



COOPÉRER
Principes et méthodes

"Notre société a pris l'habitude, depuis la fin du Moyen Age et le début de la modernité, de considérer la compétition comme "naturelle" et la coopération comme "idéologique". Philosophes et scientifiques des Lumières ont été imprégnés par cette image d'une impitoyable "nature, rouge de dents et de griffes", dont il fallait s'extraire pour pouvoir fonder une société. Pour eux, on ne pouvait le faire que grâce à notre pensée, à notre esprit et à notre génie. Il fallait fuir la nature ou la maîtriser."

L'entraide, cette autre loi de la Jungle, Pablo Servigne et Mathieu Chapelle, 2017, p63

Des groupes et des structures – associations, collectifs, coopératives, entreprises ... - ont choisi de s'organiser différemment pour fonctionner autrement. Ils ont décidé de passer symboliquement des « pyramides » hiérarchiques de la révolution industrielle aux « écosystèmes » des révolutions contre-culturelles et de l'âge digital. Des fonctionnements qui ne datent pas d'hier et puisent leurs principes dans le mouvement coopératif, du community organizing et de l'éducation non-formelle. Ces organisations sont agiles, coopératives et « libres ». Elles fonctionnent en intelligence collective basée sur la confiance des personnes et un autre rapport entre individu et collectif, sur la prise de conscience d'un pouvoir d'agir et sur l'agilité dans le travail.

Coopérer n'organise plus le pouvoir, ou ne le répartit plus, mais permet de déployer et de libérer un « pouvoir d'agir ».

Ces organisations partagent l'enjeu d'une émancipation individuelle ou "empouvoirement", et une capacitation collective, transformatrice tant sur le fond que sur la forme de ce que l'on peut appeler le travail ou l'activité.

Coopérer ou travailler en "intelligence collective" n'est pas technique ou méthodologique uniquement, c'est d'abord une intention de s'organiser ensemble.

Une intention qui met le dialogue au coeur de la relation entre l'individu, les individus et le collectif.

Le dialogue et sa capacité, sa potentialité à faire "grandir" un groupe depuis ses membres, et chaque personne depuis le groupe. Un dialogue qui peut être aussi domination, conditionnements, violence, obligations, contraintes. Un dialogue qui doit être ainsi l'objet de toutes les attentions, en permanence. Les techniques ou les méthodes viennent faciliter la construction des cadres ou d'espaces de dialogue, viennent en accompagner l'animation collective et les postures individuelles. Les techniques et méthodes viennent "outiller" les principes au service du dialogue.

Ces logiques trouvent aujourd'hui, avec les technologies numériques de l'Internet, de nouveaux terrains pour se déployer et accompagner les groupes et collectifs. En effet, adossé à des idéaux libertaires et libéraux de transformations des pratiques de communication et d'organisation, ces nouveaux réseaux et médias sociaux ouvrent des espaces qui sont potentiellement en "intelligence collective" et de "pair à pair". Ces outils font substantiellement évoluer les conditions du dialogue et de la distribution des pouvoirs. Ils consolident la relation entre les intentions et les moyens de la coopération, entre le fond et la forme des organisations, à travers "le message du médium" (McLuhan).

Ce texte synthétise 6 années de travail de coopération, d'accompagnement de structures, de formation avec des associations, des collectivités territoriales et des entreprises. Des travaux menés à l'office, avec la Turbine à Graines, l'Observatoire des Politiques Culturelles et Urban Prod. Travaux qui permettent de dégager des principes et des étapes comme un « code source » à partager. Ces principes font le lien entre des approches sectorielles différentes et que l'on oppose souvent, alors qu'elles peuvent participer, en fonction de leurs intentions, à donner un « pouvoir d'agir » individuel pour des transformations collectives. Et non plus l'inverse.

Trois inspirations irriguent ces travaux :

- *La micropolitique des groupes* de David Vercauteren, et les écrits portés par les principes de l'éducation populaire, ainsi que les écrits féministes de Starhawk ou Joe Freeman ;
- les cultures numériques, dont le livre *Aux sources de l'utopie numérique* de Fred Turner retrace les fondements et perspectives actuelles.
- *La société contre l'état* de Pierre Clastres et la dimension anthropologique de nos organisations collectives, et *L'entraide, cette autre loi de la jungle* de Pablo Servigne et Gauthier Chapelle ;

Cette synthèse a été réalisée à partir de temps de résidence, de formation et d'animation mené avec et par : Marie Picard, Perrine Boissier, Morgane Gonnet, Julien Revol, Alice-Anne Jeandel, Vincent Guillon, Baptiste Fuchs, Lisa Pignot.

1. Le principe de la coopération : Créer les conditions d'un dialogue pour agir

Coopération, intelligence collective ou libération ne recouvrent pas les mêmes processus ou les mêmes intentions. Mais elles partagent un même principe : l'enjeu de créer les conditions d'un dialogue pour agir ensemble, avancer ou grandir ensemble. Créer ces conditions relèvent d'un travail méthodologique qui permet de construire l'ossature du travail collectif, à partir d'un sens commun, d'une intention partagée et commune. D'un désir partagé de dialoguer pour agir, d'agir à partir d'une parole partagée.

L'œuvre

Ce sens commun peut être comparé à une « œuvre ». Étymologiquement coopérer signifie « faire œuvre ensemble ». L'œuvre au sens des compagnons du devoir, des bâtisseurs des cathédrales, d'un orchestre ou d'une coopérative d'artisans. C'est-à-dire une réalisation qui dépasse les compétences individuelles et qui est le fruit d'un travail fondamentalement collectif, pensé collectivement. Un travail appréhendé comme une vocation, ou qui porte une intention de transformation sociale voire de « transcendance », plus que de performance ou de compétition. Cette « œuvre » peut aussi être appréhendée comme un commun qui n'appartient à personne, mais est le résultat de l'attention de toutes et tous, du travail de chacune et chacun, dans une direction commune. Cela demande à partager des valeurs et des intentions collectives, pour que chacun.e puisse se situer dans le processus de travail ou d'action collectif. Partager une destination, pour ensuite se mettre à cheminer ensemble. L'action collective ou la coopération pose alors l'enjeu d'une méthode qui va « organiser » et faire fonctionner, animer, cet agencement complexe de « je » et de « nous ». Cette « œuvre » commune, ce commun relève d'une approche culturelle de l'action ou du travail en proposant d'articuler le fond du travail avec sa forme.

De manière plus précise, aujourd'hui, les démarches d'intelligence collective voire de coopération s'engagent dans un contexte incertain de transformations environnementales, sociales et économiques des organisations.

Dans un monde devenu incertain par un ensemble important de mutations et de métamorphoses dans de multiples secteurs et domaines de la vie, le futur ne peut plus être un horizon, parce que nous ne pouvons plus le prévoir ni le prédire. Et nous n'avons plus les moyens de le construire dans sa totalité (ce qui était le paradigme fort de la société industrielle quelle soit capitaliste ou communiste). « Aller vers demain » n'est donc plus un chemin, mais une manière de marcher. Aller vers demain est méthodique ! Et ce mouvement est à la fois porté par la manière de marcher, et l'horizon, la direction que l'on a décidé de suivre. Mais la direction n'est pas le chemin. Celui-ci s'arpenne à chaque instant. La volonté de coopérer, ou de (se) libérer va

changer, transformer un service, une organisation, une manière de faire ... pour l'adapter à ces nouveaux contextes. Cela arrive souvent quand toutes les solutions précédentes ont échoué et que la résolution des problèmes liés à l'évolution des contextes nécessite une autre approche. Une évolution profonde du travail et de l'activité peut s'envisager alors, non pas comme quelque chose de nouveau, mais qui doit s'adosser à l'histoire et l'ADN existant de la structure et de l'équipe. On innove en transformant à partir de l'intérieur.

Ce terme « coopérer », comme celui « d'intelligence collective » peut croiser celui de « l'entreprise libérée ». « Coopérer » n'a pas la même dynamique que « libérer », même si ces deux approches convergent vers une émancipation souhaitée des acteurs. La « libération » d'une entreprise vise à une autre forme d'organisation plus capacitante, mais dans le sens, à travers la vision d'un dirigeant, d'un leader. La coopération vise une transformation même de la gouvernance pour que la capacitation s'applique aussi à la vision, la direction, la production du sens du travail. La coopération rend compte de l'intention du groupe, du collectif ou de l'équipe. Deux forces complémentaires sont en jeu dans ces processus : celle de l'émancipation, et celle de la transformation sociale. Associés ou non en fonction des contextes, cela donnera le degré potentiel de coopération possible dans le dispositif. Plus elles sont associées, plus la coopération sera importante.

En prenant en compte les transformations de la société en régime numérique, nous considérons que l'ubérisation des services et de l'économie d'une part, et de la remise en cause démocratique d'autre part, ne constituent pas des pistes soutenables pour notre futur. Il existe d'autres formes d'organisations qui trouvent aujourd'hui des outils conçus dans les mêmes logiques : celles des écosystèmes et les "milieux". Nous choisissons de les utiliser pour nos propres intentions, en particuliers celles d'ouvrir et d'animer des espaces de dialogues et d'actions de pair à pair. La coopération n'est alors ni une nouvelle technique de management fonctionnelle et efficace, ni un idéal moral pour un travail 2.0, mais le moyen de recréer les conditions d'un dialogue à l'échelle-monde. Le moyen de libérer du pouvoir d'agir, et de diffuser cette libération. A l'échelle-monde. Ni glocal ni total. Mais autant micro que macro. A plusieurs échelles et dimensions.

La méthode

Les méthodes construisent un cadre de dialogue et de travail pour un projet d'organisation. L'organisation à cinq caractéristiques :

- elle ne peut être que collective, et nécessite l'adhésion et l'action de chacun ;
- elle est incertaine : on ne sait pas vers où aller, on a donc besoin de rassurer chacun et le groupe que l'on va être capable d'y aller ;
- elle est en même temps un processus d'émancipation, qui fait « grandir » les individus et le groupe ;
- la transformation est ponctuelle, elle n'est pas permanente ;
- La travail collectif associe la conduite d'un projet avec un volet humain très fort. De ce point de vue, les méthodes qui vont être utilisées dans ces projets et actions sont une branche des humanités numériques qui prennent en compte à la fois les aspects procéduraux et les dimensions culturelles et sociales d'un process.

Les caractéristiques de ces méthodes :

- la dialogue comme moyen et finalité de construction de la parité des positions et de la capacité du groupe à agir ensemble ;
- l'intelligence collective : la confiance dans les groupes, entre individus ;
- l'adaptation : l'agilité dans l'incertitude ;
- capacitation : la contribution de chacun et de tous dans l'action commune, la production de livrables.

Ces caractéristiques se retrouvent dans les principes des coopératives, des entreprises libérées, mais aussi dans des méthodes de projets agiles en informatique, dans la gestion par consentement ou la sociocratie dans des fermes agro-écologiques et la gestion de biens communs (chambre et assemblée des communs). Des principes et des méthodes qui font se croiser : les processus de l'éducation permanente, les méthodes de projets centrées sur les usagers du design de service, les principes des cultures libres, la diversité des « communs » et les principes des entreprises nodales/sociocratiques ou libérées.

Ces principes et ces méthodes ne datent pas d'hier, et ont été engagées en plusieurs phases depuis le début du 19^{ème} siècle avec l'Education Populaire, le community organisation aux Etats Unis (le Community Organisation de Saul Alinski) et le mouvement coopératif (cf. Rancière, E. Ostrum), jusqu'aux outils numériques, depuis la fin des années 60 (cf. Stewart Brand), la sociocratie de Gerard Endenburg ...

2. La démarche « raconter pour transformer » Les phases de travail

Travailler collectivement va dans un premier temps consister à construire une méthode pour avancer ensemble en prenant en compte les spécificités et les singularités de chacun. La vigilance est de ne pas confondre méthode et outils méthodologiques. Un post-it ou un brain storming est un outil. Pas une finalité en soi. Les outils sont au service d'une vision méthodologique, c'est-à-dire au service de l'animation et la facilitation du travail collectif, de la capacitation du groupe et l'empouvoirement des individus. En fonction de l'équipe ou du projet, les outils seront différents et dépendront de sa culture et de ses besoins. Commencer à travailler ensemble va se faire à partir de principes pour donner toute sa dimension culturelle aux transformations que le groupe va engager. Commencer par constituer une culture commune de la transformation se fera à travers un sens commun que l'on va donner à cette dynamique. Ce ne peut être une question de moyens, dans un premier temps. Coopérer c'est, d'abord, passer du « comment on fait ensemble » à « pourquoi on va les faire ensemble ».

1. Raconter

pour s'inspirer

2. Construire un espace pour penser la coopération

Passer du *comment* au *pourquoi* pour distribuer l'autorité

3. Structurer et organiser les échanges

Donner une forme, une architecture à l'organisation, organiser le « je »/ « nous »

4. Animer et entretenir une dynamique de travail

« gouverner » ?

5. L'attention, la coopération n'est qu'humaine.

Take care !

6. Evaluer ?

Donner une forme au travail collectif

> Raconter pour s'inspirer

La première dimension du processus de coopération est un récit qui raconte en quoi va consister le processus et quelles perspectives il ouvre. Ce récit se base sur des expériences similaires (cas inspirants) ou sur un récit de la transformation (culture commune) qui permet de construire des bases et d'ancrer des repères culturels, économiques, sociaux, politiques, méthodologiques ... Le récit a pour but de faire partager par l'ensemble du groupe des références. Par sa dimension culturelle, il permet aussi de rassurer le groupe sur le fait que « d'autres » vivent où on vécu cela. Il rend tangible une « culture des précédents » qui raccroche la situation vécue à d'autres expériences, à un mouvement plus vaste et identifiable.

Le récit donne des éléments d'appropriation pour chacun, et la capacité de le partager au-delà du groupe. Ce récit n'est ni du marketing ni de la propagande ou de la manipulation, parce qu'il doit être sincère sur les tenants et aboutissant de la transformation, sinon celle ou celui qui l'énonce sera discrédité, ainsi que le processus de transformation.

Parti-pris sur le récit :

Les outils numériques - ordinateur, Internet, Web, smartphone, électronique embarquée... - changent nos manières de fabriquer et de voir le monde. Ils poussent les frontières et transforment les échelles entre espace personnel et public, privé et collectif, petit et grand, local et mondial ... Ils font apparaître les limites d'organisation du travail, des associations et collectivités qui ne permettent plus de répondre, sereinement, aux nécessités du changement actuel : naviguer dans l'incertain, décider en circuit-court, distribuer l'autorité, dé-bureaucratiser, favoriser des capacités collective, faciliter le travail au sein d'écosystème ...

Ces outils ont été conçus à partir des utopies de libération des chercheurs, des hippies et des entrepreneurs de la Côte Ouest des Etats Unis des années 60 : libération de la circulation des informations pour dépasser l'entropie humaine, libération économique pour « entreprendre sans entrave », libération politique du paternalisme des Etats, libération culturelle et sociale avec un individu qui doit pouvoir « jouir sans entrave ». Internet et l'informatique personnelle naissent au cœur du « summer of love » de 1967 (REF : Fred Turner, Philippe Breton).

Ils conçoivent un outil qui va permettre de « mettre l'intelligence dans les périphéries » (L.Lessig, Dominique Cardon) et produire de l'information de manière autonome et indépendante. Ce réseau a ainsi été conçu pour que chacun de ses points puisse transmettre l'information qu'il reçoit sans la supervision d'un dispositif central. L'information et la communication se fait de proche en proche, de pair à pair. Et les normes et les standards qui permettent de développer les outils sont

accessibles, ouvert et modifiables, par qui le peut.

Ces deux caractéristiques dessinent un outil de production d'informations, de savoirs mais aussi de culture, qui s'affranchit des centres, des hiérarchies établies, des processus de prescriptions traditionnels et des intermédiaires institués : l'école, le journal, l'université, l'état ... Elles engagent ainsi la transformation même des organisations. Une transformation aux dimensions culturelles qui poursuit la révolution du passage de l'oral à l'écrit et la structuration des sociétés, puis de l'industrialisation de la copie avec l'imprimerie et l'ouverture des temps modernes jusqu'à la révolution actuelle des organisations de la production et l'échelle-monde.

Citation :

« Le numérique n'est pas qu'un changement technique. Il contribue aussi à de profonds changements politiques en redistribuant le pouvoir entre les acteurs, à l'encontre de ses répartitions traditionnelles. Benoît Thieulin, entrepreneur du numérique, prend ainsi pour exemple les modes d'organisation déconcentrés permis par certains outils numériques lors d'émeutes, comme à Londres en 2011, ou de mouvements contestataires, qu'il s'agisse du mouvement *Occupy* ou des révolutions arabes. Les outils ont ici permis de redonner aux individus du pouvoir en leur permettant de s'organiser de façon plus efficace. Le pouvoir est aussi capté par des firmes privées, notamment de la Silicon Valley, qui véhiculent un modèle concurrent à celui de la démocratie traditionnelle et s'arrogent des prérogatives d'organisation de la société qui étaient auparavant celles de l'Etat. C'est pourquoi ce dernier se doit de réagir en tirant parti des outils numériques, qu'il doit apprendre à maîtriser, pour contribuer à l'autonomie des individus et construire un nouveau paradigme ». Thomas Vroylandt <https://www.nonfiction.fr/article-9291-les-pouvoirs-du-numerique.htm>

Pistes et outils :

- le cahier d'inspiration
- la monographie de projets
- des films, des vidéos, des témoignages ...

Inspiration :

- Rapa, l'île la plus méridionale et isolée de la Polynésie Française
<https://www.youtube.com/watch?v=SDGG4L4BESM>
- Le documentaire *En quête de sens*
<https://enquetedesens-lefilm.com/>
- Le livre *Le tour de France des Alternatives* d'Emmanuel Daniel
<http://www.tourdefrancedesalternatives.fr/>

Textes :

- Dominique Cardon : "Les origines hippies de la révolution digitale" Préface de "Aux sources de l'utopie numérique" de Fred Turner, C&F éditions, 2012.
- *La micropolitique des groupes* de David Vercauteren
<http://micropolitiques.collectifs.net/Micro-politiques>

> Construire un espace pour penser la coopération **Passer du *comment* au *pourquoi* pour distribuer l'autorité**

Cette dimension consiste à définir et partager le « pourquoi » de l'organisation collective. Ce "pourquoi" va permettre de proposer un objectif commun à toutes et tous pour « œuvrer » ensemble. C'est un objet, un projet, un dispositif, un service ... qu'aucune des parties, des personnes ne réalise déjà et qui a le potentiel de les rassembler dans une coopération. Le déterminer nécessite de passer du « comment on travaille ensemble » (qui est le propre de la collaboration) au « pourquoi nous souhaitons travailler ensemble ». Un « pourquoi » qui n'est en rien conceptuel, mais éminemment concret : il est le partage de valeurs et de principes, de conditions et de vigilances. Il est défini par le degré d'émancipation individuelle et de transformation collective que la coopération pourrait atteindre. Il est le "commun" du groupe.

Cette dimension consiste à mettre en place un espace pour penser autour de trois éléments :

- la « neutralité du tiers »

L'objet, le projet, le livrable, le commun ... que l'on va concevoir, construire et animer ensemble doit toujours être pensé comme un « tiers neutre », proposer une direction collective, qui n'appartienne à personne. Une direction qui répond avant tout à l'enjeu d'enrichir son environnement et de concerner le plus de personnes possible pour viser une transformation sociale. La coopération ne peut pas laisser la place à des enjeux d'égos, parce qu'elle cherche la capacité à œuvrer ensemble. La coopération n'organise pas les pouvoirs, mais permet un « pouvoir d'agir ».

- distribuer l'autorité

Le "pourquoi" va permettre de distribuer l'autorité. « Comment tu travailles » est le propre de l'organisation hiérarchique à travers la division du travail, avec des objectifs de progression, des mesures et des évaluations, du reporting ... Coopérer va au contraire se baser sur la capacitation individuelle et collective : c'est à dire que chacun et tous, en même temps, vont chercher à organiser comment répondre par le faire, l'action, des "comment", à l'intention, le pourquoi on travaille ensemble. Le principe est de laisser les individus libres de définir par eux-même les moyens à mettre en œuvre pour réaliser l'intention commune, pour s'engager et agir dans un commun. Cela nécessite donc de donner à chacun les moyens de trouver comment il va pouvoir répondre, comment il va pouvoir la mettre en œuvre, avec les autres, des actions. Et de lui faire confiance qu'il va chercher le meilleur moyen d'y répondre, en lien avec les autres. C'est par là que la distribution de l'autorité va s'opérer.

- « œuvrer » c'est donner une forme au travail

L'intention commune va donner lieu à des actions, des dispositifs qui seront le fruit de tâches et d'activités réalisées par les uns et les autres. Le groupe va "donner une

forme" à son intention. C'est ce que l'on va appeler "l'oeuvre" de la coopération. Cette "oeuvre" ne peut pas être réduite à un ensemble de tâches que l'on va organiser et répartir, mais "l'oeuvre" est ce que le groupe a réussi à réaliser ensemble, dans son ensemble. Quelque chose de singulier et spécifique au groupe. Cette coopération révèle ainsi une dimension culturelle au travail.

Pistes :

L'enjeu de cette phase est de sensibiliser et cultiver toute les personnes au processus de coopération que l'on va mener collectivement. De permettre à chacun de se projeter dans un dispositif de travail, et non seulement dans une tâche. De trouver comment contribuer. De comprendre la globalité pour décider où il sera en capacité d'agir et où/dans quel sens il souhaite progresser. De déterminer l'objet commun. Le commun.

Deux méthodes peuvent être utilisées pour cette phase :

- arpentage d'une vision pour en construire des finalités (cas d'une direction qui veut transformer son service à partir de son élaboration)
- constitution collective d'une vision et de ses finalités (cas d'un dispositif qui se construit collectivement depuis le début)

C'est la phase où la vigilance est de construire le pourquoi et la manière dont on va accompagner à construire le comment : mais où on ne construit pas le comment. C'est les conditions de la coopération qui s'élaborent, pas la coopération elle-même.

Inspiration :

- la Chambre des Communs

<http://chambredescommuns.org/>

https://wiki.lescommuns.org/wiki/D%C3%A9finir_l%27assembl%C3%A9e_des_communs

- *La propriété de la terre* de Sarah Vanuxem, Wildproject Editions, 2018

- "Micronations : utopies pour un nouveau monde ?" par Caroline Gillet, émission Foule continentale sur France Inter, dimanche 6 janvier 2019

<https://www.franceinter.fr/emissions/foule-continentale/foule-continentale-06-janvier-2019>

Texte :

- "Assembler" de David Vercauteren

<http://micropolitiques.collectifs.net/Assembler>

> Structurer et organiser les échanges

Donner une forme, une architecture à l'organisation, organiser le « je »/« nous »

Cette dimension permet d'architecturer le nouveau système et de structurer les échanges entre les différents groupes, personnes, services ... Nous ne pouvons agir sans structure¹. Plusieurs principes et méthodes permettent d'organiser ces échanges et ces interactions entre les acteurs et constituer les dispositifs de la distribution de l'autorité.

« Pour changer la culture nous devons nous relier à l'aide de nouvelles manières. Nous devons changer les structures de nos organisations et de nos communautés. « La fonction suit la forme » en renversant la formule du Bauhaus. Car la forme détermine la manière dans l'énergie flux »². Et de pointer l'importance de l'architecture, de la forme qui vont permettre les échanges du groupe. La forme organise les pouvoirs et déploie son énergie. Positive et constructive, ou négative et destructrice ?

L'approche de l'organisation du groupe, après la phase de l'objet commun est de permettre à chacun de pouvoir agir, à partir de ses capacités et moyens à disposition, à son environnement, et en s'agençant et se synchronisant avec les autres. L'organisation va ainsi distribuer à chacun une « autorité » à faire en structurant la forme des échanges et des relations entre les individus qui la composent. La groupe va pouvoir travailler en permettant aux individus de se synchroniser les uns et les autres, de structurer leurs échanges.

Deux éléments charpentent le dispositif : les cercles et les rôles

- les cercles qui distribuent l'autorité

Symboliquement dans un cercle le visage de chaque personne peut être vu, la voix de chaque personne peut être entendue et prise en compte. Tous les points du cercle sont équidistants de son centre. C'est sa définition et sa fonction : distribuer l'autorité de la parole de manière égale et créer un espace cohérent de travail. Travailler dans des structures circulaires est différent que dans une hiérarchie : le cercle qui crée à la fois les conditions du pair à pair, et l'espace d'une capacitation collective : tout le monde œuvre pour une même intention, partagée.

- les rôles et les statuts

Pour les rôles, il est nécessaire de considérer que s'impliquer dans le travail collectif relève de compétences et de capacités différentes que celles du métier et de l'expertise de chacun. Que ces compétences ou capacités peuvent, voire doivent être partagée par tout le monde dans le groupe, pour que tout le monde puisse participer

1en référence à « Tyrannie de l'absence de structure » de Joe Freeman

2Starhawk, *Rêver l'Obscur*, éditions Cambourakis, 2015

et avoir les moyens de s'engager dans le travail collectif. Ainsi, en plus du statut que chacun.e peut avoir dans l'organisation, chacun.e peut incarner un rôle au titre du travail collectif – contributeur, animateur, facilitateur, liens ... Ces rôles ne dépendent pas des personnes et peuvent être occupés par qui que ce soit dans l'organisation. Ce principe organise la parité dans le travail, et la transparence en énonçant clairement ce qui relève des délégations collectives, et de la structuration du travail. Les rôles permettent un travail en collectif sans prise en compte des statuts nécessaires à la division et la hiérarchisation du travail. Cela nécessite une agilité individuelle pour passer des métiers ou des postes à des rôles. L'agilité de ne plus « construire sa place » par une expertise dans une hiérarchie, mais « se situer » par une fonction transversale et partagée dans l'organisation.

Pistes :

Chacune et chacun, en général, est prêt à faire du « bon boulot » et à apprendre, pourvu qu'elle ou il en ait la possibilité, et qu'il ait pour cela un bon environnement. On ne motive plus les gens. L'enjeu est la confiance donnée dans notre capacité à travailler seule/seul et ensemble. Notre action sera influencée par les relations entre nos capacités et notre environnement. Les cercles permettent de concevoir et d'agir sur l'environnement du collectif pour qu'ils nourrissent les équipes, satisfassent les besoins de chacun. L'objectif est de structurer l'environnement en entités – cercles – qui corresponde à ces besoins pour travailler et produire. Ces cercles peuvent se structurer en prenant en compte le principe de la délégation à rebours : toute autorité part de la base. De ceux qui savent comment faire pour. Les salariés délèguent ensuite au niveau supérieur de prendre des décisions sur des actions qu'ils ne peuvent pas, ne veulent pas, ne sont pas capables de faire.

La définition des cercles et des rôles fait l'objet d'un document qui peut être décrit comme un « code source » de l'organisation, connu et accessible par tou.te.s, qui intègre aussi la capacité à évoluer.

Outils/méthodes :

- mindmap, ensembles/patates, l'architecture de la structure
- le scénario pour travailler sur les interactions
- la machine infernale pour expérimenter
- sur les rôles : jeux de rôles, théâtre de l'opprimé
- Les registres de décisions, une information accessible et les moyens de produire de l'information ensemble
- travail sur les outils de communications interne : drive, liste de diffusion, agendas partagés ...

Inspiration :

- *Le patron qui ne voulait plus être chef* de Alexandre Gérard
- "Gouvernance de l'ordre des Dominicains" : <https://theconversation.com/pour-la-succession-de-carlos-ghosn-etudier-la-gouvernance-des-dominicains-110165n>

Textes :

- « Tyrannie de l'absence de structure » de Joe Freeman
- "La sociocratie, les forces créatives de l'auto-organisation", John A. Buck et Gerard Endenburg (texte révisé en 2004)

> Animer et entretenir une dynamique de travail « gouverner » ?

Cette dimension permet d'animer la dynamique permanente du travail collectif : le "mouvement" collectif. Animer implique d'entretenir le travail collectif et de considérer que sa « gouvernance » relève d'un projet collectif en tant que tel. Rappel : l'intelligence collective n'organise pas les pouvoirs mais libère des pouvoirs d'agir.

Cette organisation quotidienne associe le « je » et le « nous » à travers la mise en tension des dynamiques individuelles avec le tiers collectif. Tiers collectif qui n'est pas la somme des « je », mais le "commun". Animer consiste à, pas à pas, se réunir et décider pour trier des problèmes et des tensions, planifier des actions, faire évoluer les stratégies. Dialoguer pour agir.

Qu'est ce qu'une « tension » ? L'Université du Nous propose de considérer une tension comme un cadeau fait à l'organisation. Elle représente un potentiel transformateur à utiliser pour faire évoluer l'organisation vers la réalisation de son "commun". Une tension permet de rendre tangible et conscient l'écart entre ce qui est et ce qui aspire à être. Cet écart "énergétise" les relations de travail comme une "tension électrique", ou la "tension d'un élastique". Ce n'est pas un conflit ou un différent. Mais un différentiel, au sens de force ou énergie, qui donne au groupe les moyens de se transformer.

La travail au quotidien va consister à laisser la place et le temps au dialogue, pour identifier des tensions qui, petit à petit, vont transformer et les individus et le groupe, et faire émerger les énergies qui vont le faire agir. Les énergies qui vont permettre d'œuvrer.

- Avancer pas à pas

La méthode AGILE engage un processus de travail par étapes, pour s'adapter en permanence aux situations et contextes de travail. Situations et contextes qui évoluent en permanence. Ces méthodes, issues de l'informatique et des cultures libres, mettent en leur cœur des valeurs et principes de travail qui vont privilégier des collaborations « brique par brique ». Les étapes d'un projet ne sont définies qu'une fois que la précédente a été réalisée. Si la « brique » développée fonctionne, si le « livrable » de l'étape marche, le groupe avance, sinon il avance différemment, dans une autre direction. Le travail collectif se définit à partir de finalités et non plus un cahier des charges qui donne la direction commune. Les réponses opérationnelles et concrètes se construisent au fur et à mesure en s'adaptant aux contextes, aux moyens matériels, financiers, humains qui fluctuent sans arrêt. On dit aussi méthode itérative (étape par étape), pour redonner à la gestion de projet un bon sens naturel, celui de permettre des rebondissements, des revirements de situation, des accidents, des ajustements...

Ce principe de travail privilégie les petits et les prochains pas concrets et atteignables.

- Se réunir

Travailler ensemble c'est « se réunir ». Une réunion a pour objectif de :

- mettre en place un processus de travail régulier qui est un processus et un dispositif apprenant, ouvert, partagé et modifiable par tous, et de la responsabilité de toutes et tous ;
- gérer les tensions concerne tout le monde, l'organisation ou le processus, et permet de construire une dynamique nouvelle de travail entre les individus et le groupe ;
- ouvrir un espace de travail à parité ;
- synchroniser les actions et les tâches de chacun et chacune ;
- garder l'agilité dans les processus de projet et de réalisation ;
- déterminer les prochains pas ;
- et enfin, élaborer un espace d'apprentissage de ce mode de gouvernance.

Trois rôles, au moins, sont nécessaires pour mener la réunion :

- Facilitateur des prises de paroles, des échanges et des décisions ;
- Secrétaire/scribe : garder la trace des décisions, capitaliser ;
- Contributeur : enrichir le travail collectif.

#Faciliter la contribution c'est mettre en action la parole.

« La facilitation peut être vue comme un ensemble de fonctions dynamiques qui sont exécutées avant, pendant et après une rencontre pour aider un groupe à atteindre ses objectifs. La facilitation s'appuie sur la reconnaissance irréductible de la complexité des systèmes organisés et sur une grande modestie dans le pilotage des évolutions. Elle s'affirme ainsi comme un "art du possible" qui vise à répondre aux exigences économiques auxquelles les organisations doivent faire face par un développement plus harmonieux des relations sociales. »

in "La facilitation des changements organisationnels" J.Bec,F. Granier,J.Singery. Edition L'Harmattan .Collection: conception et dynamique des organisations. 2007.

Contribuer

Assumer une relation d'équivalence. Écouter avec attention. Parler avec intention. Être bienveillant. Faire confiance. Respecter le cadre

- Décider

Décider c'est essayer de trouver « la meilleure solution possible ». Sachant ainsi qu'une décision doit pouvoir se modifier et s'améliorer en permanence.

Décider est le processus le plus capacitant d'un groupe. Au delà de trouver des solutions ensemble, décider collectivement va permettre d'engager le groupe et les individus dans une direction commune. Décider c'est apprendre à décider ensemble. C'est à dire que tout n'a pas besoin de se décider ensemble. Et que choisir ce que l'on va avoir besoin de décider ensemble, et comment on va faire cela, est un fait, et révèle un pouvoir d'agir important du groupe. L'attention à décider est un des moyens pour déjouer les conditionnements sur le pouvoir, les assignations, l'injonction à l'efficacité et à la rapidité, à l'inertie aussi, etc ... Décider va permettre au groupe d'agir et d'avancer. Ou de freiner et stagner. Voire se déliter. La vigilance du groupe est importante à cet endroit, pour grandir.

On privilégie la prise de décision par consentement qui va permettre à ce que personne ne soit en désaccord avec le groupe, à la différence du consensus qui va chercher à faire en sorte que tout le monde soit d'accord ! Consentement qui laisse un espace de liberté pour ne pas être d'accord tout en continuant à œuvrer avec le groupe.

Pistes :

Les outils de synchronisation :

- la mailing list : pour s'informer toujours en même temps
- le tableau partagé des tâches (ou Kanban)
- le drive/espace de stockage partagé, permettant de travailler en même temps sur des documents communs

se situer

- point météo
- arpentage

dialoguer pour créer, avancer

- boule de neige
- pense-écoute
- cartographier/mindmap
- scénarios

décider

- gestion par consentement (GPC)
- boule de neige
- vote par gommettes, priorisation

Inspirations :

- *L'île des réunions* des Commissaires Anonymes
- "Prendre des décisions", épisode 88 du podcast de Clotilde Dusoulier
<https://changemavie.com/episodes/decisions>

Textes :

- La Gestion par Consentement

<http://loffice.coop/accueil/la-gestion-par-consentement/>

- "La décision par consensus apparent. Nature et propriétés" par Philippe Urfalino, 2007

<https://journals.openedition.org/ress/86>

> L'attention, la coopération n'est qu'humaine. Take care !

L'attention est la dimension « humaine » ou du bien-être dans le travail collectif : le « care » ou le soin au groupe. Par cette dimension l'écosystème de travail, le groupe, le collectif ... peut faire l'objet d'une écologie sociale, d'une "écologie de l'attention" pour reprendre un terme d'Yves Citton qui a inspiré cette dimension.

Être attentif c'est agir avec "grâce" pour que chacune et chacun puisse avancer avec audace. Ne plus avoir peur de travailler et d'oeuvrer ensemble. Une "grâce" au sens de la bienveillance, du "bien veiller" à l'autre.

Le soin ou l'attention au groupe c'est considérer que la confiance est la clé des relations humaines. C'est favoriser et remettre au centre, en permanence, la bienveillance, le fait que chacun et tous, veille bien, à chacun et à tous. C'est éveiller ce souci de soi et des autres.

Cela se concrétise en prenant en compte le rythme de chacune et chacun et le rythme de travail collectif. En donnant de l'importance à la place des émotions sans pour autant devenir un « groupe de parole » ou un espace de psychothérapie collective ou individuelle, ce que le travail en groupe n'est pas. En ménageant l'espace et le temps de l'écoute et de la prise de parole. En générant une approche bienveillante et rassurante des tensions.

La parole est le véhicule et le contexte du dialogue. Ménager l'espace et le temps pour que chacune et chacun s'exprime est fondamental. L'objet de l'attention de toutes et tous. De groupe. C'est par cette attention, au centre du cercle, que le groupe sera en capacité d'agir. La parité ne voulant pas exprimer un principe d'égalité. Mais la potentialité, le pouvoir de chacun à agir avec les autres.

Pas cette dimension, on va être attentif à chacune des phases du travail à :

- cultiver, rassurer sur les transformations
- agir avec confiance, tout le monde à sa place, pair à pair
- assumer et faciliter la rigueur des procédures de travail et transparence des informations à tous niveaux
- privilégier et accompagner la capacitation des individus : chacun participe au tout qui lui permet de faire : le dispositif ne fonctionne pas en circuit fermé stable mais un est objet en mouvement et en transformation permanente
- garantir que chacun peut y apporter sa contribution, donc tout le monde doit pouvoir participer à tout

Pistes :

- le point météo

Inspiration :

- "les micropolitiques attentionnelles" de Yves Citton (in *Pour une écologie de l'attention*)
- "Ce que la soumission féminine fait aux hommes", épisode 30 du podcast « Les couilles sur la table » (invitée : Manon Garcia)

Textes :

- "Le silence comme bien commun" de Ivan Illich, 1981
- "être mélanésien aujourd'hui", de Jean-Marie Tjibaou, revue Esprit, 1973

> Evaluer ?

Donner une forme au travail collectif

Une coopération est un principe et une méthode pour permettre à toutes et tous à participer de cette dynamique (cf. les principes). Ainsi, l'évaluation ne peut être qu'une auto-évaluation (cf. fondements Freinet), parce que 1) la coopération est un tiers, nouveau, qui ne peut être comparé à rien si ce n'est à une situation de départ et 2) seul le groupe est en capacité de mesurer son propre trajet. Ou tout au moins, l'enjeu de la coopération est que le groupe soit en capacité de mesurer son "œuvre". Avec de l'aide extérieure ou pas, mais avant tout, à partir de sa dynamique interne pour en révéler les forces et faiblesses.

L'évaluation de la coopération peut s'envisager autour de deux processus. Soit à partir de « l'oeuvre » elle-même, livrée en fin de processus. C'est une forme d'évaluation « productive ». Soit, ou « en même temps », être un travail d'identification et de qualification d'indicateurs qui permettent de construire une représentation partagée de la capacité collective à travailler. Cette évaluation « projective » peut s'envisager à partir de différentes techniques qui construisent une représentation graphique (camembert, jauges, diagrammes en étoiles ...).

#Le livrable

Le livrable est la forme concrète de la coopération. Il est une partie, une brique de « l'oeuvre » (cf. méthode AGILE). Si cette brique fonctionne, on continue. Si elle ne marche pas, on fait différemment. On prend un autre chemin. C'est ce que l'on retrouve dans le « droit à l'échec » des méthodes d'expérimentation ou de design. Un livrable est, de fait, l'évaluation de la capacité des gens à produire ensemble. Un livrable n'est pas un objectif inatteignable. S'il ne fonctionne pas, en général, c'est que l'objectif de l'étape de travail a été trop ambitieux. Il faudra juste découper en tâches plus simples.

Pistes :

Diagramme en radar ou en "toile d'araignée"

https://fr.wikipedia.org/wiki/Diagramme_de_Kiviat

<https://perceptible.fr/blog/toile-araign%C3%A9e/>

BIBLIOGRAPHIE Organisation 3.0

#coopération #intelligence collective #sociocratie #décisions

La base :

- *La micropolitique* de David Vercauteren
<http://micropolitiques.collectifs.net/Micro-politiques>
- "Assembler" de David Vercauteren
<http://micropolitiques.collectifs.net/Assembler>
- "Tyranie de l'absence de structure" de Joe Freeman
<http://www.les-renseignements-genereux.org/textes/8920>
- *Réver l'obscur* de Starhawk
- "La sociocratie, les forces créatives de l'auto-organisation", John A. Buck et Gerard Endenburg (texte révisé en 2004)
http://fr.thesociocracygroup.com/wp-content/uploads/2016/03/La_sociocratie.pdf
- *L'écologie de l'attention*, Yves Citton (chapitre sur les micropolitiques attentionnelles)

Sur le contexte de transformation :

- > *Aux sources de l'utopie numérique* de Fred Turner (2012)
- "Le manifeste accélérationniste" de Nick Srnicek et Alex Williams
<http://www.multitudes.net/manifeste-accelerationniste/>
- "Le silence comme bien commun" de Ivan Illich
<http://communisme-ecosophie.revolublog.com/ivan-illich-silence-as-a-commons-a46061687>
- *La démocratie Internet* (et *A quoi rêve les algorithmes*), Dominique Cardon
- *Le parlement des invisibles* de Pierre Rosanvallon

Sur les nouvelles organisations :

- *Libertés et cie* de Issac Getz
https://fr.wikipedia.org/wiki/Isaac_Getz
<http://www.blog-emploi.com/entreprise-liberee/>
- *Utopie des logiciels libres* de Sébastien Broca
- *Be radical* de Saul Alinski
<https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2012-2-page-111.htm>

Cas inspirant :

- "Gouvernance de l'ordre des Dominicains"
<https://theconversation.com/pour-la-succession-de-carlos-ghosn-etudier-la-gouvernance-des-dominicains-110165n>
- *Constellations* <https://mauvaisetroupe.org/spip.php?rubrique1>
- #ZAD et auto-organisation
- "République des Escartons"

#historique #république libre

https://www.persee.fr/doc/anami_0003-4398_2002_num_114_240_2787

https://infokiosques.net/lire.php?id_article=1078

- "Estonie, république digitale"

#république numérique

<https://medium.com/@geoffrooy/lestonie-mod%C3%A8le-de-d%C3%A9mocratie-num%C3%A9rique-f98849b6281f>

- Manifeste de Peuple et Culture

#education populaire

<http://www.peuple-et-culture.org/spip.php?article48>

- Mairie de Saillans

#une mairie collective

<https://reporterre.net/A-Saillans-les-habitants-reinventent-la-democratie>

- Rapa, l'île la plus méridionale de la Polynésie

<https://www.youtube.com/watch?v=SDGG4L4BESM>

- Comment les oiseaux synchronisent ils leur vol ?

<https://www.youtube.com/watch?v=6mobH0lx8z8>

l'office

18 rue Colbert

13001 Marseille

<http://www.loffice.coop>

emmanuel@loffice.coop

juin 2019



Texte en Creative Common Attribution 4.0 International