

ANIMACOOP

LES ESSENTIELS DE LA COOPERATION

Texte d'apports théoriques des Anima'cartes

Séquence 1 : Quoi/Pourquoi

Message : pourquoi je coopère

1- coopération / collaboration des définitions

“Des notions et utilisation des mots en évolution et pas encore vraiment stabilisés”

Fiches interpoles :

<https://interpole.xyz/?CooperationOuCollaborationContexteEtDefi>

<https://interpole.xyz/?CooperationOuCollaborationQuellesDifferen2>

Le contexte :

Les mots commençant par "co-" foisonnent de nos jours (co-décision, co-conception, co-animation, coopération, collaboration, collectif...) : est-ce un effet de mode ou une lame de fond ?

La question de la coopération constitue un champs de recherche actuellement en plein développement dans les sciences (biologie, éthologie, psychologie, sociologie, anthropologie, neurosciences...).

Le numérique collaboratif a offert depuis une vingtaine d'années un champs d'application et d'expérimentation à grande échelle. Les projets Wikipedia (30 millions d'articles, 500 millions de visiteurs par mois, 25 000 articles créés par jour...) ou OpenStreetMap (7,3 millions d'utilisateurs enregistrés, 4,5 millions d'éditions par jour...) en témoignent.

Coopération ou collaboration

- Il s'agit de termes non encore stabilisés et leur utilisation peut pointer vers des sens quelque peu différents. Ils portent encore pour certain le poids de l'Histoire (collabos de la 2e guerre mondiale ou coopération France-Afrique du 20e siècle).
- Ils peuvent faire référence à des conceptions morales (ex. coopération et altruisme de Mathieu Ricard) ou au contraire des conceptions d'efficacité pragmatique (ex. du management collaboratif).
- Si l'on regarde l'étymologie

- Coopérer : 15eme siècle du latin *cooperari*, de *cum*, « avec », et *operari*, « opérer ». *Opus* : l'oeuvre

- Collaborer : 19eme siècle du latin. *collaborare*, de *co* « avec » et *laborare* « travailler ». *Labor* : le travail
souffrance

- Selon les sciences de l'éducation, il y a une différence de partage du travail

- Coopération : groupe divisé en équipes qui réalisent chacune une partie des tâches. Analogie : orchestre de musique classique

- Collaboration : chacun individuellement cherche à atteindre par lui-même le but consensuel. *Analogie : un orchestre de jazz*

Livre en référence : "Apprentissage collaboratif à distance" 2001 par France Henri , Karin Lundgren-Cayrol

Fiche interpole : <https://interpole.xyz/?CooperationOuCollaborationQuellesDifferen2>

- Selon Eloi Laurent, économiste

- Coopération : *processus de partage et d'élaboration de connaissances communes*

- Collaboration : *association dictée par l'utilité, qui vise l'efficacité*

Livre en référence : "L'impasse collaborative" 2018

Conférence en ligne (voir à 14'30") <https://www.youtube.com/watch?v=RrPFmO2LSr4>

Dans le cadre de la formation

on retiendra notamment une évolution depuis un cadre où le travail est pensé/distribué "a priori" où la distribution des tâches est au centre vers un contexte plus ouvert, transversal, où c'est la mise en commun des idées et des expériences qui prime.

2- pourquoi coopérer ?

“Coopérer pour affirmer notre humanité. Le Self-made-man ne restera qu'une argutie de l'histoire”

(cf. ci-dessous pour l'explication)

On coopère depuis la nuit des temps. Il s'agit donc de revenir à nos racines oubliées...

Charles Darwin, Espinas, puis au XX^eS Pierre Kropotkine et récemment Gauthier Chappelle et Pablo Servigne¹ montrent que la coopération est incluse dans le processus d'évolution du vivant. On coopère, parce que nous augmentons nos chances de survie en s'associant à d'autres organismes.

Depuis 3,8 milliards d'années le vivant a développé mille et une manières de s'associer, coopérer; d'être ensemble ou carrément de fusionner².

En biologie, on parle de symbiose, quand deux espèces, qui en s'associant, se protègent et/ ou se nourrissent mutuellement autrement lorsqu'il y a une interaction bénéfique entre espèce.

Ex: le lichen est l'association d'un champignon et d'une algue, les fourmis et les pucerons, les coraux qui sont l'union entre polype (sorte de méduse) et zooxanthelles (type d'algues)...

Certain·es ont dit “seul·e, on va plus vite, à plusieurs on va plus loin”. D'autres parlent de “l'intelligence collective” qui sous tend la même idée. Ainsi, en mettant en commun nos idées et nos réflexions et nos connaissances nous pouvons construire, créer et innover. Par exemple, aucun humain n'est capable, seul, de

¹ Pablo Servigne et Gauthier Chappelle, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, LLL 2017

² Idem

fabriquer un téléphone portable à partir des éléments issus de la nature³.

Coopérer, permet donc de développer la créativité et l'innovation, mais aussi de donner (rendre) aux personnes leur pouvoir d'agir (être autonome et responsable).

Si la coopération s'inscrit dans le cycle de l'évolution et donc, dit familièrement "est dans nos gènes", alors pourquoi en parlons-nous aujourd'hui comme d'une nouvelle approche du faire-ensemble ? Parce que nous l'avons oublié. Ce n'est plus une évidence depuis la mise en place du système capitaliste fondé sur la compétition et la performance individuelle qui a mis en avant des « valeurs » comme "la raison du plus fort est toujours la meilleure" ou encore l'idée qu'exprimer ses émotions est un acte de faiblesse, etc.

Il s'agit donc de faire un pas de côté, de déconstruire certaines habitudes et de ré-inventer des manières de travailler ensemble... C'est un enjeu de société qui s'ouvre à nous...

Il s'agit donc de (ré)apprendre et de nous outiller pour y arriver. D'où l'émergence de formations comme Animacoop.

Et enfin, il s'agit parfois aussi d'accompagner (convaincre?) des personnes qui ne maîtrisent pas, qui n'ont pas envie de faire autrement, qui ne voient pas l'intérêt, ... Là, les Premiers Petits Pas (PPP) et les petites expériences irréversibles de coopération deviennent utiles voire incontournables.

Une vidéo de Laurent Marsault présente succinctement ce sujet (3:09mn) :

<https://vimeo.com/colibris/review/520702345/a26cc04e35?sort=lastUserActionEventData&direction=desc>

Pour mieux comprendre l'intitulé de l'Anima'carte:

Self-made-man⁴ (au pluriel self-made men, litt. « un homme qui s'est fait lui-même ») est un terme anglo-américain qui sert à décrire une personne dont le succès est la conséquence de ses décisions et de ses actions, plutôt que de conditions extérieures à celle-ci.

Argutie⁵ Subtilité de langage, raison spé cieuse qui dissimule l'absence réelle d'arguments.

Cette phrase signifie donc que l'idée que l'humain c'est fait tout seul, par lui-même et qu'il peut même s'extraire du reste du vivant pour se nicher en haut d'une pyramide, est une démonstration fallacieuse qui ne reflète en rien la réalité de l'évolution. Nous sommes, à l'égard des autres êtres vivants autre qu'humain, une part de cette aventure de la vie, construit par le biais d'un processus long et complexe. Nous, les humains, ne sommes pas un aboutissement, mais juste un parmi les autres. Nous re-situer à notre "bonne place" dans l'échiquier de la vie, comprendre que sans les autres, nous n'existons pas, permet de considérer l'incontournable nécessité que de coopérer...

3 idem

4 Wikipédia: https://fr.wikipedia.org/wiki/Self-made_man

5 Larousse: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/argutie/5219>

3- Moi, la seule chose que je maîtrise

“Des compétences pivots pour animer un processus collaboratif: Avoir l’esprit collaboratif, co-concevoir la structure de son projet, avoir le souci des communs”

Coopérer c’est d’une certaine manière trouver un équilibre entre soi et les autres.

Moi d’abord!

Il est nécessaire de s’assurer que nous sommes ouvert·e et disposé·e à coopérer. Prendre conscience que nos représentations de la coopération vont avoir un impact sur notre façon même de coopérer. Paradoxalement, la coopération commence par se questionner sur soi-même.

Intuitivement, comme le souligne Elzbieta Sanojca, coopérer intègre surtout des savoirs-être et des savoirs-faire plus que des connaissances théoriques. (cf. module 1). La première compétence qu’elle met en avant est d’ **avoir « l’esprit collaboratif »** : Cette qualité marquerait une prédisposition pour entrer dans la coopération, elle inclut d’avoir un à priori positif vis à vis de la collaboration, de fonctionner en mode de réciprocité et d’avoir **conscience de l’interdépendance vis à vis des autres**. Dans un projet collaboratif, tout le monde détient un bout, et ensemble, le travail partagé prend sens et permet de faire vivre les projets. Elzbieta Sanojca évoque également huit compétences « charnières », qui renvoient toutes à des postures et compétences personnelles.

- « avoir de l’humilité et un ego mesuré » (oui oui...),
- « être bienveillant·e »,
- « savoir engager des partenaires»,
- « animer le groupe pour faciliter le travail »,
- « être à l’écoute des personnes et des avis »,
- « développer et maintenir un réseau d’acteur·trices »,
- « gérer les informations »,
- « agir pour atteindre les objectifs communs ».

Mais, comment faire pour développer nos compétences collaboratives ? Elzbieta analyse qu’il est préférable de travailler sur un environnement favorable au développement de compétences collaboratives (cadre de travail, ambiance, **motivations partagées, objectifs communs**, méthodes de gestion de projets adaptées...) plutôt qu’une approche cloisonnée par individu et/ou par compétences spécifiques. Alors c’est donc un vrai casse-tête.

Les allers-retour entre Moi et les autres sont perpétuels dans un projet qui fonctionne en mode coopératif.

Dans le cadre professionnel, selon les domaines, la coopération est plus ou moins mise en avant, et malgré les évolutions, le **système dominant** (pyramidal et patriarcal) reste de vigueur. Vouloir travailler en mode collaboratif nous demande donc de faire un **pas de côté** vis à vis des habitudes ancrées dans la société, de notre éducation. Cela interroge plus largement notre rapport au monde dans lequel nous vivons. De sorte que cela implique une forme d’introspection.

Dans le domaine de l'environnement, cette vision d'interdépendance est intégrée de longue date dans l'éducation à l'environnement. La coopération semble plus évidente pour chacun·e et donc plus « simple » à mettre en place de manière effective.

Enfin, et particulièrement dans une posture d'animation, il est essentiel d'être conscient·e que nos **besoins de reconnaissance** peuvent modifier notre façon d'être et influencer les groupes. Nous avons toutes et tous besoin de trouver notre place dans la société, dans les groupes auxquels on appartient ou dans lesquels nous gravitons. Selon notre confiance en nous-même, notre ouverture aux autres, nous serons plus ou moins vigilant·es aux interactions entre les membres du groupe. Les dynamiques de groupe dépendent des personnalités de chacun·e, et des relations d'interdépendance qui existent...

4- Faut-il toujours coopérer ?

“Dans des contextes d'abondance ou de rareté, d'urgence ou de temps long, selon la maturité coopérative”

fiche interpole : <https://interpole.xyz/?FautIlToujoursCooperer>

1 - Avez-vous du temps ?

Donc autant s'habituer à coopérer par temps calme avant de pouvoir mobiliser ces nouveaux pouvoirs acquis par gros temps.

2 - Etes-vous prêts à partager le pouvoir ?

Dans certains groupes et avec certaines personnes, le chantier est quasi psychanalytique avant d'imaginer pouvoir un jour coopérer.

3 - Etes-vous prêts à partager vos idées ?

Et s'ils continuent à vouloir exister seuls, pousser le trait en leur faisant vivre une "petite expérience réversible de solitude".

Si l'on regarde plus précisément les différents tempos d'un projet, il serait illusoire et pénible de coopérer sur tout et tout le temps. Par contre, clarifier et discuter avec le groupe quelles sont les grandes étapes du projet et comment elles sont gérées permet d'avancer à la mesure du groupe, en instillant un peu plus de coopération lors de certaines phases et un peu moins dans d'autres.

Coopérer c'est bien mais pourquoi ? Les 3 stratégies : planification, économie, coopération

<https://www.youtube.com/watch?v=Gk6KyyzCQ4I&t=18s>

Valeur basée sur la rareté

La valeur, au sens économique est définie par la rareté (plus un bien est rare plus il acquière de valeur

économique)

- par exemple plus une matière première est rare plus elle a de la valeur. Moins il y a de personnes qui ont une information, plus elle a de valeur.

Valeur basée sur l'abondance

La valeur d'un réseau est proportionnel au carré du nombre de ses utilisateurs (loi de Metcalfe).

- par exemple plus il y a de personnes abonnées au réseau téléphonique, plus il y a d'intérêt pour moi d'en faire parti.

Difficile de coopérer dans un contexte de rareté.

Se placer dans une situation d'abondance. Le numérique favorise.

cf. Schéma Abondance/ les situations où l'on peut coopérer"/ où on ne peut pas coopérer = sur le contexte.

Lien à "qui doit décider pour avancer/ les différentes façon de coopérer/ les cercles d'autorité. Est-ce toujours utile de coopérer ? Essayer de se placer dans une situation d'abondance .

<http://cornu.viabloga.com/news/economie-et-cooperation>

<http://cornu.viabloga.com/news/rarete-et-abondance>

Séquence 2 : Qui/Quand/Où

Message : faire groupe / Comprendre ce qui se passe dans la vie d'un groupe

1- impliquer vs mobiliser - du bon usage du français

“On n’implique pas une personne. Au mieux, on peut travailler sur les conditions de son implication”.

fiche interpole : <https://interpole.xyz/?SurLImplication>

On "n'implique" pas une personne. Au mieux, on peut "travailler sur les conditions de son implication"

En Français, le verbe "impliquer" n'a que 2 sens :

- 1/ Engager : Ex Se trouver impliqué dans une affaire désagréable.
- 2/ Avoir pour conséquences : Ex un déjeuner chargé implique une digestion lourde

Utiliser impliquer en tant que "Faire participer" (Ex on a impliqué les citoyens dans la concertation) est un usage impropre.

Plus précisément, on "n'implique" pas une personne...

- soit on la mobilise (parfois avec des moyens contraignants : pression, force, contrat de travail)
- soit elle s'implique

Au-delà de la question de la vocabulaire, cela fait aussi référence à une posture d'animation. Le rôle de l'animateur-riche est alors de travailler sur les conditions de l'implication de cette personne. Il ne va pas chercher à forcer, changer les personnes mais les inviter, leur donner envie, les rassurer, les aider à faire le premier pas, écouter leurs besoins, leurs motivations et leurs craintes.

2- Type de membres et ratio d'implication: la règle des 1/10/90

“Votre projet comporte des proactifs, des réactifs, des observateurs et des inactifs”

<https://interpole.xyz/?SurLImplication>

- Les "proactifs" qui prennent des initiatives sont entre un et quelques pour cent.
- Les "réactifs" qui réagissent lorsqu'on les sollicite sont entre dix et quelques dizaines de pour cent.
- Certains sont des "observateurs", suivent les travaux du groupe, les utilisent pour eux, même s'ils ne participent pas.
- D'autres sont inactifs. Vu de notre place d'animateur, la difficulté est qu'on ne peut pas faire la différence entre les observateurs et les inactifs, puisque ni l'un ni l'autre ne donne signe de vie. Par contre, en facilitant son implication, on pourra permettre à un observateur de basculer dans l'action et de devenir réactif.

Ainsi, il y a toute une gradation dans les rôles plus ou moins actifs que peut prendre un participant, lui permettant de s'impliquer de plus en plus... ou de moins en moins.

Les réactifs d'aujourd'hui sont les proactifs de demain. Il est donc essentiel de prendre soin des réactifs :

- Rendre visible les espaces l'implication
- Accueillir et prendre soin des nouveaux

(cf.REPI)

<https://www.internetactu.net/2016/05/12/a-combien-peut-on-cooperer/>

3- motivation, freins, seuils d'implication

“Repérer les sources de motivations, diminuer les freins et abaisser le seuil du passage à l’acte”

Mobiliser les personnes/ s'impliquer dans un projet est toute une aventure. Dans un rôle d'animation il est important de connaître les **Motivations, les freins et le seuil d'implication**. Et surprise, il s'agit également de savoir accompagner la désimplication. Les deux sont liés.

Le rôle de l'animateur·rice est de jouer sur 3 éléments afin de susciter l'implication

1- Les motivations principales pour s'impliquer dans un groupe sont (de façon non-exhaustive !)

- **La reconnaissance** (par les pairs, par les leaders...)
 - il convient alors de valoriser les contributeurs par des mécanismes qui apporte de la reconnaissance
 - l'animateur·ice doit être capable de maîtriser son besoin de reconnaissance
- **L'utilité du groupe**, sa raison d'être, le sens
- **L'apprentissage**: la personne sait/sent qu'elle peut apprendre des choses
- **Le sentiment du travail bien fait**
- **Le plaisir**, le fun
- **Le retour sur investissement**
- **La contrôlabilité, le fait d'être "en capacité de..."** : Si les personnes se sentent en capacité de faire, alors il y a de grandes chances pour qu'elles fassent ! Il s'agit de pouvoir voir des premières tâches qui nous soient accessibles et avoir un environnement qui permette d'être force de proposition (écoute).

2- Les freins principaux à l'implication sont :

- Le manque de sécurité (personnelle, professionnelle...). Travailler le "cadre de sécurité" (continuité des accords de groupe)
- Le manque de confiance (dans le groupe, en soi)
- La peur de ne pas pouvoir se désengager : il faut alors
 - Montrer clairement les portes de sorties / de désengagement
 - poser ses propres limites
 - faire valoir la règles des 2 pieds : si je n'apprends rien ici, si je donne/transmets rien ici, alors je suis

libre de partir (sur mes 2 pieds)

- Outils trop complexes
- Sujets trop complexes
- Pas assez de temps
- Perte de légitimité, ou de pouvoir
- Manque de convivialité, temps trop "sérieux"

3- Le seuil d'implication doit être le plus bas possible pour permettre le passage à l'acte, par exemple

- en gardant des tâches simples, pour intégrer des nouveaux (Keep It Simple and Stupid)
- en étant réactif : si une personne fait preuve d'intérêt, il faut répondre tout de suite !

Ainsi, l'implication est une question entièrement tournée sur l'humain avec toutes ses richesses et variabilité. Le Facteur Humain est incontournable et doit être pris en compte. **Ce PFH** est une pierre angulaire de la coopération. Il peut se voir sur 2 facettes : la médaille et son revers, soit le Précieux Facteur Humain vs le Purée de Facteur Humain. Mais quoi qu'il en soit on doit faire avec et prendre en compte la diversité des personnes qui compose nos groupes.

Enfin, il est normal que les personnes se désimpliquent et s'éloignent tôt ou tard d'un projet. D'ailleurs, prendre soin des personnes à profil « réactif » est une astuce car les proactifs d'aujourd'hui finiront par se désimpliquer. **La question n'est pas "si", mais "quand"**. Pour anticiper le renouvellement de forces vives dans le groupe, l'animateur peut aller chercher les réactifs par petite touche, par exemple

- en leur donnant l'occasion de s'exprimer :
 - en dehors des réunions, lors de temps moins formels
 - anonymement parfois (boîtes à idées ouvertes, questionnaire en ligne...)
 - en les sollicitant directement pour une petite action, ou pour une aide ponctuelle

Quand la désimplification arrive, cela se fait parfois "en douceur" (déménagement, famille, construction d'une maison...), ou parfois avec des frictions :

- le **syndrome EPM** (Et Puis Merde) illustre en quoi une personne peut soudainement partir en claquant la porte. Le risque est alors l'effet "contagion" de cette attitude.
- "C'est pas mon problème" est un autre mécanisme, où les personnes restent "mobilisées" (souvent via un contrat de travail, un ordre direct de leur chef·fe) mais ne sont plus "impliquées".

Dans tous les cas, lorsque l'animateur·ice du projet repère une désimplification, il sera toujours :

- sympa de remercier la personne
- utile de lui demander "pourquoi"

En conclusion, le facteur humain est la source de tout: de la créativité des projets, de la réussite ou de l'échec d'un projet. Le facteur humain participe directement à la dynamique de groupes. Une dynamique bienveillante facilitera sans aucun doute la coopération et plus largement la réalisation des projets. L'animateur·trice a donc une grande responsabilité et gagnera à savoir jouer avec les différents profils, et savoir sur qui compter dans le groupe.

Pour aller plus loin: <https://interpole.xyz/?L039implicatioN>

4- maturité coopérative des groupes

“Un groupe évolue suivant différents niveaux de maturité: enfant, adolescent, adulte”

fiche interpole : <https://interpole.xyz/?MaturiteDesGroupes>

Un groupe progresse suivant différents niveau de maturité.

- Lorsque le groupe est enfant, c'est avant tout l'animateur-ice qui prend les initiatives (on parle alors de "dictateur bienveillant").

Dans cette phase, le cri typique de l'animateur-ice est “C'est moi qui fait tout !”

- Au bout de 18 mois à deux ans (parfois plus pour des groupes "Tanguy" qui restent très longtemps dans le giron de l'animateur-ice), le groupe devient adolescent. Certains cherchent alors à prendre des initiatives et cela se fait au début contre l'animateur-ice. Ils adoptent alors un rôle de "leader négatif". Cette période parfois dure à vivre comme pour les humains, est fondamentale car elle ouvre la porte à l'appropriation du groupe par ses membres. Pendant cette période, il est difficile souvent pour l'animateur-ice de se justifier voire de protéger le groupe d'un leader négatif qui en allant trop loin, met en péril le groupe.

Dans cette phase, le cri typique de l'animateur-ice est "Ils font n'importe quoi !

- Dans la phase suivante, le groupe devient adulte. Suffisamment de membres se sont appropriés le groupe et sont même prêts à le défendre. Il ne sert à rien de griller les étapes, pour un groupe comme pour un humain, il faut passer par les différentes étapes. Vouloir constituer un groupe adulte de toute pièce dès le départ pourrait s'appeler le "syndrome de Frankenstein"...

Dans cette phase, le cri typique de l'animateur-ice est "Mais à quoi je sers ?

- Parfois le groupe devient sénile. Il peut alors mourir mais peut-être a-t-il essaimé en donnant naissance ou en inspirant d'autres groupes, s'assurant ainsi une descendance.

La maturité d'un groupe peut aussi être traitée selon l'axe coopération/collaboration :

- La démarche coopérative est plus structurée et encadrante. L'animateur·ice organise et "contrôle" le travail. Ce type de travail convient davantage au "groupe-enfant";

- La démarche collaborative est plus souple et les membres du groupe disposent de plus de liberté. Elle convient davantage au "groupe-adulte".

En vidéo <https://www.youtube.com/embed/55wR6-no16c>

Importance en terme d'animation de rendre le groupe visible à lui-même et de comprendre collectivement à quel état de maturité on se situe.

5 - Favoriser le premier pas : PPP et petite expérience irréversible de coopération

“Un grand voyage commence par de tous petits pas, puis des moments de rupture et de basculement”

Mettre en œuvre un projet coopératif, comme on l’a vu demandent de nombreuses compétences. Avoir envie est un préalable facilitant. Mais comment mobiliser des personnes a priori réfractaires, ou peu enclines ? Comme le montre Elzbieta, la seconde compétence collaborative porte sur la capacité à **Co-concevoir la structure de son projet**. Animer un projet collaboratif commence dès la conception. Le fait de co-concevoir la structure de son projet dès le démarrage renforcerait l’engagement et la motivation mutuelle.

Par où commencer ? La méthode d’appropriation la plus efficace est d’y aller pas à pas. Autrement dit, avancer en rajoutant les pierres à l’édifice peu à peu, en se basant sur ce que le groupe, dans son ensemble, est prêt à mettre en œuvre. **Prendre en compte leur envie, leurs compétences et leur connaissance et appétence des outils collaboratifs** (numériques ou d’animation en intelligence collective).

On se base communément sur le PPP: le Premier Petit Pas (ou le PPPP: Précieux Petit Pas Possible)

Il n'y a que les imbéciles qui ne changent pas d'avis...

<https://interpole.xyz/?IINYAQueLesImbecilesQuiNeChangentPas>

Cela peut paraître une évidence, mais il est possible de prendre des **décisions temporaires** : tester des options pour les valider ou les invalider. Rien ne vaut les fameux PPPPP : le Prochain Plus Petit Pas Possible (C'est assez déclinable !)

La question à se poser est alors celle de la **réversibilité** du choix : pourra-t-on revenir en arrière?

Il est également possible de **tester plusieurs options** en parallèle afin de choisir *in fine* celle ou celles qui fonctionnent le mieux. Dans une société d'abondance (d'informations, d'outils...), il n'est pas forcément nécessaire de ne conserver qu'une seule option.

Le tout est donc de commencer, de prendre une **première décision collective**.

Faire vivre "une expérience irréversible de coopération"

Une des astuces pour "motiver" des personnes à collaborer et de vivre une première expérience de coopération qui fait basculer l'état d'esprit et montre en quoi cela nous libère, plutôt que de rester dans la crainte de perdre notre pouvoir.

Il existe différentes pistes à explorer:

- le pad : l'écriture collaborative d'un compte-rendu
- le sondage en ligne (framadata): pour trouver facilement une date pour la prochaine réunion
- l'agenda partagé: pour co-construire les ordres du jour
- vivre une technique "simple" où les participant·es restent assis autour d'une table pour discuter (les 6 chapeaux, le pour-contre...)

Ex: de l'écriture collaborative (<https://interpole.xyz/?ParcourS>)

Rien de mieux pour préparer un groupe à la réalisation d'un écrit collectif que de commencer déjà par lui faire vivre une "Petite Expérience Irréversible de Coopération" (PEIC). Ceci afin de résoudre des points de blocage éventuels, faire naître les premiers échanges et donner du sens à la démarche collaborative. L'une des grandes astuces consiste à utiliser Etherpad, un service en ligne qui permet de prendre des notes à plusieurs personnes simultanément, sur lequel est mis du contenu imparfait, à corriger ou comportant de nombreuses fautes d'orthographe. Ce simple fait va pousser instinctivement les personnes, malgré les barrières qu'elles pourraient avoir, à corriger les fautes. Cette astuce est encore plus efficace quand la faute porte sur le nom d'une personne : au souci de l'orthographe irréprochable, s'ajoute l'ego...
Le mal est fait : la personne vit sa première expérience de collaboration !

Séquence 3 : Comment ?

Message : Posture animation

1- De la posture d'intention à celle de l'attention,

“Ne pas tout prévoir à l'avance mais créer des situations coopératives et être à l'affut de ce qui peut ressortir”

<https://interpole.xyz/?LaPostureDeLAnimateurRice>

En **intention**, le coordonnateur·rice prévoit dès le début les objectifs, les résultats à atteindre, le déroulement du projet, le calendrier, le budget... c'est la **méthodologie de projet traditionnelle**.

En **attention**, l'animateur·ice

- crée des situations coopératives (faire se rencontrer les personnes, faire en sorte qu'elles se présentent, qu'elles puissent échanger...),
- doit faire émerger les besoins collectifs
- doit être ensuite réactif pour que ce qui a émergé de la situation coopérative puisse déboucher sur des projets, des actions, du travail coopératif. C'est la **méthodologie de projet coopératif**.

Ce qui va naître en rassemblant les personnes va donner le projet. Voir les possibilités qui peuvent émerger

Pour résumer : l'animateur·rice doit apprendre à...

- mettre ses idées de côté
- privilégier l'écoute et l'observation
- être concentré·e sur le processus plutôt que sur le résultat

L'animateur·rice a le rôle d'élever le niveau de conscience et de lever les non-dits...

2 – Les 4 activités REPI (Rencontres/ Echanges/ Partage/ Information)

“Nourrir les proactifs, les réactifs, les observateurs et les inactifs”

- **R** comme "Rencontres (synchrones) : elles concernent les plus actifs
- **E** comme "Échanges entre les rencontres" (asynchrones) : cette activité permet de ne pas oublier les moins actifs (en particulier les « observateurs » qui pour certains pourront un jour devenir actifs).
- **P** comme "Partage", et plus précisément "Espace de partage" : ce n'est pas un simple flux qui passe dans le temps. Il permet de retrouver les éléments importants en fonction de la thématique plutôt que de celui du moment où ils ont été apportés. C'est un peu la mémoire du groupe.
- **I** comme "Information". Elle concerne tout le monde (y compris ceux qui sont actuellement, en dehors de la communauté), mais comme c'est trop souvent la première (et parfois la seule) activité à laquelle on pense, je l'ai placée en dernier !

Selon Jean-Michel CORNU, il est essentiel de répartir le peu de temps dont vous disposez pour avoir même très imparfaitement ces quatre activités et votre groupe se développera de façon naturelle, sans rien oublier.

3 - Rendre le groupe visible à lui même / expliquer ce qui se passe dans le groupe

“Pour faire monter le niveau de conscience collective”

Fiche interpole : <https://interpole.xyz/?MiroirBeauMiroir>

Mettre en place des processus pour que le groupe se représente collectivement

Rendre le groupe visible au groupe est un étape fondamentale pour engager la coopération entre les membres.

C'est le concept d'"holoptisme", décrit par Jean-François Noubel.

On peut utiliser différentes techniques et outils :

- Cartographier les membres : pour représenter la communauté et qu'elle prenne corps, qu'elle soit moins virtuelle en prenant une dimension géographique.
- Réaliser un inventaire des compétences (en identifiant le point fort de chacun et en le mettant en évidence sur une carte heuristique, par exemple), de ce que l'on est prêt à partager (quelles sont les ressources des membres du groupe qu'ils peuvent partager avec les autres membres ?)
- Partager les problèmes et points de blocages des uns et des autres, ce en quoi les autres peuvent m'aider.

Cela peut-être aussi un peu contre-balancer. En effet, on évoque également le **flair de l'animateur·ice**, c'est à dire la capacité à voir le groupe et à anticiper ce qu'il pourrait arriver. Une attitude bienvenue, serait d'informer le groupe (mais pas toujours facile à entendre) ou de tenter d'éviter le pire en proposant des types d'activités pour empêcher (ou rattraper) la dérive collective. Et pourtant, il peut être utile de laisser le groupe vivre son expérience afin de se rendre compte par lui-même et de trouver ensemble les solutions appropriées.

4 - Du dictateur bienveillant au créateur fossoyeur,

“Du risque de la ne pas travailler assez sur l'implication et le renouvellement”

<https://www.pnth-terreenaction.org/?DictateurBienveillant>

C'est une posture "normale" et rassurante ;-)

Dans tout processus, y compris collectif, il faudra une personne qui porte la responsabilité de lancer le projet "tout seul" et qui posera les premières étapes en "dictateur bienveillant"

Cela signifie :

- accepter d'être critiqué pour cette première démarche forcément pas 100 % collective (un lieu, une date...)
- accepter d'assumer ce "rôle" et une certain leadership au moins pour un temps

- accepter de se dévoiler en terme de motivation, d'envie, de rêve, d'utopie..

.Mais c'est un job à risque (comme la possession d'un anneau ;-) :

- sans y prendre garde, on peut facilement rester dans cette posture (parfois "pousser au début" par le collectif) car elle procure un certain "pouvoir ou aura"
- sans y prendre garde, on peut facilement passer du dictateur bienveillant au créateur fossoyeur qui enterre avec lui la belle idée de départ

QUELQUES PISTES

- mettre en place un mécanisme de contrôle (si possible extérieur et à une date précise) pour obtenir un regard critique sur sa posture et savoir si l'on est bien sorti de ce rôle.

<https://colibox.colibris-outilslibres.org/yeswiki/?PourquoiCooperer>

Coopérer, entre efficacité et résilience

Robert Ulanowicz est un écologiste empiriste connu pour ses recherches sur la mesure de la biomasse dans les écosystèmes naturels. Ses découvertes dans ce domaine ont des implications philosophiques importantes dans d'autres domaines complexes, comme celui des réseaux. Il a constaté que les systèmes **totallement optimisés ne sont pas durables**. Ainsi, si nous choisissons le plant le plus optimisé de maïs, par exemple, et ne plantons que celui-là, il y a fort à parier qu'au premier parasite, l'ensemble de la récolte serait perdu. Le professeur à l'université de Maryland, aujourd'hui à la retraite, s'est alors intéressé à la durabilité des systèmes et a montré que celui-ci était maximal lorsque l'on trouve le bon équilibre entre l'efficacité et la résilience (qui nécessite une plus grande diversité au détriment de l'efficacité, afin d'augmenter la capacité d'adaptation aux problèmes qui peuvent survenir). Cet optimum se situe un peu plus près de la résilience que de l'efficacité (sur un rapport approximativement de un tiers/deux tiers).

C'est à ce point d'équilibre entre optimisation et adaptabilité, entre ordre et désordre, qu'émergent de nouvelles possibilités : en un mot, que la possibilité d'innovation est maximale. Ce résultat, sur les dangers de seulement optimiser sans développer l'adaptabilité, n'est pas seulement un constat sur les systèmes biologiques, mais plutôt une règle profonde de tous les systèmes complexes. Il peut ainsi être appliqué au domaine de l'innovation, du fonctionnement en réseaux, aux choix complexes et aux civilisations elles-mêmes.

Des compétences coopératives à travailler sur soi :

Les risques

tirer la couverture à soi

caractère autoritaire

vouloir imposer

penser intérêt individuel

se rendre indispensable

absence de confiance
esprit de compétition
ne pas s'écouter
pas de droit à l'erreur
écouter sans entendre

Des pistes

passer d'une logique d'intention à une posture d'attention
entre partage sincère et écoute apprenante
être dictateur bienveillant sans être créateur fossoyeur
clarifier son rapport au pouvoir
aller vers un ego mesuré et travaillé
être directif ET bienveillant
ne pas faire de ce qui se passe une affaire personnelle
croire un peu en l'Homme : l'humain est éduicable 😊
cultiver ses lieux d'optimisme (et savoir le rester) => le recueil de citations qui font du bien 😊

Être capable de vivre avec une organisation bancaire (Accepter le ratio de 80 % chaos et 20% d'ordre)

L'organisation d'un groupe, d'un chantier n'est qu'un outil au service d'un projet. Si celui-ci est coopératif, il sera co-élaboré et donc ne pourra, dès le début, être parfaitement organisé. La part de bazar est donc normale... Pour aller plus loin on peut estimer, en regardant le fonctionnement des systèmes vivants, qu'une part de bazar est même nécessaire à la vie du système (voir paragraphe Coopérer, entre efficacité et résilience ci dessus). 2/3 de bazar pour 1/3 d'ordre semble être le ratio pertinent au sein des systèmes coopératifs. Mettre trop d'ordre risque de faire un joli système... mais mort, ou encore pire, un système au sein duquel les humains sont quasi morts.

C'est peut-être sur ce point que nous avons à faire le plus gros effort de renoncement.

Être capable d'écouter :

Être capable d'attention plutôt que d'intention afin de se laisser envahir par les propositions des autres, par d'autres points de vue qui nous feront sortir de l'aveuglement étreint de nos certitudes, donc apprendre à se taire, apprendre à travailler, organiser, reformuler les idées de celui qui nous est étranger.

Accepter que son regard constitue une part aussi pertinente que la nôtre d'un tout que nous ne pouvons voir seul.

Apprendre à cartographier simplement les idées qui nous entourent.

Être capable de faire des propositions ambiguës

Si coopérer c'est oeuvrer collectivement pour parvenir à des fins communes ou acceptables par tous, il faut se garder de faire des propositions tellement bien ficelées qu'elles vont instantanément enfermer vos complices dans le sentiment que l'on tient LA bonne solution. Il est fréquent de voir le premier beau parleur proposer un cadre organisationnel qui servira ensuite de réceptacle aux idées suivantes de ses collègues. Travailler des propositions sujettes à interprétations, pas forcément totalement formulées, permettra de laisser

de la place aux idées des autres, à proposer de multiples organisations, à jouer avec les idées avant de choisir, ensemble.

5- La tragédie des 3C

“Il n’est pas possible d’avoir à la fois de la complexité, de la cohérence et de la complétude”

Ressources :

<http://cornu.viabloga.com/news/la-tragedie-des-3c-un-peu-d-incoherence-dans-le-groupe-mais-pas-trop>

<http://cornu.viabloga.com/news/la-tragedie-des-3-c>

Il n’est pas possible d’avoir à la fois de la **complexité, de la cohérence et de la complétude**. Les systèmes que nous mettons en place manqueront au moins un de ces trois objectifs. Si nous n’en sommes pas conscients, nous ne pourrons pas choisir celui auquel nous sommes prêt à renoncer. Nous pourrions même faillir sur deux d’entre eux ou sur la totalité

--> Nous risquons ainsi de transformer un réseau complexe en un système « simpliste »

--> Si on recherche la complétude, on arrive forcément à de l'incohérence.

--> Corollaire, on reste cohérent si on ne va pas jusqu'au coeur des choses.

Nous devons accepter que lois de la complexité interdisent aux systèmes que nous mettons en place d’être à la fois complexes, complets et cohérents.

Dans toutes nos réflexions sur la gouvernance et les différents modes de régulation, nous devons prendre en compte que le monde dans lequel nous vivons est intrinsèquement complexe. Nous pouvons tenter de le simplifier pour qu’il puisse être concevable par un très petit nombre de ses membres. Nous pouvons également choisir de profiter de cette complexité et de sa capacité d’auto-adaptation. Dans ce cas, il nous appartient d’opter en toute conscience sur laquelle de ces notions, la cohérence ou la complétude, nous sommes prêts à faire des concessions.

--> C'est une situation que l'on retrouve fréquemment dans les milieux militants, par exemple autour de l'usage de l'informatique. Une façon de débloquer les choses est d'accepter de l'incohérence, sinon il n'y a plus d'action possible et faire ensuite le pari que les résultats de son action auront un impact plus tard sur ce qu'on considère comme incohérent. Par exemple utiliser des outils informatiques pour avancer sur la transition écologique, qui à terme fera qu'on utilisera moins les outils informatiques.

--> Exemple : Un éclairage intéressant nous a été apporté par Michel Serres. Il expliquait, en tant qu’ancien marin gascon, que sur un bateau il y avait toujours deux chefs : un chef de quart et un chef de pont. L’un punit, l’autre récompense. Il existe des cas de figure où un membre de l’équipage doit faire quelque chose d’interdit pour sauver le bateau. Dans ce cas, il est important qu’il soit récompensé, sinon la prochaine fois il ne sauvera pas le bateau. Mais il est également important qu’il soit puni, sinon chacun risque de ne plus respecter les consignes et le bateau se retrouve également en danger. En perdant la cohérence, il devient

possible de conserver la complexité (un bateau est un système complexe qui doit s'adapter à son environnement) mais aussi de prendre en compte tous les cas de figure, y compris ceux très particuliers qui nécessitent cette double réaction. Plutôt que de perdre totalement la cohérence, l'idée consiste à utiliser deux décideurs. Chacun d'eux a sa propre cohérence même si leurs actions conjuguées peuvent sembler incohérentes entre elles.