnat de La Manufacture Coopérative. Il s'agit principalement de questionner la possibilité d'une rencontre constructive entre le vaste mouvement d'économie dite « collaborative », qui contribue à la mutation profonde de nos économies, et le mouvement coopératif lui-même.*

Le développement d'initiatives dites collaboratives dans différents domaines des échanges, des services et de la production d'objets revêt actuellement une importance considérable. L'utilisation du terme collaboratif représente-t-elle, aujourd'hui, à la fois une conséquence et une accélération de la « ringardisation » du terme coopératif ?

Une première distinction apparaît simplement en remarquant qu'il est courant d'entendre « je vous présente mes collaborateur.rice.s », alors que la formule « je vous présente mes coopérateur.rice.s » est inusitée. La notion de collaboration semble compatible avec la conception d'une hiérarchie classique, alors que la notion de coopération porte le principe d'égalité entre pairs et d'aspiration à la fraternité. On note l'ancrage du terme collaboration dans celui de labeur, le travail au sens d'effort. Le terme coopérer s'ancre dans la racine *operare*, dans le registre de l'œuvre commune. L'ambition d'émancipation des coopérateur.rices par l'agir en commun, l'absence de dissociation entre réflexion et action rendent concrète la dimension de démocratisation de l'économie. Égalité, fraternité, liberté... Est-ce donc justement le renoncement à cette ambition républicaine si difficile à atteindre qui fait préférer le collaboratif au coopératif ?

Doit-on voir dans le terme collaboratif une facilité consistant à promouvoir et à utiliser la puissance des groupes et de la mise en commun des compétences, sans remettre radicalement en question la structure des organisations et le modèle dominant de société dans lequel elles s'inscrivent ?

Ne risque-t-on pas de voir se développer un type d'entreprise nouveau, déjà identifié par le psycho-sociologue Eugène Enriquez ? (Enriquez, 1997). L'entreprise « stratégique » promet, au moins dans le discours, la coopération et l'investissement des



collaborateur.rice.s et des consommateur.rice.s dans le projet collectif. Dans la réalité, il y a le maintien d'un système d'autorité piloté par l'actionnaire majoritaire, technocratique et pyramidal. Le développement des échanges et des modes de travail en réseau accéléré par le numérique représente donc à la fois l'espoir d'une nouvelle libération du travail et de l'économie, mais aussi une nouvelle menace d'aliénation de la puissance productive.

Mais, comme en témoigne l'atelier *Vers un coopératisme ouvert* (Conaty et Bollier, 2014), de nombreux pionnier.ière.s de l'économie collaborative sont parfaitement conscient.e.s du risque de voir la puissance des nouveaux mouvements de création mutuelle et d'économie du partage récupérée par un capitalisme prédateur. Ils identifient clairement les enjeux en termes de structuration juridique, de protection, de financement, d'animation de ces émergences. Ils et elles appellent clairement à un développement des synergies entre les porteur.se.s de ces innovations (à la fois économiques, sociales et technologiques) et la communauté des coopératives et des mutuelles. Il s'agit d'une occasion considérable d'apprentissage réciproque fructueux et de renouveau du mouvement coopératif et mutualiste, par la confrontation des expériences issues pour certaines de la première révolution industrielle et des formes émergentes de coopération et de mutuelles, issues de la révolution numérique ou permises par ces évolutions technologiques.

Pour saisir et entamer cette mutation, il faut préciser les enjeux et les éléments de contexte à prendre en compte, pour tenter ensuite d'identifier les principaux leviers stratégiques disponibles.

## UN ENJEU STRATÉGIQUE MAJEUR POUR LE MOUVEMENT COOPÉRATIF

Le mouvement coopératif doit être stratégique pour trouver des réponses à ces questionnements : Comment drainer une partie significative de l'énergie créatrice (et des flux financiers, voire des activités qui l'accompagnent) vers la coopération ? Quelle place accorder aux coopératives elles-mêmes ? Il apparaît pour cela essentiel de présenter l'ensemble des éléments liés au contexte.

## LA FACE IMMERGÉE D'UNE RÉVOLUTION

La numérisation de l'économie et l'innovation entrepreneuriale impactent de façon considérable différents secteurs d'activité, et redéfinissent les contours de l'entreprise. Pour Bruno Teboul, la mutation risque d'être radicale en termes d'emploi : « ... Les grands gagnants seront les client.e.s et les grands perdants, les salarié.e.s peu qualifié.e.s. Ce qui ne fera qu'accroître les inégalités sur le marché du travail et installer un phénomène de

“freelancisation” et d'intermittence généralisée » (Errard, 2015).

Ces formes d'innovation posent également la question de la contribution fiscale aux investissements et aux dépenses collectives d'un territoire comme celle de la protection sociale de ces nouveaux.elles travailleur.se.s. Ces dernier.ère.s sont largement dépendant.e.s d'une plateforme-entreprise qui n'assume pas la fonction d'employeur.se. La question de la concentration du pouvoir par les dirigeant.e.s des plateformes technologiques gestionnaires des données se pose. On peut s'interroger sur deux questionnements majeurs : l'abus de pouvoir potentiel exercé à l'encontre de masses de contributeur.rice.s isolé.e.s et la répartition plus ou moins équitable de la valeur ajoutée produite.

Ces défis interrogent directement les coopératives. Quels sont leurs atouts, et handicaps pour défendre des formes solidaires d'innovation socio-économique tout en limitant le risque d'accélérer la déstructuration du salariat et des protections sociales qui lui restent liées ?

## L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE : UNE VERSION PLURIELLE

Il est préalablement utile de rappeler qu'il n'y a probablement pas une économie collaborative mais bien des économies collaboratives, portées par des visions politiques et sociétales bien différentes.

Il y a notamment un écart entre des entreprises cotées en Bourse qui gèrent des « places de marché de travailleur.se.s indépendant.e.s » et des plateformes réellement coopératives, gérées par les producteurs eux-mêmes, comme par exemple la banque de photographies Stocksy.

## LE DÉPLOIEMENT DE SERVICES À GRANDE ÉCHELLE

La caractérisation des nouvelles applications de l'économie collaborative est la grande échelle à laquelle elles s'exercent. Nous ne sommes plus dans une coordination sur une zone géographique limitée (plus favorable sans doute à une implication des travailleur.se.s et des consommateur.rice.s eux.elles-mêmes), mais sur une échelle transnationale, avec un lien formalisé par un contrat juridique et l'échange de données via Internet.

## UN CADRE LÉGAL QUESTIONNÉ

Les entreprises qui portent ces offres sur un plan mondial doivent d'une certaine manière prendre en compte les contraintes du local et notamment en termes de droit. L'importance du droit coopératif suivant les pays peut influencer les types de solutions d'hébergement juridique adoptées.

C'est sans doute ce qui a poussé les représentants d'Uber en France à solliciter une rencontre avec le principal réseau de Coopératives d'activités et d'emploi (CAE). L'idée n'est pas de devenir



employeur.se en créant une coopérative, mais d'explorer l'hypothèse d'un regroupement « autonome » des chauffeur.se.s au sein d'une coopérative de travail. Cette solution ne diminuerait cependant pas le lien de dépendance et de subordination « de fait » des chauffeur.se.s aux gestionnaires de la plateforme.

## LES PRINCIPAUX FREINS ET LEVIERS D'ACTION

Afin « d'aspirer des projets collaboratifs » vers le cœur du mouvement coopératif, il nous faut prendre en compte les leçons du marketing social et politique. Il est ainsi peu efficace de vouloir convaincre les opposant.e.s radicaux.ales comme de conforter les militant.es déjà acquis à notre cause. Il est essentiel en revanche de concentrer ses efforts sur les indécis.es. (Lindon, 1981 : 232-234). L'importance est de connaître et comprendre spécifiquement les préoccupations, les attitudes et les motivations des « coopérateurs hésitants » ou des « startuper qui se questionnent ».

« Non, la coopérative n'est pas l'avenir de l'économie collaborative », énonce clairement le dirigeant de La Ruche qui dit Oui, Marc-David Choukroun : « En l'état, la structure coopérative apporte son lot de complications qui la rendent inadaptée aux entreprises du numérique [...] La gouvernance, tout d'abord y est lourde et complexe [...] Autres difficultés majeures :

les parts sociales sont figées à leur valeur nominale d'émission, ce qui est inconcevable pour une start-up en croissance » (Choukroun, 2016). Les raisons sont assez peu étayées mais dessinent pourtant les principaux freins à traiter pour convaincre des interlocuteur.rice.s moins farouchement opposé.e.s aux statuts et principes coopératifs.

## L'ARGENT BESOIN ET L'ARGENT PASSION

Derrière l'opposition de principe à la coopérative, subsiste fondamentalement la question de l'argent. Le rêve de devenir extrêmement riche reste souvent puissant. Le choix coopératif représente de fait le deuil de ce rêve. Comment faire fortune sans mobiliser d'abord les fonds d'investisseur.se.s qui tiennent à la promesse d'une plus-value de cession sur un marché spéculatif ? Comment tenir l'engagement de rendement sans optimiser la rente prélevée sur les flux d'affaires que l'on a contribué à gonfler ? Nous retrouvons deux reproches fondamentaux faits régulièrement aux coopératives : leur manque d'attractivité pour drainer des fonds d'investissement « pressés » et leur souci d'équité et de pérennité dans l'échange, qui rend difficile l'optimisation du rendement à court terme.

La question du pouvoir est également sensible et se doit d'être traitée. A. Léonard, leader de Ouishare, interroge le statut coopératif sur sa capacité à recon-

naître dans la gouvernance un pouvoir proportionnel à la contribution différenciée des acteur.rice.s. Dans cette aspiration, la règle « un.e associé.e, une voix » semble porter le risque d'un manque de reconnaissance d'une position, d'une contribution ou d'un talent spécifique, ou du moins la peur d'un manque de contrôle sur l'évolution d'un projet. Une des questions clefs qui interpelle les projets coopératifs est bien celle du besoin de reconnaissance, par la rémunération ou par l'assurance d'une position hiérarchique. Deux arguments sont essentiels pour soutenir l'intuition coopérative :

- Le constat empirique d'une stabilité des dirigeant.e.s coopératifs, qui rappelle que la question du pouvoir est d'abord celle de sa légitimité et qu'une légitimité de compétences, confirmée par un vote démocratique, vaut bien le choix par les actionnaires majoritaires, souvent extérieur.e.s à l'entreprise.
- Nicolas Beaumard souligne que chercher à tirer le maximum d'un talent rare n'est pas si légitime qu'il y paraît, dans la mesure où la valorisation effective de ce talent dépend largement d'une structure de base de la société, qui ne dépend pas de l'individu talentueux (Beaumard, 2010 : 99-101).

## LE TEMPS : SPEED DATING OU SLOW EDUCATION

Un autre élément fondamental est en jeu dans la confrontation du « modèle participatif numérique » et du modèle coopératif : le rapport au temps. Il s'agit d'un choc des cultures entre, d'une part, l'habitude prise par les utilisateur.rice.s du Net de devenir membres d'une communauté et de s'engager « en un clic » et, d'autre part, une tradition coopérative où l'éducation par l'action et l'accession progressive au sociétariat constituent un processus de maturation « à temps long ou indéterminé ».

Or, la tyrannie de l'immédiateté ou du temps court est une caractéristique majeure de la gestion financière des entreprises, comme nous le rappelle Reich (Reich, 2007 : 185) : « Des années durant, j'affirmais mon intime conviction que la responsabilité sociale et la rentabilité convergeaient à long terme.... Mais je n'ai jamais pu le prouver ni trouver une seule étude le confirmant. Il y a plus important : du point de vue de l'entreprise moderne, le long terme n'est sans doute pas pertinent. Dans une économie super-capitaliste, le « long terme » est la valeur actuelle des résultats futurs. Il n'existe pas de meilleure mesure que le cours du titre ».



## AVEC L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE, ASSISTE-T-ON À UNE EXTENSION OU À UN RECU DES COMMUNS ?

La propriété de l'entreprise, mais aussi la propriété intellectuelle, celle des données et les droits d'auteur sont au cœur du débat exacerbé par l'arrivée des start-up collaboratives.

Askenazy montre également comment le capitalisme a multiplié les situations de rente en étendant le champ de la propriété privée. « Les géants continuent à dominer le capitalisme ... Ils étendent leur domaine de propriété foncière et, surtout dans le domaine de l'Internet ou des biotechnologies, les bases de données, logiciel, brevet. Et leur rente.... C'est un phénomène récent : l'Europe n'a consacré la propriété sur les bases de données que depuis 1996... Nos difficultés ne viennent pourtant pas d'un marché du travail trop peu flexible, mais d'une puissance trop grande de la propriété » (Askenazy, 2016).

Les coopératives proposent pour leur part aux initiatives collaboratives une option assez claire : la création d'entreprises collectives partagées, non-opéables, qui sont constituées avec des réserves impartageables pour un engagement à temps indéterminé et une transmission gracieuse aux générations futures.

## L'ANALYSE CRITIQUE RENOUVELÉE DU CAPITALISME ET LA REFONDATION ÉTHIQUE DE LA COOPÉRATION... DEUX PISTES ESSENTIELLES

Le succès des entreprises collaboratives éclaire de façon renouvelée la cohabitation de fait entre les initiatives coopératives et l'économie de marché capitaliste, ainsi que les questions politiques et éthiques qui l'accompagnent. Dans son analyse, N. Fraser poursuit et approfondit la réflexion de Karl Polanyi, qui relie les racines des crises du capitalisme aux efforts menés pour créer des marchés autorégulés de plus en plus vastes, et qui s'étendent aux ressources naturelles, au travail et à la monnaie (Fraser, 2012). Dans cet effort d'extension du marché (et de dérégulation de ce qui peut la freiner), se trouvent fragilisés les espaces fondamentaux de la vie sociale, qui rendent pourtant possible l'échange marchand lui-même. On pourrait dire d'une certaine manière que ces espaces incluent l'espace marchand monétarisé et qu'il est d'une importance « capitale » qu'ils ne soient pas inclus par lui.

Au-delà de leurs arguments sur la préservation de l'environnement et l'utilisation de références permanentes à la communauté et au partage, tout se passe comme si les entreprises les plus puissantes de l'économie collaborative numérique contribuaient surtout à étendre le domaine du marché à ce qui

relevait jusqu'à présent du domaine de la solidarité, du don réciproque et de ce qui facilitait le lien familial ou affectif (Cassely, 2015). Ces opportunités nouvelles de marchandisation de services ou d'optimisation financière peuvent amener ainsi chacun.e d'entre nous à privilégier la réservation payante de son canapé, qui ne sera plus disponible pour un.e ami.e ou un.e parent.e de passage.

## LA GÉNÉRALISATION DE L'ÉVALUATION, POUVOIR ÉQUITABLE DU DE LA CONSOMMATEUR.RICE ?

L'économie collaborative se caractérise également par une extension des pratiques d'évaluation.

Ce pouvoir réel, restitué aux consommateur.rice.s, n'est pas à l'abri du jugement subjectif (juger idéalement ou sévèrement un.e conducteur.rice Blablacar ou un.e hôte Airbnb) ni de la manipulation (faux avis et commentaires envoyés par les producteur.rice.s du service eux.elles-mêmes). Cette pratique d'évaluation réflexe semble surtout en rupture avec la tradition coopérative et plus largement des règles de vie en communauté. Notez-vous le repas que viennent de vous offrir des ami.e.s et de mettre cette évaluation sur Internet ? Est-il souhaitable de noter après chaque achat, le service de votre AMAP ? Doit-on afficher au quotidien, (sans médiation ou dialogue, sans analyse objective d'une expérience sur le moyen terme) l'évaluation d'un.e

dirigeant.e d'une société coopérative ou d'une Banque coopérative par les client.e.s ou les salarié.e.s ?

Pour R. Reich (Gouil, 2010 ; Reich, 2008), cette évolution consacre la puissance alignée de l'actionnaire et du consommateur.rice. au détriment du.de la producteur.rice. Cette dernière subit encore plus directement, avec l'écho puissant des réseaux sociaux, l'injonction à l'excellence, à l'innovation et à l'efficacité économique. « Nous avons peut-être consenti trop de sacrifices à [une] époque, en tant que consommateur.rice.s et investisseurs. Mais il y a des raisons de penser que, par inadvertance, nous sommes allé.e.s trop loin dans la direction inverse, celle d'une société gouvernée essentiellement par le consommateur et les investisseurs, une société d'où l'idée du bien commun a quasiment été éliminée ». (Reich, 2008 : 135).

## CONCLUSION

L'enjeu de dévier une partie de l'économie collaborative vers une économie véritablement coopérative reviendrait à « ré-inverser » l'ordre des choses. Cette économie résisterait aux entreprises surpuissantes capables de capter à leur profit l'énergie du lien social (et à la privatisation de la propriété des savoirs et données produits par nos échanges). Elle réussirait à réintégrer les échanges économiques,





marchands et monétarisés dans l'ensemble des principes de vie d'une communauté.

Cette « contre-révolution pacifique » ne refuse pas le changement, mais en retourne l'ordre des valeurs. Elle nécessite de ne pas opposer le local au global, mais de parvenir à étendre progressivement cette logique de com-

#### RÉFÉRENCES

Askenazy, P. (2015). « Le capitalisme malade de la rente », propos recueillis par Sophie Fay, L'OBS édition N°2675 du 11 au 17 février.

Cassely, J-L. (2015). « Amazon, Uber : le travail en miettes et l'économie du partage des restes », sur le site Slate.fr, Economie Tech & internet 24-06-2015 - 15 h 42 mis à jour 26.01.2016, 11 h 45.

Choukroun, M-D. (2015). « Non, la coopérative n'est pas l'avenir de l'économie collaborative », Les Echos.fr, 29 décembre.

Conaty, P. et D. Bollier (2014). *Toward an open co-operativism, a new social economy based on open platforms, co-operative models and the commons, a report on a common strategies group workshop*, Berlin Germany, August 27-28.

Colin, N. (2015). « Avec la fin du salariat, la protection sociale devra jouer un rôle accru », La tribune 3 juillet.

Colin, N. (2015). « Vers un mutualisme 2.0 ? » <https://medium.com/welcome-to-the-family>, 9 septembre.

Fraser, N. (2012). « Can society be commodities all the way down? Polanyian reflections on capitalist crisis », dans *Working Papers Series*, Fondation Maison des Sciences de l'Homme N°18, Août 2012.

Fraser, N. (2014). « Behind Marx's hidden abode », *New Left Review* 86, mars-avril 2014.

Errard, G. (2015). « L'ubérisation de l'économie va détruire des millions d'emplois », sur le site Home TECH & WEB, publié le 10-11-2015, 06:00. <http://Internetactu.blog.lemonde.fr> 1er janvier.

Léonard, A. (2011). « La nouvelle économie du partage », publié sur le blog de la consommation collaborative ConsoCollaborative, 12 mai, <http://consocollaborative.com/interview/economie-du-partage-consommation-collaborative>.  
Lindon, D (1981). *Le marketing*, Paris, Fernand Nathan.

Reich, R. (2008). *Supercapitalisme. Le choc entre le système économique émergent et la démocratie*, Paris, Vuibert (Édition originale 2007 New York, Alfred A. Knopf).

Reich, R. (2015). *The Share-the-Scraps Economy*, <http://robertreich.org/post/109894095095>.

Enriquez, E.(1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise* Desclée de Brouwer. Paris

munauté. Il s'agit bien de préserver ou de créer des espaces d'échanges où nous pouvons prendre conscience de l'intérêt des autres et de ce qui peut leur nuire, pour rechercher l'équité de nos actions, d'abord dans la proximité, puis à une échelle plus large. Comment faire pour que la qualité de la relation ne soit pas un moyen de faire toujours plus de profit mais devienne une finalité ? Comment faire pour que la facilitation de nos échanges par la technologie nous aide à réussir nos projets et à nous entraider à les réussir ? (Plutôt qu'augmenter sans cesse une consommation aliénante pour nos esprits et mortifère pour notre environnement social et biophysique). Comment réaliser ce tour de force ou, du moins, s'engager dans cette révolution pacifique ?

L'intuition serait de nous inspirer de l'esprit de Raiffeisen, Godin ou Yunus, entrepreneurs responsables qui ont su résister puis s'attaquer aux causes de ce qu'ils avaient, bien avant d'autres, identifié comme injuste dans l'échange économique. Ces entrepreneurs sociaux ont pu mobiliser un mouvement de citoyens impliqués et démontrer, en conjuguant innovation et solidarité, que l'efficacité économique réside dans la réciprocité des échanges et ne peut se déployer que dans une attention portée à l'équité de ceux-ci.

HERVÉ  
GOUIL

OBSERVATOIRE DU MANAGEMENT  
ALTERNATIF AMO  
HÉBERGÉ PAR HEC PARIS

Créateur du cabinet de recherche et études pour le développement coopératif ANAKENA, membre fondateur de La Manufacture Coopérative, chargé d'enseignement dans la majeure HEC Paris Sustainability & Social Innovation, ancien directeur de l'Union Régionale des SCOP de l'Ouest.



Directrice de la publication :  
Anne Jacquelin

Ont contribué à ce numéro :  
Jacqueline Candau  
Régis Cortesero  
Maya Leclercq  
Séverine Romanowski  
Hervé Gouil  
et Charlotte Poupon.

Mise en forme graphique & illustrations :  
Ivan Lechat et Isabelle Gentilhomme.

Impression :  
ScriptLaser

La Revue des territoires innovants  
ISSN 2649-7212

La FTI est une entreprise sociale et innovante sous forme de SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) dont l'objectif est d'accompagner le changement collaboratif et inclusif des systèmes humains.

Notre raison d'être est d'accompagner les acteurs et actrices de tous types à adopter sereinement les modes de fonctionnement collaboratifs de demain. En effet, la collaboration est aujourd'hui à la fois une nécessité pour faire face aux changements du monde et une opportunité économique et managériale.

Nous souhaitons ainsi permettre aux organisations privées d'être plus horizontales, plus participatives, en les outillant pour inclure les client.e.s et les usager.e.s aux dispositifs d'innovation ou encore pour inclure tous les types de salarié.e.s à la prise de décision.

Nous souhaitons permettre aux organisations publiques d'être plus démocratiques, en leur donnant les moyens d'impliquer les citoyen.ne.s et les autres parties prenantes locales dans la conception et la gestion des politiques publiques.

L'activité de la FTI est structurée autour de trois piliers dont l'interdépendance crée des synergies de modèle économique et d'efficience :

- FTI R&D est l'activité qui consiste à créer les savoirs et les outils d'une société collaborative.
- FTI Accompagnement est notre activité au service des client.e.s public.que.s et privé.e.s qui souhaitent se transformer dans un sens plus collaboratif.
- FTI Formation est notre activité au service des individus et des organisations qui souhaitent acquérir les savoirs et les méthodes que nous développons.

[www.la-fti.org](http://www.la-fti.org)





# LA REVUE DES TERRITOIRES INNOVANTS

Une initiative  
propulsée par :



GRUPE **vyv**