

COOPÉRER PEUT-IL S'APPRENDRE ? « UN HOMME, UNE VOIX... », LE CAS DE FIGURE DES POINTS DE VENTE COLLECTIFS

Dominique Lataste

GREP | « Pour »

2012/3 N° 215-216 | pages 35 à 42

ISSN 0245-9442

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-pour-2012-3-page-35.htm>

Pour citer cet article :

Dominique Lataste, « Coopérer peut-il s'apprendre ? « Un homme, une voix... », le cas de figure des points de vente collectifs », *Pour* 2012/3 (N° 215-216), p. 35-42. DOI 10.3917/pour.215.0035

Distribution électronique Cairn.info pour GREP.

© GREP. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

➤ Éducation/Formation

Coopérer peut-il s'apprendre ?

« Un homme, une voix... », le cas de figure des points de vente collectifs

J'accompagne par la formation différents groupes et notamment des groupes d'agriculteurs qui souhaitent se constituer en collectifs pour commercialiser leurs produits directement auprès des consommateurs. On appelle ce type de commercialisation le *circuit court* : un circuit de distribution n'impliquant aucun ou qu'un seul intermédiaire entre le producteur agricole et le consommateur.

Le mode de commercialisation en circuit court n'est pas nouveau. Nous en connaissons une forme : la vente au marché de détail. Ce qui est nouveau, c'est la multiplication de magasins de producteurs proposant une large gamme de produits (viande, lait, œufs, légumes, fromages, miel...) comme peuvent le proposer les petits magasins d'alimentation – si ce n'est que les magasins de producteurs proposent uniquement des produits locaux et qu'ils sont dirigés par les agriculteurs eux-mêmes, souvent une dizaine voire une quinzaine de personnes.

Qu'espèrent les agriculteurs de ce type d'organisation ?

En dirigeant des magasins de produc-

teurs, les agriculteurs espèrent améliorer leurs conditions de vie.

La commercialisation *en circuit long* (coopérative, centrale d'achat) ne laisse pas suffisamment de bénéfices aux petites exploitations agricoles. En effet, pour un produit vendu 10 € dans un hyper-marché, l'agriculteur ne reçoit que 1 € (Doré et Réchaudière, 2010). En circuit long, la rentabilité de l'exploitation agricole nécessite une forme d'industrialisation : production en masse de poulets, de cochons, de melons... Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que les produits agricoles commercialisés en circuit long ne soient pas toujours de bonne qualité. Les petits producteurs qui ne peu-

vent/veulent pas industrialiser leur production ont intérêt à supprimer les intermédiaires pour retrouver de la valeur ajoutée. Cela leur permet de mieux vivre de leur travail et de proposer aux consommateurs des produits de qualité dont ils veulent être fiers. Les agriculteurs en circuit court que je rencontre choisissent une organisation démocratique, en s'inspirant d'un système coopératif : les décisions sont prises à la majorité et chaque associé possède une voix. Ils refusent souvent l'idée qu'il puisse y avoir un chef dans leur groupe et désignent plus volontiers un *animateur de groupe*. Je crois que cette position est le fruit d'une histoire. Pour ces agriculteurs, souvent, l'esprit démocratique n'existe plus dans les coopératives agricoles. En effet, ces organisations sont devenues gigantesques. Certaines regroupent des milliers d'agriculteurs sociétaires et possèdent un comité d'administrateurs et un comité de direction. Ce sont des structures bureaucratiques (au sens wébérien) qui n'ont plus de lien avec les valeurs à l'origine du mouvement coopératif. Les agriculteurs sociétaires ne peuvent plus vraiment peser sur les décisions et ont même le sentiment de ne plus maîtriser leur métier : pour vendre leur production à la coopérative, il leur faut être « conformes au cahier des charges » qui impose et contrôle les modes de production – souvent en termes *savants* – ce qui tend à nier l'expertise de ces agriculteurs (Dejours, 2003).

En somme, pour ces petits producteurs, la création de magasins de producteurs constitue un enjeu important pour :

- proposer aux consommateurs des produits de qualité et faire (re)connaître leur métier et leur expertise ;
- retrouver une autonomie financière ;
- garder la gouvernance de leur système de production et de commercialisation.

La coopération à l'épreuve

Une fois que la mutualisation des moyens est réalisée, que tous les producteurs sont engagés et qu'une structure émerge (rôles de chacun, règlement...), « le plus dur est fait ». C'est du moins ce que croient ces agriculteurs. Il suffirait que l'animateur conduise des réunions pour que le groupe prenne des décisions. Les dispositifs coopératifs sont toujours plus ou moins idéalisés comme des lieux de fraternité dans lesquels existerait une égalité des compétences et des investissements personnels. Ce sont des lieux imaginés au départ comme « aconflictuels » d'où les questions de pouvoir sont évacuées (Rouchy et Soula Desroche, 2009).

Or, le positionnement de la gamme de produits et leurs qualités, le type de clientèle ciblée, le prix de vente et la marge pratiquée, l'agencement du magasin (et la place physique et symbolique des produits des agriculteurs) font l'objet de décisions collectives qui vont amener chaque agriculteur à percevoir que les représentations de chacun lui sont propres, ce qui va révéler des enjeux

(économiques et sociaux) qui peuvent être contradictoires. Ainsi, au départ, les réunions étaient-elles simples à conduire parce que peu concrètes et parce que certains n'osaient peut-être pas dire ce qu'ils en pensaient par peur d'être exclus du groupe. En avançant, elles vont se complexifier et nécessiteront des compétences d'animation spécifiques avec des concentrations différentes : sur le problème à résoudre, sur les personnes et leurs relations ou sur le groupe lui-même. De plus, une fois que des décisions sont prises, il faudra les rendre opérationnelles et évaluer leurs résultats. Pour cela, les agriculteurs ont d'abord à questionner ce qu'ils appellent des décisions *démocratiques*, puis à acquérir la compétence à conduire des réunions de travail favorisant le consensus, et ensuite à désapprendre des processus de fausse coopération, qui ont pu être incorporés lors de leur scolarité, afin de limiter les jeux de pouvoirs qui bloquent la coopération.

Questionner le fonctionnement démocratique

Notre culture détermine les structures associatives qui nous sont accessibles. Pensant créer et innover, nous ne faisons souvent que reproduire. Les agriculteurs associés dans un projet de circuit court n'échappent pas à cette règle : ils reproduisent les modes de prise de décision apprises dans nos démocraties modernes sans les questionner. Sur la vingtaine de points de vente collectifs que je connais, je n'ai

pas remarqué de grandes différences dans les règlements portant sur les prises de décisions : une personne ou une commission argumente sa position et, après un court débat, la décision est prise à la majorité. Le manque de questionnement de ce processus peut devenir une véritable entrave à la coopération.

Michaël Waltzer (1999) propose une critique de nos démocraties modernes. On ne peut pas résumer un véritable processus de décision démocratique au résultat d'un débat entre des parties. Un véritable processus démocratique nécessiterait d'une part que chacun puisse produire des arguments et, d'autre part, que chacun puisse les soupeser à l'aune de sa raison. Or, il existe des « athlètes du verbe » et la production des arguments devient rapidement inégale. Ce n'est pas la raison qui l'emporte, mais c'est la force de persuasion.

La mise en commun de la façon dont chacun des agriculteurs imagine l'exercice de la démocratie dans le groupe constitue une première étape à parcourir. Si les agriculteurs souhaitent s'écarter des chemins balisés et coopérer, il leur faut acquérir une meilleure culture du débat démocratique et désapprendre certaines habitudes. Peut-on apprendre à coopérer ? Lors de l'accompagnement de ces groupes, je leur propose d'abord d'établir une distinction entre *consensus* et *compromis*, et ensuite de comprendre le processus général d'une prise de

décision en coopération avant d'en vivre une.

Apprendre à différencier consensus et compromis

Un compromis est le moyen terme où tout le monde fait des concessions et où, au final, personne n'est content. C'est le jeu classique entre syndicat et patronat. Chacun sait d'avance ce qui est prévu par l'autre, et donc il n'y a pas de place pour l'imprévu. À l'opposé, un consensus est issu d'un débat où toutes les positions se sont exprimées et ont été débattues, où chacun va être influencé par les autres et où de nouvelles idées seront élaborées au cours du débat (Moscovici et Doise, 1992).

Le partage des idées et des opinions est nécessaire pour aboutir à un consensus.

Il y a consensus si les membres du groupe ont une attitude¹ semblable. Dans l'exemple d'un point de vente collectif, les attitudes concernant les modes de production, l'organisation du travail, les partenaires, etc. sont à discuter. Il y a partage dans la mesure où tous les individus sont conscients d'être d'accord sur la plus grande partie de ces points. Dans ce cas, chacun suppose que les autres sont disposés à appliquer la même règle que lui-même. De ce fait, chacun a confiance en l'autre et les délégations sont possibles. Sans partage, il y a des risques de faux consensus : des membres du groupe pensent qu'il vaut mieux dissimuler leurs propres attitudes et ce simulacre d'accord – plus ou moins inconscient de la part de chacun des

membres – donne l'impression d'un consensus. Une impression seulement...

Le faux consensus : un apprentissage scolaire à désapprendre ?

Le comportement de faux consensus est peut-être le résultat d'une socialisation primaire. La socialisation de l'homme passe par l'appartenance à différents groupes : familial, scolaire, professionnel, amical... Dire qui nous sommes, c'est dire à quels groupes nous avons appartenu ou auxquels nous appartenons. Un individu ne peut pas dire *moi* sans faire référence aux *autres*. Dire : « Je suis ingénieur, technicien, chercheur, enseignant... », c'est dire quelque chose de soi en référence à un groupe d'appartenance où des normes et des valeurs culturelles ont été incorporées.

Les agriculteurs d'un magasin collectif qui participent aux réunions mobilisent plus ou moins consciemment des représentations de ce qu'ils ont appris/vécu des formes de travail groupal et de prise de décision dans les différents groupes auxquels ils appartiennent ou ont appartenu. La famille et l'école constituent deux lieux de socialisation principaux. À l'école on apprend les savoirs de base (lire, écrire, compter), mais aussi à devenir un citoyen. On peut donc espérer y avoir appris la coopération. Cependant, qu'en est-il réellement ?

Les enseignants veulent avant tout que les élèves réussissent. Il s'agit de permettre à chacun de valoriser son potentiel, qui se mesure par l'obtention de diplômes. L'approche pédagogique

est centrée sur l'élève, son histoire et ses capacités cognitives. Il y a peu d'approches, à ma connaissance, véritablement centrées sur le groupe où l'objectif est d'apprendre le débat démocratique. Pour cela il faudrait, je pense, que les élèves apprennent comment un individu influence le groupe et comment en retour le groupe, les institutions et la société l'influencent.

Pour la majorité des enseignants, le groupe classe doit rester le support du développement cognitif des individus. Il ne présente plus d'intérêt s'il devient une difficulté à progresser vers les objectifs d'acquisition de compétences scolaires. Dans la mesure où un membre du *groupe classe* n'est pas d'accord avec la majorité, il peut être qualifié de *mauvais membre* : celui qui freine la *progression de la majorité*, c'est-à-dire l'atteinte par chaque individu de son propre potentiel de développement cognitif. Si ce que je dis ici comprend une part de vérité, alors il se pourrait bien que les élèves incorporent une norme de conformisme où le faux consensus est salutaire. Dans ce cas, coopérer dans un groupe en tant qu'adulte nécessite de désapprendre des attitudes qui ont pu en partie être valorisées lors de la scolarité, car la coopération nécessite l'animation de réunions de travail où le consensus doit trouver sa place. C'est-à-dire des réunions dans lesquelles les différents points de vue peuvent s'exprimer et où le travail de transformation des informations échangées est rendu possible. Cependant, les réunions sont aussi des lieux où des phé-

nomènes psychologiques particuliers apparaissent, ce qui complique la tâche. Comme par exemple la réactivation de peurs dues au groupe telles que « Être ignoré dans le groupe », « Être humilié par quelqu'un du groupe » ou « Être rejeté par le groupe »... (Schutz, 1958).

Élargir le champ perceptif des participants

Après un partage des représentations de chacun des membres sur les difficultés que le groupe traverse, je propose des informations et/ou des mises en situation pour élargir le champ perceptif des membres du groupe là où il me semble que le blocage est situé. Par exemple :

- multiplier les contacts en s'invitant sur les fermes et questionner les méthodes employées (production, transformation des produits) ;
- imaginer ce que doit/va être le magasin de producteurs : produits, clients, enjeux commerciaux, sociaux et politiques de l'action ;
- définir les modalités de la prise de décision, mobilisables selon les circonstances et permettant de gérer divergences et des conflits. C'est-à-dire construire une norme de groupe susceptible d'évoluer.

Faire vivre une expérience de prise de décision en coopération

Pour ma part, je propose au groupe de faire évoluer la norme qui règle la façon dont ses membres prennent les décisions ensemble (vote à mains levées et à la majorité). Pour cela je

présente les grands principes d'une prise de décision en coopération, avec des mises en situations réelles (les principes sont exposés plus bas). Puis je les invite à critiquer ce modèle (avantages/inconvénients) pour définir leur mode de prise de décision à l'avenir et selon les situations. Enfin, nous expérimentons la modalité de prise de décision choisie sur un cas réel.

Pour cela, un problème à résoudre est choisi par les membres du groupe. Un comité est constitué qui a pour rôle d'élaborer des propositions visant à résoudre le problème. Ces propositions sont soumises au groupe qui engage dès lors le processus de prise de décision que je leur ai présenté et qui s'inspire des préconisations générales énoncées par Saint-Arnaud (1989) : « Construire en groupe une définition précise de la situation qui pose problème et de la proposition qui peut régler le problème. » Toute décision de groupe doit être basée sur une représentation de la situation et de la proposition qui soit précise et partagée. Sans cela, la décision risque d'être fragile. Il faut donc imaginer un processus de partage des perceptions de la situation et de la proposition qui lève toute ambiguïté. Concrètement, je demande au comité de présenter la situation et la/les proposition(s) permettant de régler le problème, puis je demande aux membres du groupe de ne poser à ce stade-là que des questions de clarification. Le comité apporte des réponses et présente la ou les propositions qui vont être débattues un peu plus

tard. Les membres du groupe attendent de l'animateur qu'il facilite l'expression de chacun (sans oublier personne) et qu'il limite cette expression aux questions de clarification.

Recueillir les opinions

Après la description de la situation et la présentation des propositions, il est important de recueillir les opinions personnelles sans pour autant les évaluer. Concrètement, chacun est invité à dire sincèrement ce qu'il pense de la proposition. Les membres du groupe attendent de l'animateur qu'il permette l'expression des opinions sans que l'on rentre encore dans le débat. C'est une phase de préparation et de transition à l'issue de laquelle les membres du groupe ont une connaissance commune de la situation et des propositions. Ils ont un champ perceptif commun. À ce stade, le comité, après avoir entendu les opinions de chacun, peut décider de représenter la ou les propositions plus tard après avoir vérifié/complété certains points pour tenir compte des différents avis. Le comité, qui seul porte une ou plusieurs propositions de résolution, peut aussi vouloir entamer un processus de consensus.

Évaluer les opinions

C'est le travail le plus délicat, car la proposition initiale va être transformée ou remplacée par une autre proposition. Concrètement, je propose que chacun donne des contre-propositions qui vont enrichir, modifier la proposition initiale.

Quelquefois, je laisse la discussion se développer et le débat prendre toute sa place. Je reformule les points d'accord et de désaccord, je note sur un *paper-board* les différentes idées qui apparaissent. Le groupe attend de l'animateur qu'il permette l'expression de chacun, qu'il fasse préciser et qu'il facilite les interactions. Il arrive quelque fois que je perçoive que la communication est bloquée. Par exemple, deux personnes se coupent systématiquement la parole. C'est alors le moment pour le groupe de faire des apprentissages sur leur manière collective d'être en relation. Pour cela, je sors du processus de décision en le signalant au groupe, je questionne les membres sur ce qu'ils pensent du processus qu'ils sont en train de vivre et/ou je propose une interprétation du processus groupal en cours : attaque, fuite, dépendance, couplage (Bion, 2002). Je fais bien attention de ne pas me centrer sur une personne en particulier mais sur le phénomène groupal. Par exemple la peur des membres du groupe de clarifier le niveau d'engagement de chacun dans le projet. Une fois ce point discuté et éclairci, nous pouvons poursuivre et revenir au processus de prise de décision. Lorsque la décision est prise, je demande toujours à chacun s'il est en mesure de se rallier à la proposition qui est le résultat du débat. Chacun doit être en mesure, s'il y a consensus, d'expliquer pourquoi il considère que la décision prise est la plus adéquate dans les circonstances actuelles.

Conclusion

La coopération dépend non seulement de phénomènes affectifs ou conatifs mais aussi de phénomènes cognitifs, relatifs en particulier à la capacité du groupe à construire une définition de la situation et une perception commune. Les agriculteurs qui s'engageant dans la construction d'un point de vente collectif ont à dépasser les évidences de sens commun sur la facilité à coopérer où seuls les problèmes d'organisation seraient à prendre en compte. Conduire un collectif vers une décision démocratique peut s'apprendre dans la mesure où le groupe est prêt à s'engager dans d'autres modèles de délibération que celui qui semble apparemment très démocrate : « Un homme, une voix ». ■

Dominique Lataste

Psychosociologue et formateur,
cabinet Autrement dit (Riorges, Loire)
Chargé d'enseignement à l'Université
de Saint-Étienne

1 Une attitude est une opinion favorable ou défavorable envers un comportement, une idée, un objet...

À lire

Wilfred R. Bion, *Recherches sur les petits groupes*, PUF, 2002.
Christophe Dejours, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, éd. INRA, 2003.
Th. Doré et O. Réchaudière, *La question*

- agricole mondiale*, La Documentation française, 2010.
- Serge Moscovici et Willem Doise, *Dissensions et consensus*, PUF, 1992.
- Jean-Claude Rouchy et Monique Soula-Desroche, *Institution et changement. Processus psychique et organisation*, éd. Érès, coll. « Transition », 2009.
- William C. Schutz, *FIRO : A three-dimensional theory of interpersonal behavior*, Oxford, Rinehart, 1958.
- Yves Saint-Arnaud, *Les petits groupes. Participation et communication*, Montréal, PUM, 1989.
- Michaël Walzer, *Raison et passion. Pour une critique du libéralisme*, éd. Circé, 1999.