

LA LETTRE PHILO REVISITE LES MOTS COURANTS À TRAVERS UN ÉCLAIRAGE PHILOSOPHIQUE SUR LA PENSÉE D'UN AUTEUR, UN ÉCLAIRAGE BUSINESS ET UN ENTRETIEN AVEC UNE PERSONNALITÉ ISSUE DU MONDE DE L'ENTREPRISE, DU SECTEUR PUBLIC OU D'UNE ONG. LA LETTRE PHILO EST UNE PUBLICATION MENSUELLE DE THAÉ, DISPONIBLE GRATUITEMENT SUR ABONNEMENT SUR WWW.THAÉ.FR

LA COOPÉRATION

« La coopération, telle que nous la trouvons à l'origine de la civilisation humaine, chez les peuples chasseurs, dans l'agriculture des communautés indiennes, etc., repose sur la propriété en commun des conditions de production et sur ce fait, que chaque individu adhère encore à sa tribu ou à la communauté aussi fortement qu'une abeille à son essaim. Ces deux caractères la distinguent de la coopération capitaliste. L'emploi sporadique de la coopération sur une grande échelle, dans l'antiquité, le moyen âge et les colonies modernes, se fonde sur des rapports immédiats de domination et de servitude, généralement sur l'esclavage. Sa forme capitaliste présuppose au contraire le travailleur libre, vendeur de sa force. [...] La coopération capitaliste n'apparaît point comme une forme particulière de la coopération; mais au contraire la coopération elle-même comme la forme particulière de la production capitaliste. »

Karl Marx, Le Capital, Livre I, section IV, XIII

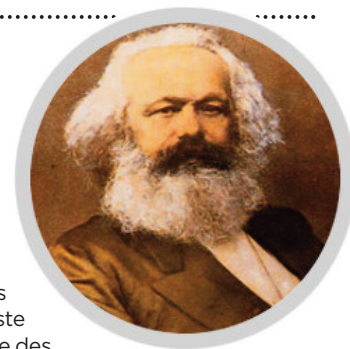
DU SENS...

Karl Marx, penseur et révolutionnaire

Philosophe, économiste et historien allemand, **Karl Marx** (1818-1883) a révolutionné la théorie sociale en proposant une vision critique du capitalisme et de l'histoire centrée sur des notions de crise et de lutte des classes.

Marx a d'abord envisagé une carrière de professeur avant d'y renoncer en raison de son engagement dans un cercle de penseurs de gauche. Il se tourne alors vers le journalisme et devient rédacteur en chef de la Gazette Rhénane. En 1844, résidant à Paris, il se lie d'amitié avec le philosophe Friedrich Engels, avec lequel il élabore une conception matérialiste de l'histoire : les événements historiques sont le produit de l'interaction entre les modes de production et les rapports sociaux, en particulier entre classes sociales. Considéré

comme un révolutionnaire dangereux, Karl Marx est expulsé de Paris et gagne Bruxelles. Là-bas, Marx et Engels rejoignent la Ligue des communistes et cosignent le Manifeste du Parti communiste (1848). Alors que des révolutions éclatent en France et en Allemagne, le gouvernement belge craint l'effet de contagion et chasse Marx de Belgique. Apatride, il trouve finalement refuge à Londres. Il s'investit alors dans la l'Association internationale des travailleurs et consacra le reste de sa vie à l'écriture de son œuvre majeure, Le Capital, qu'il laisse inachevée.



À qui profite la coopération?

Parce que bénéfique pour tous, la coopération serait à rechercher partout, et notamment dans les entreprises. Si pour Karl Marx, la coopération permet en effet de réaliser des choses qu'aucun homme ne saurait faire seul, l'auteur s'interroge pourtant sur son bien-fondé.

Selon Marx, la coopération provoque une émulation qui n'augmenterait pas seulement les forces individuelles mais qui créerait une force nouvelle fonctionnant comme une force collective. Chez lui, elle devient même l'un des éléments explicatifs de la productivité humaine réparable dans toutes les sociétés.

Il nous rappelle que même dans les sociétés primitives, il existait une forme de division sociale du travail, notamment entre les sexes. Selon lui, il y a toutefois une différence majeure entre cette socialisation du travail et la coopération capitaliste car, outre la possession commune des sols, la production primitive était régulée en fonction des besoins de consommation de la communauté. Or dans une économie capitaliste où l'on produit uniquement pour vendre, au-delà des besoins et à une communauté dépassant les frontières, la coopération est utilisée pour une toute autre finalité, qui ne reviendrait pas au bénéfice de tous.

La théorie économique de Marx repose sur le postulat selon lequel seul le travail est véritablement créateur de valeur. Mesurer la valeur d'une marchandise reviendrait donc à mesurer la quantité de travail socialement nécessaire pour la produire. Dans la manufacture, où le travail est parcellisé, le rassemblement de plusieurs ouvriers permet d'extraire une plus-value supplémentaire qui provient spécifiquement du caractère collectif de la production. Mais l'ouvrier n'est rémunéré que pour le travail individuel qu'il apporte, et non pour le travail collectif supplémentaire qui découle de sa coopération avec d'autres. En procédant ainsi, Marx considère donc que le capitaliste - celui qui détient les moyens de production et de subsistance - dépouille les travailleurs de leur force collective. En effet, celle-ci n'existe que par l'aptitude du capitaliste à rassembler la force de travail

d'un grand nombre d'ouvriers. Le travailleur, quant à lui, est contraint de vendre sa force de travail non seulement parce que sa survie en dépend mais aussi parce qu'elle devient inutile s'il ne coopère pas ; autrement dit, dans les termes de Marx, si elle n'est pas vendue au capitaliste. La coopération serait-elle ainsi la forme aliénée du travail collectif ?

Cette vision critique de Marx s'inscrit dans un mode de production spécifique, celui de la manufacture et du travail parcellisé, où les travailleurs perdent la maîtrise intellectuelle du processus du travail. Mais elle interroge aussi certains des modes de fonctionnement actuels des entreprises, notamment le travail en silo où les uns sont en compétition avec les autres... mais pour le bénéfice de qui ?

... À L'ACTION

La coopération peut-elle se décréter ?

Que se passe-t-il quand vous coopérez ? Dans quel état d'esprit êtes-vous, quels sentiments éprouvez-vous, quels sont les gestes que vous effectuez ?

Vous donnez. Vous donnez du temps, de l'énergie, une information, de l'attention, pour que quelque chose puisse se faire. Vous donnez à une personne en particulier, mais vous donnez aussi à tous les autres. Vous ne vous le formulez peut-être pas ainsi, parce que le don constitue en fait l'une des dimensions cachées des rapports sociaux, mais c'est effectivement ce qui se passe. Pour Norbert Alter, sociologue spécialiste des organisations¹, c'est le don qui est au fondement de la coopération dans les organisations. En donnant à un collègue, on l'amène à donner à son tour : pas tout de suite, pas nécessairement la même chose et pas forcément dans les mêmes circonstances. Mais c'est bien cette dynamique : donner - recevoir - rendre, qui constitue l'énergie qui invite chacun à coopérer. C'est l'ensemble des dons qui tissent la coopération au sein d'un groupe. La dynamique du don-contre don est la grande intuition de l'anthropologue Marcel Mauss, qui l'a rendue célèbre dans son Essai sur le Don² comme l'une des bases les plus universelles des relations humaines.

Et pourquoi donnez-vous ? Pourquoi sacrifiez-vous une partie de vos ressources, par exemple votre temps, pour aider un collègue ?

Principalement pour deux raisons : parce que vous en avez envie, au-delà de toute obligation consignée dans un contrat ou dans une fiche de poste, et parce que chacun y trouve un bénéfice majeur, la reconnaissance. C'est là l'une des grandes idées de Mauss, reprise par Alter, souvent sous-estimée par les organisations : les dons effectués par les collaborateurs reposent sur des affinités personnelles, des sentiments comme l'amitié, le respect mutuel. Quand on donne, on donne quelque chose qui a de la valeur pour soi et ce désir est motivé par la fierté, la gratitude, qui dépasse la gratification matérielle. C'est pour cela que l'on ne donne donc pas à n'importe qui - on donne à ceux qui en reconnaissent la valeur.

Ce qui motive le don, en-dehors même de la dimension d'efficacité, c'est le désir de créer des liens. Les règles et l'injonction à coopérer ne suffisent donc pas. Pour que la coopération puisse exister, à chacun de l'investir d'un sens qui lui est propre, et qui en même temps dépasse sa propre individualité : l'envie de rendre le travail agréable au quotidien, le désir de transmettre des savoirs et des savoir-faire, de contribuer à un projet commun... « La coopération, nous dit Alter, représente donc bien plus que de la coordination : elle en est l'énergie et l'esprit³. »

¹ Norbert Alter, Donner et prendre, La coopération en entreprise, 2009
² Marcel Mauss, "Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques", L'Année Sociologique, 1923-1924
³ Ibid

TROIS QUESTIONS À Diego Masson, Chef d'orchestre

Selon vous, la coopération est-elle naturelle à l'être humain ?

Non, cela s'apprend, et c'est d'autant plus vrai pour des musiciens. Parce que coopérer est un acte remarquablement exigeant. Coopérer, c'est être capable de passer en soi-même du soliste à l'orchestre. Il faut, tout en jouant la partition dont on a la responsabilité, s'écouter les uns les autres. C'est la seule façon de jouer juste dans un groupe, au sens propre et figuré. Cette écoute est aussi celle du dialogue, condition essentielle pour que la coopération ait lieu. La justesse de l'exécution d'une œuvre repose sur la coopération, sur le fait de s'adapter les uns aux autres.

Coopérer, est-ce être d'accord ?

Non, car s'accorder ne signifie pas nécessairement être d'accord. Je peux être en désaccord avec le choix du chef, mais le suivre quand même parce qu'il s'agit avant tout de ne pas pénaliser l'ensemble du groupe. Coopérer, c'est avoir le souci à la fois du groupe et de l'œuvre réalisée. Cela implique que les idées personnelles de chacun aient une dimension collective, d'inscrire son intérêt personnel dans celui de l'ensemble. S'il s'agit de s'accorder sur une chose, c'est donc d'abord sur celle de réaliser une œuvre commune, et ce malgré des désaccords

éventuels. Il s'agit de considérer que « faire quelque chose ensemble » est ce qui vaut la peine d'être vécu ; ce qui est une certaine vision de l'humanité. Composer plutôt qu'imposer.

A votre avis, est-on moins autonome quand on coopère ?

C'est évident ! Le groupe limite nécessairement nos ambitions. Mais ce renoncement à l'autonomie n'est pas douloureux parce que le fait de réussir à bien faire quelque chose ensemble procure plus de contentement que de jouer seul. C'est tout le défi du soliste comme du chef : faire bon usage de son autonomie, la mettre au service de la fidélité à une œuvre. Je constate d'expérience que ceux qui ne veulent pas coopérer sont ceux qui ne sont pas capables de le faire. Souvent, le refus de coopérer s'avère être le signe d'une faiblesse, au moins technique. Or la coopération se justifie d'autant plus que les personnes sont indispensables. Et nous sommes tous indispensables.

Reste ce mystère : comment se fait-il qu'une certaine d'hommes et de femmes répondent à un geste de ma main pour être ensemble au tempo que j'ai dans la tête ?

