

« ECRIRE L'APRES COVID »
Enseignements, contributions, perspectives...

Une série d'articles partagés par la Scop Copas



#1

LA COOPERATION COMME ALTERNATIVE AU SACRIFICE



La coopération comme alternative au sacrifice

Face à l'une des plus graves épidémies de l'histoire contemporaine, en France et dans le monde il serait suicidaire de ne pas poser dès aujourd'hui des alternatives crédibles non seulement pour penser l'après covid, mais pour affronter le quotidien de cette crise dans son urgence, son quotidien et sa durée.

Il n'est pas question dans ce texte de revenir sur l'absence de réponses aux alarmes des chercheurs, épidémiologistes, etc. et aux cris des soignants avant l'apparition des premiers symptômes du Covid, ni de démontrer les liens intimes entre cette épidémie et notre système économique vorace qui étouffe nos biens communs. Il n'est pas non plus question d'alimenter une thèse qui consisterait à démontrer que ce virus tuerait sans distinction, quand il confirme (et non ne révèle) la puissance des inégalités de nos sociétés. Faut-il rappeler que certains territoires de notre hexagone, et en particulier les plus pauvres, doivent faire face à des enjeux alimentaires et intervenir auprès d'une population qui souffre de la faim, ce qui nous renvoie à des modes de gestion humanitaires que l'on pensait « réservés » à des pays du « tiers-monde »

Ces enseignements viendront, en espérant qu'ils ouvrent des débats politiques de fond et ne soient pas sacrifiés sur l'autel de la nécessité économique de rattraper les points de PIB perdus...

Cet article est une ébauche de réflexion qui place la coopération comme une alternative concrète de changement de nos pratiques ou de nos « logiciels » non pas seulement de pensée et de « valeurs » mais aussi d'action.

Car, au-delà de la valeur politique, éthique et anthropologique du « *vivre ensemble* », la coopération permet d'être plus « efficace » quant à la résolution de problèmes rencontrés d'une manière générale par les gens (qu'il s'agisse d'une communauté professionnelle ou plus largement des « habitants » d'un quartier, d'une ville, d'un pays) ou pour atteindre les objectifs d'un projet commun.

Il va sans dire que la coopération dans sa philosophie transformatrice et ses principes politiques fondateurs (délibération collective, auto-gestion, etc.) ne saurait être considérée comme une déclinaison revue et édulcorée du « new management ».

« Ici et maintenant »

Depuis des semaines, dans le flux d'un discours politique et médiatique alternant entre un registre belliqueux et résilient, nous assistons à l'engagement sacrificiel d'acteurs en « *première ligne* », sur le « *front* ».

Les soignants épuisés que l'on applaudit ; les caissiers.ères masqués.ées rarement considérés.ées comme des agents d'un service d'utilité publique de l'alimentation ; les paysans et agriculteurs dont on parle encore moins ; les livreurs qui assouvissent des besoins dont la nécessité peut sembler parfois très relative ; les intervenants et travailleurs sociaux qui contiennent la violence des inégalités décuplées et la faiblesse des moyens etc. constituent un

régiment de fantassins qui avancent au nom de leur éthique professionnelle et d'une solidarité qui leur est propre.

Pour autant, si ces valeurs fondamentales leur permettent de tenir de manière admirable, il est essentiel de poser cette douloureuse question : *pendant combien de temps et à quel prix ?*

Car si « logiquement » il a fallu trouver des réponses pour faire face à l'urgence sanitaire, il devient urgent de s'inscrire dans une temporalité plus longue, de sortir d'une logique individuelle et sacrificielle pour actionner d'autres ressorts, plus collectifs, organisationnels et politiques.

C'est donc *ici et maintenant* que la coopération peut devenir une alternative à des modes de gestion, de fonctionnement et d'organisation qui montrent d'ores et déjà leurs limites face à cette crise sans précédent.

Prenons l'exemple de l'hôpital.

Après avoir poussé les murs pour augmenter les ressources, réquisitionné les moyens des différents services, imaginé des solutions pour parer la saturation des lits, géré le « pic » et annoncé des primes pour « bons et loyaux services » (et qui illustre en creux qu'à part la « compensation » financière exceptionnelle, la question de la reconnaissance et de la juste rétribution dans la durée reste globalement peu pensée), etc. une question apparaît au grand jour : *comment passer d'une logique de « mutualisation » ponctuelle des moyens en temps de crise à celle de la coopération dans le temps long ?*

Alors que la mutualisation est une manière de rationaliser l'utilisation de ressources limitées (mutualisation des moyens), la coopération est d'abord une manière de construire du lien social, ce lien qui fait parfois tellement défaut dans les « mondes professionnels » et qui est pourtant essentiel à leur bon fonctionnement.

La coopération permet de donner sens au lien entre des hommes et des femmes qui travaillent à proximité les uns des autres (dans le même service, dans le même hôpital ou en lien avec d'autres « auxiliaires » de santé).

La coopération met ainsi en scène la réciprocité entre des personnes pouvant à la fois donner, rendre et recevoir. Elle fonde une manière d'être et d'agir ensemble en privilégiant la réciprocité plutôt que la compétition.

Mais la coopération n'est pas qu'une manière de décrire un lien social/professionnel plus riche parce que plus respectueux des individus/travailleurs, elle est aussi une manière efficace, sous certaines conditions, d'atteindre des objectifs communs.

La coopération : un trait d'union entre sens et opérationnalité

La coopération est donc à la fois une valeur fondamentale et structurante du lien social et un mode opératoire efficace.

➤ LES EFFETS (IN)ATTENDUS DE LA COOPERATION

Sans entrer ici dans le détail des effets « concrets » de la coopération au travail, indiquons simplement que ces derniers sont palpables à différents niveaux.

La volonté de coopérer ouvre nous l'avons dit la possibilité de **mutualiser des moyens**. Lorsque l'on met en commun des ressources, on se donne mécaniquement d'autres marges, qu'elles soient budgétaires, en temps, etc.

Elle permet par ailleurs de **renouveler les relations partenariales**, notamment avec les institutions et de faire « **alliance** » avec elles autour d'une ambition commune. Dans cette perspective, chacun coopère de sa position à la réussite d'un projet commun et induit des « pas de côtés » modifiant les « habituelles » relations de « financeur » à prestataire, ou de « donneur d'ordre » à exécutant.

S'inscrire dans une dynamique de coopération entraîne également des **reconnaisances d'expertises, de complémentarités de compétences et la mise en exergue de « zones d'excellence »**, etc. Cette reconnaissance est en tant que telle une façon de valoriser le rôle de chacun dans une œuvre collective et de lui accorder une place légitime, un espace d'autonomie et d'initiative. C'est une manière de faire confiance et de donner du sens au rôle et à l'action de chacun dans une période où les différentes crises et essoufflements professionnels puisent leur source dans l'absence de sens.

Enfin, opter pour la coopération densifie les liens et développe les **compétences sociales** entre les différentes parties prenantes sur des bases différentes et nouvelles pouvant aller jusqu'à la co-décision.

➤ **APPRENDRE A COOPERER**

Pour autant s'inscrire dans une logique coopérative ne se décrète pas et repose sur un ensemble de **conditions**. Réunir ces conditions demande de s'inscrire dans un **processus** qui peut être long, tant la coopération réelle n'est pas une habitude et ne va pas toujours de soi.

Il est en effet nécessaire d'être vigilant aux « équilibres » entre les différentes parties prenantes qui sont amenées à coopérer (qu'il s'agisse d'organisation ou de personnes). La fragilité des uns par rapport aux autres (qu'elle soit d'ordre financier, d'image, etc.) peut générer l'idée que malgré l'ambition commune, certaines y perdraient davantage que d'autres. Autrement dit, la coopération ne signifie pas renoncement de l'intérêt individuel au profit d'une ambition commune ; au contraire, elle repose sur un **équilibre entre intérêt individuel et collectif**.

La construction d'une **culture commune** est une autre condition de la coopération. Il n'est pas ici simplement question de « mieux se connaître » mais de produire collectivement : du contenu, de la méthode, des outils, des « bonnes pratiques ». Cette production n'est donc pas « théorique » mais renvoie bien à l'action, au faire, à la co-opération.

De fait, il est nécessaire de se doter d'un **cadre de référence commun**, qui certes, rappelle les valeurs et le sens mais constitue un guide à l'action. Ce dernier se doit d'être suffisamment détaillé et précis pour donner à voir les rôles et contributions respectifs des différentes parties prenantes. Il demande donc du temps, des allers-retours, des débats et des temps formels de validation collective.

Enfin, ce cadre de référence constitue de fait le premier support à l'évaluation qui en « mode » coopératif cherchera à juger non seulement de l'atteinte ou non des objectifs (efficacité) mais de la pertinence de la démarche pour atteindre ces résultats, de la créativité, de l'engagement, des capacités collectives à décider, etc. A ce titre la coopération invite à **évaluer tant la « performance » que les processus**.

En conclusion...

Épouser et inscrire la coopération dans le temps n'est donc pas une sinécure ! Elle ne saurait être confondue avec une déclinaison collective d'une méthode projet qu'il s'agirait de suivre à la lettre. Au contraire, elle suppose une volonté politique forte et des outils spécifiques, à construire dans la collaboration. Elle constitue cependant une réponse puissante et particulièrement adaptée aux différents enjeux sociaux de l'après covid.

Ce texte avait pour but, au regard de la situation actuelle et des interrogations légitimes à l'œuvre, de rappeler que la coopération (qui n'est pas un concept nouveau) constitue toujours une alternative à l'essoufflement de nos modes de gestion et d'organisation. Il vise à rappeler de manière assez générale ses contours, ses effets potentiels et les conditions de sa mise en application.

Nous partagerons, dans la continuité de cet écrit, d'autres articles qui exploreront et déclineront les alternatives possibles dans différents secteurs : l'éducation, l'insertion, le travail, l'évaluation, etc.

Samuel Thyron, consultant-associé