



# Le retour du commun : réalité ou utopie v

OPINION / PHILOSOPHIE & MANAGEMENT

Sienna, 1338. Ambrogio Lorenzetti peint une superbe fresque allégorique dans la salle du Palais communal de Sienna, là où se réunissent quasi en permanence les neuf élus du peuple chargés de gouverner cette commune républicaine au nom du Bien commun. Cette fresque rappelle aux élus qu'ils sont là pour protéger la commune de toute domination interne ou externe. On peut y voir entre autres comment le bon gouvernement et ses vertus sont source de sagesse, de concorde, de sécurité et de paix. Le lien entre le Bien commun et les sages citoyens y est symbolisé par une corde.

**A**u travers des séminaires PhiloMa de cette année, nous avons découvert les enjeux et l'histoire à la fois méconnue et palpitante du « commun » : du Bien commun, des biens commun et de l'agir commun. Au-delà de nous fournir des instruments pratiques pour faciliter le « commun »

(la comptabilité focalisée sur la valeur ajoutée avec Brodier et Bachet ; l'improvisation théâtrale et les jeux de rôles avec Mahaux et Aït-Touati ; la méthode valeur(s) avec de Hemmer ;...), le cycle nous a permis de mieux cerner trois grandes questions et d'y formuler des ébauches de réponse, synthétisées ci-des-

sous (et dans divers articles que vous trouverez dans Peoplesphère et sur PhiloMa.org).

## 1. RETOUR DU « COMMUN » ?

Plusieurs de nos orateurs ont pointé des évolutions historiques, soutenues par l'innovation technologique, qui expliquent le retour du « commun », tant dans les sphères économiques que politiques.

Michel Bauwens a ainsi montré comment l'innovation technologique et les révolutions dans la circulation et la production des ressources mènent aujourd'hui à une nouvelle expression du « commun » : le travail et le partage pair-à-pair (P2P) qui, au contraire du travail coercitif ou marchand, a la passion partagée comme *motivation intrinsèque positive*, ce qui explique l'hyper productivité des personnes qui y sont engagées. Selon certaines études, le P2P représentait déjà en 2010 plus d'un sixième du « PNB mondial ». L'hyper productivisme du P2P est cependant « récupéré » par des acteurs capitalistes. Ainsi, IBM emploie 2.000 personnes qui travaillent sur Linux, bénéficiant de la sorte gratuitement du travail réalisé par



# mun : vitale ?

des milliers d'indépendants. Cela a permis à IBM de réduire de 90% ses coûts de développement. D'autres, comme Google, Facebook ou Uber exploitent le travail volontaire et gratuit de tous ceux qui utilisent leur site sans la moindre reconnaissance financière. Bauwens appelle « *capitalistes* » ces figures de proue du « *capitalisme netarchique* ».

De son côté, Loïc Blondiaux a montré comment l'innovation technologique et les révolutions dans la circulation et la production de l'information (chute radicale des coûts de son partage) rend possible l'émergence d'une démocratie participative et des changements radicaux dans la gestion des organisations, que certains appellent « *libération* ».

Si l'innovation technologique peut donc faciliter le retour du « commun », elle n'en est cependant pas la force motrice fondamentale. Cornélius Castoriadis, cité par Pierre Thomé dans « *(Biens) communs : quel avenir ?* », voit essentiellement cette force motrice dans *la volonté d'autonomie*, qui caractérise l'humanité et qui est indispensable à la créativité sociale. Le « commun » nécessite, selon lui,

une *résistance au processus d'hétéronomie* selon lequel les gens croient fermement « *que la loi et les institutions de leur société leur ont été données une fois pour toutes par quelqu'un d'autre : les esprits, les ancêtres, les dieux ou n'importe quoi d'autre* ». La volonté d'autonomie mène au contraire à « *une réappropriation du pouvoir, à la souveraineté des consommateurs, et à l'autogouvernement des*

*producteurs, accompagnés d'une participation universelle aux décisions engageant la collectivité* ». Castoriadis nous met cependant en garde : cette volonté d'autonomie peut aussi entraîner l'hubris (la démesure), thématique que nous approfondirons dans notre prochain cycle.

## 2. GOUVERNANCE, CONFIANCE ET COMPLÉMENTARITÉ ?

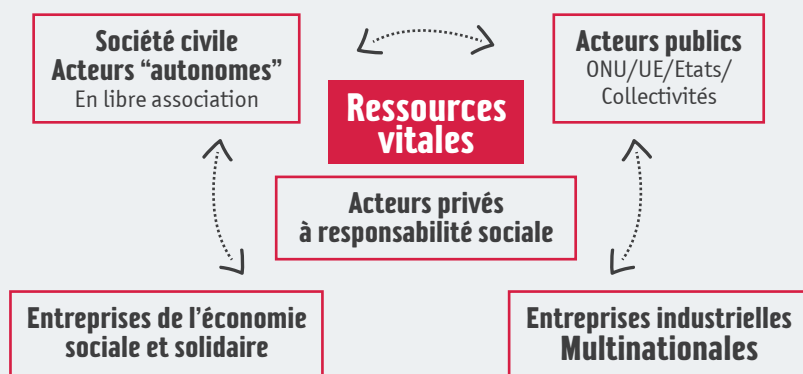
Comme nous l'avons vu avec Olaf de Hemmer, le prix nobel Elinor Ostrom a démontré que des comportements coopératifs stables sont possibles dans la gestion des communs pour autant que chacun ait *confiance* dans le système de surveillance mutuelle, de sanctions et de normes sociales liés au bien commun en question : dans ce cas, même lorsqu'ils commettent des infractions, les individus le font dans une certaine limite qui permet de préserver la ressource commune. Ostrom a également constaté que les systèmes de gestion de communs durables sont caractérisés par « *de riches mélanges d'instrumentalités publiques et privées* », dans lesquelles aucun acteur ne domine la situation et où l'on dépasse la recherche du compromis pour forger des accords dans la confiance.

Comme le montre Thomé au travers de nombreux exemples, la confiance entre les acteurs étatiques, privés et la société civile est l'élément critique pour forger les *alliances* entre eux nécessaires à la gestion effective des « biens communs ».

L'expérience jusqu'ici montre que les acteurs autonomes s'associent sans difficultés majeures avec des acteurs publics et avec les acteurs privés de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), alors qu'ils paraissent nettement plus

### Utopia : une nouvelle alliance pour l'agir commun ?

(selon Pierre Thomé)



défensifs à l'égard des grandes entreprises du Marché. On peut également constater que dans l'actuelle réalité économique et sociale, les acteurs publics sont nettement plus orientés vers les grandes entreprises et encore bien peu vers les acteurs de l'ESS, la minime part économique que représentent ces derniers en est sans doute la cause principale. Cela nourrit évidemment la méfiance des acteurs de la société civile à l'égard de certains acteurs publics, surtout quand il s'agit des grandes institutions étatiques.

Thomé présente pourtant des expériences (eau potable à Cochabamba ; pastoralisme en Tarantaise) qui montrent comment les communs peuvent faciliter un rapprochement entre les différents acteurs et même induire des changements dans la logique des marchés proches de ces communs. Cela fait écho aux propos de Bauwens qui a souligné la **complémentarité** entre trois types d'acteurs (les citoyens contributeurs, les coalitions entrepreneuriales et les fondations) pour assurer la viabilité du P2P : il a beau être efficace et hyper productif dans la création de valeur, sans échange marchand pour l'accompagner, le P2P ne nourrit pas son homme. Il s'agit donc de co-crée une économie autour des communs. Ainsi, la Fondation P2P développe de nouveaux droits de propriété tels que Copyfair : ces droits permettent par exemple à une entreprise marchande d'utiliser le produit d'un commun pour la commercialisation, à la condition de contribuer effectivement à son développement.

Selon Bauwens, la complémentarité entre les trois types d'acteurs permet de faire émerger une société portée par une vision d'abondance (grâce à l'inépuisable créativité humaine) et non plus de rareté (entretenu artificiellement pour accroître les profits de certains) et passer ainsi à des systèmes de production « génératifs » plutôt qu'« extractifs » de valeurs (comme le font actuellement par exemple les « capitalistes » en extrayant de façon disproportionnée la valeur de la production générée par les utilisateurs de leur plateforme).

### 3. LEADERSHIP PARADOXAL ?

Comme nous venons de le voir, la gestion des « communs » requiert une gouvernance complexe. Les séminaires respectifs de Loïc Blondiaux et de Maxime Quijoux ont à cet égard explicité les **risques** associés à l'utilisation de notions floues, aux jeux de dupes volontaires, aux ambivalences quant aux objectifs réels poursuivis par les acteurs dominants et

aux suspicions légitimes des citoyens et des travailleurs, tant pour la mise en place d'une démocratie participative que pour la « libération » d'une entreprise.

Ces différents risques, que seul un minimum de confiance entre les acteurs permet de mitiger, sont d'autant plus importants aujourd'hui que l'autorité est fortement remise en cause dans nos sociétés. Comme nous l'avons vu avec Alain Eraly et Geoffroy de Lagasnerie, nos sociétés traversent depuis quelques décennies une crise forte de la transcendance de **l'autorité** et de son incarnation.

Cette crise se manifeste entre autres, selon Dardot et Laval, par le fait que, tant dans le secteur privé qu'étatique (et même parfois non-marchand), les experts dominent aujourd'hui : nous vivons dans une « **expertocratie** ».

Or, on sent bien que la logique du modèle divisant les citoyens en « experts » et « usagers/clients/consommateurs », est bancal. Elle est d'ailleurs de plus en plus contestée par la société civile, qui, s'emparant des média sociaux électroniques, s'organise et déploie souvent une plus grande expertise que le politique et son administration, y compris dans les matières les plus complexes. Ce débat est pourtant ancien : Platon et Aristote débattaient déjà des mérites respectifs de l'oligarchie et de la démocratie. Aristote argumentait en substance que « *l'expertise collective de la masse des incompetents était supérieure à l'expertise des compétents* ».

Il en va de même dans les entreprises : la philosophie sous-jacente des nouveaux courants de gestion popularisés par Isaac Getz (« libération ») ou Frédéric Laloux (« Teal ») épouse parfaitement le principe du « commun », qui implique un respect égal de chaque personne au sein d'une organisation et une remise en cause de la volonté de contrôle par le management (la délibération entre des êtres intrinsèquement égaux, la co-production de règles de gouvernance, sont des processus dont personne ne peut contrôler ni le délai d'exécution, ni le résultat, sous peine de les dénaturer).

La gouvernance du « commun », dans la cité ou dans les organisations, nécessite donc l'émergence d'un nouveau leadership, paradoxal, de leaders qui savent à la fois mettre la dynamique de « participation » en mouvement et se mettre en retrait quand la « participation » prend. Et, tout en se mettant en retrait, ils doivent rester « présents » pour assurer le maintien de la culture (de travail), qui anime la participation, car **l'« agir commun » n'est**

**pas seulement un moyen ; c'est un objectif en soi.** Ce type de leadership, qui demande au « leader » un long travail sur soi, est encore trop peu souvent développé. Lentement pourtant, des leaders « paradoxaux » émergent de plus en plus, tant dans les entreprises que dans la société.

### UTOPIE OU RÉALITÉ VITALE ?

Au terme de ce cycle de séminaires, nous ressortons donc avec un sentiment ambivalent qui mêle optimisme et réalisme, utopie et réalité : beaucoup d'éléments convergent en effet pour signifier une renaissance des communs, bien nécessaire, vu nos défis environnementaux et sociétaux ; mais, en même temps, nous percevons bien que les défis ne pourront jamais être définitivement relevés.

Lorenzetti l'exprimait déjà de façon subtile dans sa fresque : on n'y voit aucun rire ou sourire, y compris sur le visage des danseurs et musiciens, ce qui exprime, selon l'historien médiévaliste Patrick Boucheron, qu'« *ils comprennent qu'il y a des combats en politique qu'on ne gagnera jamais tout à fait* ». L'actualité toujours brûlante de la phrase célèbre d'Almeida Garrett, pourtant écrite en 1846, nous le rappelle avec douleur : « *Et je demande aux économistes politiques, aux moralistes, s'ils ont déjà calculé le nombre d'individus qu'il est nécessaire de condamner à la misère, à un travail disproportionné, au découragement, à l'infantilisation, à une ignorance crapuleuse, à une détresse invincible, à la pénurie absolue, pour produire un riche ?* » Cette phrase forte met en relief l'importance cruciale **à la fois d'un engagement dans le combat pour le « commun » et de la lucidité pour se rendre compte que le « commun » ne pourra probablement jamais arriver à éradiquer, de manière définitive, les problèmes liés à la dominance de certains acteurs.** L'engagement pour cette utopie vitale doit donc toujours être renouvelé !

Heureusement, l'énergie et l'optimisme nécessaires pour cet engagement se rechargent sans peine lorsque nous sommes témoins des communs que certaines personnes créent, parfois sans le savoir, au quotidien. C'est en tout cas ce qu'il nous a été donné de vivre ces vacances, toujours en terre de Sicile, où nous avons fêté les vingt ans d'amour d'un couple, Julie & Erik, qui n'a de cesse de créer un « *commun de la fête et du partage* ».

LAURENT LEDOUX 