

Entretien avec le sociologue américain
Richard Sennett, spécialiste des villes
et du monde du travail, auteur
de « Ensemble : pour une éthique
de la coopération »

*« Nous sommes mal armés
pour relever les défis
d'une coopération exigeante »*

Les êtres humains sont-ils naturellement enclins à coopérer ?

La coopération est inscrite dans nos gènes. Sans elle, il nous est impossible de survivre. Nous en avons besoin pour tout : aller à l'école, chercher du travail... On peut la définir comme un échange dans lequel les participants bénéficient de la rencontre. Ce comportement est aussitôt reconnaissable chez les chimpanzés qui font mutuellement leur toilette, les enfants qui construisent un château de sable, ou les hommes et les femmes qui amassent des sacs de sable pour parer à une inondation.

Le soutien mutuel est inscrit dans les gènes de tous les animaux sociaux : ils coopèrent pour accomplir ce qu'ils ne peuvent faire seuls. Mais la coopération ne saurait demeurer figée dans un comportement routinier. Elle demande à être développée et approfondie. Pourtant, dès leur entrée à l'école, la capacité des enfants à coopérer est affectée. Une raison majeure a trait à l'inégalité : elle fait une différence profonde dans la vie des enfants, inhibant leur capacité d'entrer en relation et de coopérer les uns avec les autres. L'UNICEF a publié un épais rapport sur le sujet. Il en ressort que les sociétés possédant des coefficients de Gini élevés (mesure statistique de la dispersion d'une distribution dans une population donnée), donc fortement inégalitaires, nuisent aux performances scolaires de la grande masse. L'inégalité peut donc démotiver les jeunes. Socialement, les adolescents britanniques et américains sont très souvent brimés. Ils ne croient guère au soutien de leurs pairs. Dans les pays anglo-saxons, les enfants sont moins portés qu'ailleurs à s'aider à apprendre. Coopérer passe donc par un apprentissage. C'est particulièrement vrai lorsque nous avons affaire à des gens différents de nous. Avec eux, la coopération devient un effort exigeant.

Pourquoi coopérer nous semble-t-il aussi difficile aujourd'hui ?

Nous vivons dans un univers où prédomine ce que j'appelle le « nous contre eux », que ce soit sur le mode de la compétition, pour la droite, ou de la solidarité, pour une

partie de la gauche : chacun défend les intérêts de ceux qui lui sont semblables, contre ceux qui sont différents. Les Etats-Unis sont devenus une société tribale, où l'on ne veut rien avoir affaire avec ceux qui sont différents. Le tribalisme associe solidarité avec ses semblables et agression contre ceux qui sont différents. Il se manifeste sous la forme du repli communautaire ou à travers la ségrégation territoriale entre les différentes couches sociales. Or, la coopération est justement un échange entre des personnes différentes, capables d'apprendre les unes des autres et de s'enrichir mutuellement.

Dans les sociétés humaines, le tribalisme peut donc se révéler destructeur...

Nos sociétés ont besoin de travailleurs qui passent les frontières, réunissant des ethnies, des races et des religions diverses, et engendrent des formes de vie familiale et sexuelle différentes. Le tribalisme, explique Aristote, suppose que l'on croie savoir à quoi ressemblent les autres sans les connaître. Faute d'expérience directe des autres, on se rabat sur des stéréotypes. L'expérience de première main les affaiblit-elle ? Telle était la conviction du sociologue Samuel A. Stouffer, qui observa au cours de la seconde guerre mondiale que les soldats blancs qui combattaient au milieu des Noirs avaient moins de préjugés raciaux que les autres.

Le politologue Robert Putnam a démenti Stouffer et Aristote. Il a constaté qu'une expérience de première main de la diversité conduit les gens à se tenir en retrait de leur voisinage. Inversement, les gens qui vivent dans des communautés locales homogènes semblent plus sociables et plus curieux des autres dans le grand monde. L'étude géante sur laquelle il fonde ces propositions profile des attitudes plutôt qu'un comportement effectif. Dans la vie quotidienne, nous sommes constamment tenus de frayer avec des gens que nous craignons, que nous n'aimons pas ou, tout simplement, que nous ne comprenons pas. L'idée de Putnam est que, confrontés à ces défis, les gens sont d'abord enclins au retrait ou, comme il dit, à « *hiberner* ». Le sociologue Jeffrey Goldfarb va plus loin que Putnam en expliquant que nous assistons aujourd'hui à l'émergence d'une « *société cynique* », dont les citoyens sont mal disposés à coopérer.

Vous dites que le monde du travail moderne favorise de moins en moins la coopération. Comment en est-on arrivé là ?

La société moderne a affaibli la coopération de différentes manières. La plus directe de ces faiblesses concerne l'inégalité. Mesurée à l'aide de l'indice de Gini, elle s'est accrue de façon spectaculaire dans la dernière génération, dans les sociétés en voie de développement comme dans les sociétés développées. Dans l'expérience quotidienne, les inégalités économiques se traduisent par une distance sociale : l'élite s'éloigne de la masse. Les espérances et les luttes d'un chauffeur de camion et d'un banquier n'ont guère de points communs. Les distances de ce genre mettent légitimement en colère les gens ordinaires. La pensée « nous contre eux » est un résultat rationnel. Les changements affectant la main-d'œuvre moderne ont affaibli d'une autre façon le désir et la capacité de coopérer avec ceux qui ne sont pas pareils.

En principe, chaque organisation moderne est favorable à la coopération. En pratique, leur structure l'entrave. J'en veux pour preuve les discussions managériales sur « l'effet silo », l'isolement des individus et des départements en différentes unités, des gens et des groupes qui partagent peu et qui thésaurisent des informations précieuses pour d'autres. Les changements touchant le temps que les gens passent à travailler ensemble accentuent cet isolement. Les nouvelles formes de capitalisme privilégient le travail à court terme, aussi bien dans les organisations publiques que privées. Un jeune entré dans la vie active en 2000 changera d'employeur douze à quinze fois au cours de sa vie active. Quand les gens ne restent pas longtemps dans une institu-

tion, leur connaissance de l'organisation et leur attachement faiblissent. L'effet de ce système économique est d'empêcher les travailleurs de nouer des relations sociales d'entraide.

La difficulté à coopérer en se limite pas seulement au monde du travail...

Les relations superficielles et les liens institutionnels de courte durée renforcent l'effet silo : les gens restent dans leur coin, ne se mêlent pas des problèmes qui ne sont pas de leur ressort immédiat. En particulier, ils ne se rapprochent pas des membres de l'institution qui font quelque chose de différent. La société produit un nouveau type de caractère : un genre de personne voué à réduire les angoisses que peuvent inspirer les différences, qu'elles soient de nature politique, raciale, religieuse, ethnique ou érotique. Son objectif est d'éviter l'excitation, d'être aussi peu stimulé que possible par des différences profondes. Le retrait dont parle Robert Putnam est une façon de réduire ces provocations. L'homogénéisation du goût également. L'homogénéisation culturelle est apparente dans l'architecture moderne, l'habillement, les fast-foods, la musique populaire, les hôtels... Le désir de neutraliser la différence naît d'une angoisse de la différence, qui recoupe l'économie de la culture mondiale de la consommation.

Un des résultats est l'affaiblissement de l'élan qui pousse à coopérer avec ceux qui demeurent irréductiblement « autres ». C'est pourquoi les temps modernes sont mal armés pour relever les défis que pose une forme de coopération exigeante. De nos jours, les robots remplacent une main-d'œuvre humaine dans la prestation de services aussi bien que dans la fabrication d'objets. La déqualification des travailleurs affecte le plan social : les gens perdent les compétences nécessaires pour faire face aux différences irréductibles, alors que l'inégalité matérielle les isole et que le travail à court terme rend les contacts sociaux plus superficiels et suscite l'angoisse envers l'autre. Nous sommes en train de perdre les compétences indispensables à la bonne marche d'une société complexe.

La technologie pourrait-elle nous permettre de reconstruire un monde plus coopératif ?

La vérité est qu'on n'en sait rien. Les e-mails et les textos que nous échangeons développent rarement une pensée complexe. « J'aime » ou « j'aime pas », c'est binaire. Facebook n'est pas bon pour la coopération. Coopérer nécessite d'apprendre à écouter les autres, à interpréter leur façon de parler, leurs non-dits, leur gestuelle. C'est une forme d'art qu'aucun logiciel ne peut reproduire. Un musicien dans un orchestre doit écouter les autres pour se mettre au diapason. Si chacun joue sa propre partition dans son coin, le résultat sera médiocre.

Votre dernier livre, « Ensemble, pour une éthique de la coopération » (Albin Michel, 2014), dénonce l'ère du « nous contre eux ». L'élection de Donald Trump vous a donné raison...

Je n'ai pas été vraiment surpris par le résultat de l'élection américaine. Les Etats-Unis traversent une passe difficile, il faudra du temps pour en sortir. Le pays est profondément marqué par le racisme et Donald Trump en est le symptôme. Le mythe de la société multiculturelle a disparu : les Etats-Unis sont en train de devenir un pays fasciste. Le « nous contre eux » occupe une place centrale dans son paysage politique. Aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, la distance entre l'élite et les masses se creuse, tout comme les inégalités. Les membres de ces sociétés ont de moins en moins un destin commun à partager. Je me suis demandé ce que l'on pouvait faire face à la montée du tribalisme. Vivre avec la différence pose des problèmes si vastes qu'il ne saurait exister de solution unique ou totale.

Vous restez malgré tout optimiste !

C'est mon côté américain. Il faut garder espoir, car les capacités de coopération des gens sont bien plus grandes et complexes que les institutions actuelles, comme l'école ou l'entreprise, le permettent. Il existe donc un potentiel invisible qu'une meilleure organisation pourrait exploiter. En outre, un manque de compréhension ne devrait pas nous empêcher de nous engager avec d'autres. Montaigne a écrit : « *Quand je me joue à ma chatte, qui sait si elle passe son temps de moi plus que je ne fais d'elle ?* » Il voulait dire que nous ne pouvons jamais sonder la vie des autres, que ce soient des chats ou des êtres humains. Mais ce manque de compréhension n'empêchait pas Montaigne de bien s'entendre et de jouer avec son animal énigmatique.

PROPOS RECUEILLIS PAR JÉRÔME PORIER

