



un Manuel de Coopération
Principes et méthodes.v2

"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

Construire des mondes communs

Nous sommes en train de vivre un double mouvement qui transforme profondément notre environnement, et fait évoluer nos conditions de vie quotidiennes :

En creux, il y a celui des classes dirigeantes qui ont décidé de se mettre à l'abri. Considérant qu'il n'y aurait pas assez de place pour eux et nous sur cette Terre. Bruno Latour avance ce constat dans "Où atterrir" à partir de l'analyse des causes des trois crises majeures actuelles : la dérégulation, l'explosion des inégalités et le déni du changement climatique. Qu'un intellectuel bourgeois se permette d'écrire cela, montre la gravité de cette situation. Montre l'immensité du gouffre. Que l'extrême gauche nous l'annonce depuis un moment, cela restait pittoresque jusqu'à présent. Aujourd'hui une ZAD et son organisation auto-gérée devient incidemment sérieuse. Et non plus anecdotique ou radicale. Se "mettre à l'abri" du monde est le véritable danger.

En plein, il y a celui d'une mondialisation des cultures et de la circulation de plus en plus importante des diversités culturelles. Loin de produire une homogénéisation, cette diversité révèle la limite du modèle occidental de colonisation du monde, dans toutes ses dimensions. Limite de la dissociation du lien entre nature et culture. Limite de l'apologie de la compétition comme seul mode d'évolution. Limite de la consommation et de la croissance comme seul horizon social. Aujourd'hui la coutume, le commun, la simplicité, la coopération deviennent des cultures désirables et structurantes. Elle ne sont plus l'apanage des "primitifs" ou de quelques hippies communalistes.

C'est une bonne nouvelle d'une certaine manière que certains aient décidé de se mettre à l'abri, parce que cela nous laisse la place ! Nous pouvons alors, librement, faire émerger des modèles d'organisation de nos sociétés pour répondre au creux de l'organisation occidentale du monde, et proposer en plein, des espaces communs pour agir. Nous pouvons, librement, construire ces "mondes communs" qui nous manquent par "la tyrannie de l'absence de structure" des élites. Nous organiser différemment. Depuis une association, un groupe d'habitants, un collectif, mais aussi un théâtre, un musée, un Centre Social, un centre culturel, une métropole ...

Et pour construire ces modes communs il est nécessaire à la fois de coopérer et de collaborer. Savoir, faire et penser. Ensemble. Et croire que cela est possible. Désirer et croire que cela est possible. Croire dans toutes les dimensions et sens de ce terme ! L'effondrement pourrait venir le jour où nous arrêterons de croire que c'est bien ensemble que nous irons plus loin. Parce que de toute façon, nous n'aurons pas de place dans l'abri !

Coopérer est une politique publique

Coopérer ce n'est plus organiser le pouvoir, mais libérer du pouvoir d'agir. Ainsi, la coopération n'est pas politique ou idéologique, mais faire de la politique c'est aujourd'hui coopérer. Parce que l'organisation de la société, les organisations sont complexes et s'inscrivent dans des environnements à multiples échelles. Et que passer à l'échelle, ou la scalabilité, n'a plus de sens parce que les massification de projets ne prennent plus en compte ni les enjeux environnementaux, des écosystèmes et de la singularité de la territorialisation des actions - on ne peut plus considérer que l'on peut faire tous la même chose partout ! - ni la dépense environnementale des solutions massifiées. Parce qu'il est nécessaire de créer des alternatives à une ubérisation des intermédiaires publics et à la pensée magique de L'État-plateforme. La transformation des principes d'Intérêt Général et des Services Publics doit procéder d'une réflexion plus vaste où la technique et la procédure ne peuvent pas être qualifiés de neutre alors qu'elles véhiculent des choix culturels et politiques majeurs ! Par exemple, la dématérialisation des Services publics ne peut pas être acceptée comme une politique mais comme un moyen pour transformer les services publics en régime numérique, et ainsi être accompagné de choix de de transformation, qui eux, ont des dimensions fondamentalement politiques comme privilégier de l'intermédiation humaine, faciliter les démarches par une horizontalisation des demandes, de-silotage et reconfiguration des actions vers le développement des territoires ... La dématérialisation est fondamentalement humaine !

La coopération devient alors une nécessité pour penser et construire les choix politiques pour donner aux institutions actuelles la capacité d'accompagner la construction d'un monde commun, en régime numérique et dans une société à l'échelle-monde, dans un environnement où la finance mondiale a décidée d'appauvrir la marge d'investissement public par une logique généralisée d'optimisation fiscale.

Coopérer peut devenir le sens des politiques tant sur le fond que sur la forme en cherchant d'autres manières de gouverner les intérêt communs des populations, acteurs, institutions sur un territoire. En intégrant et en reliant les tensions entres toutes les parties prenantes du développement des activités nécessaires à une vie, un fonctionnement en commun sur un territoire. Les politiques culturelles ont une responsabilité toute particulière pour accompagner cette dimension au sein des politiques publiques. La culture au sens anthropologique du terme, permettant de penser, vivre et représenter des modes d'organisations nouveaux.

On retrouve cela aujourd'hui dans le travail mené sur les droits culturels, au sein de directions collectives de structures comme le Centre Chorégraphique de Rennes-Bretagne ; des coopératives d'artistes ou de lieux comme à Gentioux, Marseille, Grenoble ... des foncières culturelles comme à Main d'Oeuvre, le quartier des Lentières à Dijon ; des espaces de construction complexe des identités et des communautés culturelles comme le Musée Dauphinois, ou l'ADCK à Nouméa ... Des actions qui vont mettre au coeur "l'oeuvre commune", qui n'appartient à personne, et à toutes et tous. Une oeuvre commune"qui travaille vraisemblablement quelque chose de L'Intérêt Général 2.0 ! Cette idée met en lien coopération avec les principes de l'auto-gestion, et ces expériences de municipalisme et gestion citoyenne de villages et de villes. Quelque chose qui a voir avec la démocraties délibératives. Quelque chose qui permet d'ouvrir un chemin entre les formes dépassées de la démocratie représentative, participative ou directe, et les formes d'une organisation de l'émancipation politique.

Une approche culturelle de la coopération

Pour la plupart d'entre nous, coopérer est complexe, voire compliqué. C'est à l'opposé de nos savoirs et nos compétences actuelles. De ce que l'on a appris, de ce que l'on nous a appris. Et nous pensons qu'il faut savoir coopérer pour coopérer. Que c'est un métier. De plus, nos conditionnements professionnels et sociaux nous font croire qu'il est compliqué de changer de manière de faire. De passer des organisations pyramidales et concurrentielles à des dispositifs collectifs basés sur la confiance.

D'autres formes d'organisations se pensent aujourd'hui dans cette dynamique de coopération. Des organisations qui mettent en oeuvre des principes qui 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. Des principes et des méthodes qui ne datent pas d'hier, et ont été engagés 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 ...

Les pensées de la coopération rejoignent aujourd'hui les pensées des écosystèmes et des milieux pour penser une écologie humaine et organisationnelle, une écologie de l'attention. 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, avec l'échelle-monde et notre monde. Ni global ni total, mais autant micro que macro, à plusieurs échelles et dimensions. Un dialogue qui permet d'agir dans la complexité.

Ce texte propose une perspective à la coopération à travers la dimension culturelle qui sous-tend toute organisation collective : coopérer, étymologiquement veut dire "faire oeuvre". Et si agir ensemble pouvait s'envisager comme le fait "d'oeuvrer ensemble" ? En pensant l'action commune comme possiblement une oeuvre ? une oeuvre collective ? Ainsi, coopérer pourrait s'envisager comme un processus créatif qui permet de faire, apprendre et prendre conscience de ce que l'on crée. Dans un mouvement permanent qui nous permet d'avancer.

Cette perspective culturelle de la coopération postule que coopérer est d'abord un désir. De faire, penser et apprendre avec les autres. Le désir du risque de l'autre. Parce que de toute façon il n'y aura pas d'autres que celles et ceux que nous côtoyons autour de nous. Et que seul, on n'ira pas bien loin ! Coopérer c'est ensuite une procédure, un ensemble d'étape par lesquelles passer, comme le moyen de faire et de créer ensemble, dans un même mouvement. Une manière de penser et de faire une création collective, un commun, l'oeuvre qui viendra à la fin de ce mouvement. Le résultat ne pourra jamais s'anticiper. Le commun ne pourra jamais se décréter. Il ne sera que le fruit de l'expérience collective.

"Faire, l'expérimenter au sens même que le philosophe est psychologue américain John Dewey donnait à l'expérience. L'expérience, c'est ce qui nous protège de la

fascination pour la certitude, du besoin maladif de certitude, c'est ce qui fait comprendre que connaissances, incertitude et faillabilité travaillent de concert, et l'obligation d'expérience, de vivre le savoir, de le ressentir, de l'expérimenter, de tenter de le reproduire, nous permet de consolider les étapes malgré un sol plus que mouvant."

Cynthia Fleury, *Le soin est un humanisme*, Gallimard, 2019.

Une dimension culturelle qui permet de poser comme nécessaire l'attention dans toutes ses dimensions, pour donner au groupe ou au collectif un cadre rassurant. La culture de l'attention comme une autre manière d'aborder la "nature, rouge de dents et de griffes", et donc d'y agir autrement. En coopération et non plus en concurrence.

Inspirations

Ce texte synthétise 8 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, avec les Provinces et le Gouvernement de Nouvelle Calédonie.

Travaux qui permettent de dégager des principes et des étapes comme un code source à partager, une procédure culturelle comme celle des Centres de Wallonie-Bruxelles. Ces travaux s'inspirent des réflexions, pensées et propositions :

- *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 et *l'écologie de l'attention* de Yves Citton.

"Micropolitique des groupes" est au point de départ de ce travail par la prise de conscience que tout rapport humain à une dimension micropolitique, c'est à dire qu'il participe de la production politique de la société. Notion empruntée à Deleuze, Guattari et Foucault et qui donne une perspective responsabilisante et agissante pour penser les rapports humains dans l'action différemment que seulement des rapports de classes ou de domination. Responsabilité qui est repris dans les textes de Joe Freeman et Starhawk à partir de l'importance de l'égalité des paroles pour construire la confiance dans un groupe : cercle, évaluation partagée pour une prise conscience collective, et partage et importance des rôles. L'approche féminine et féministe de ces questions offre un autre éclairage pour aborder les rapports de domination inhérente à nos conditionnements et aux soubassements culturels de nos organisations. A relier aux combats de James Baldwin raconté dans le documentaire "I am not your negro". Le texte de Yves Citton ouvre une brèche pour ces approches en travaillant sur la polysémie du terme "attention" et comment cela permet de constituer un groupe depuis son intérieur et son extérieur.

- les cultures numériques, dont le livre *Aux sources de l'utopie numérique* de Fred Turner retrace les fondements et perspectives actuelles ;

Ce texte met en exergue pour la première fois la dimension culturelle de l'invention des outils numériques. Il pointe, de la même manière que Pablo Servigne quand il parle des origines des théories de l'évolution, l'importance de prendre le contexte d'émergence d'une technologie et d'un outil, et non pas seulement ses impacts. Pour

en comprendre le sens profond. Il prend parti sur la soi-disant neutralité des outils comme un impensé, conscient, du rôle politique de ces outils. A mettre en lien avec le travail de Baudrillard dans "L'économie politique du signe" sur la dimension politique des usages et non des outils.

- *La société contre l'état* de Pierre Clastres et la dimension anthropologique de nos organisations collectives avec *L'entraide, cette autre loi de la jungle* de Pablo Servigne et Gauthier Chapelle ou *Le champignon de la fin de monde* de Anna Lowenhaupt Tsing.

L'anthropologie comprend la culture comme un ensemble de signes, pratiques et formes au delà des arts qui constituent nos humanités, de la cuisine à la spiritualité, en passant par le tissage ou les contes ... La culture fonde et anime les soubassements de nos organisations et donne leur corps dans des règles coutumières et non dans des principes rationnels. Ces anthropologies nous permettent de replacer les principes collectifs coopératifs, d'entraide, d'auto-organisations, de dynamiques horizontales et distribuées des pouvoirs ... dans l'histoire millénaire des organisations. L'entraide, la conscience de soi, des autres et de la terre, font partie des caractéristiques de base de toute organisation humaine. Ces anthropologies nous redonnent des repères politiques et la possibilité d'affirmer un regard symétrique sur les situations.

- les réflexions contemporaines sur la société de Bruno Latour, qui fait écho aux travaux et écrits du Comité Invisible et autres avant-gardes.

"Ou atterrir" dit simplement avec conviction ce qui pourrait (ou va) constituer "l'insurrection qui vient" ? Comme Virginie Despentes ? #metoo ? les ZAD ? Le village de Saillans ? ... C'est à dire la nécessité de redescendre dans les espaces publics désertés par les "élites" pour reconstruire un monde commun.

"Cet essai propose de prendre ces trois phénomènes comme les symptômes d'une même situation historique : tout se passe comme si une partie importante des classes dirigeantes (ce qu'on appelle aujourd'hui de façon trop vague les « élites ») était arrivée à la conclusion qu'il n'y aurait plus assez de place sur terre pour elles et pour le reste de ses habitants. Par conséquent, elles ont décidé qu'il était devenu inutile de faire comme si l'histoire allait continuer de mener vers un horizon commun où « tous les hommes » pourraient également prospérer. Depuis les années 1980, les classes dirigeantes ne prétendent plus diriger mais se mettre à l'abri hors du monde. De cette fuite, dont Donald Trump n'est que le symbole parmi d'autres, nous subissons tous les conséquences, rendus fous par l'absence d'un monde commun à partager."

Bruno Latour, *Où atterrir ?*, 2017, p3

1. Hypothèses sur la coopération : "Faire oeuvre"

Étymologiquement coopérer signifie « faire œuvre ensemble ». Ce qui n'est pas collaborer, travailler ensemble. Il existe une différence fondamentale entre œuvre et "faire œuvre". Si la coopération transforme, permet d'atteindre une autre grandeur, du fait collectif, l'œuvre, elle révèle, sans être instrumentalisée. "Faire œuvre" alors ne peut se confondre avec le travail ou la création artistique, mais pourrait néanmoins donner un autre sens à l'action collective. Est ce que l'action collective pourrait s'envisager comme une "œuvre" ? Et incidemment, en jouant sur la polysémie de ce terme, interroger ce que ce qu'elle permet de mettre en œuvre, de réaliser ? Et aussi d'éclairer ou de révéler ?.

Culture des organisations, culture du travail. Culture de l'œuvre. 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. Quelque chose de "plus grand que nous". Qui peut nous faire regarder "plus haut que nous". Qui n'est ni de la performance, ni de la compétition.

Une œuvre qui 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 oeuvre 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.

1. Coopérer se fait par nécessité

Nous nous sommes organisés depuis quelques siècles autour d'un principe de concurrence, qui était soit disant le seul mode intangible d'évolution et d'organisation : la loi de la jungle ! Mais la loi de la jungle a été un choix ... politique. C'est ce que nous apprennent Pablo Servigne et les anthropologues comme Anna Lowenhaupt Tsing, Pierre Clastres ...

En effet, en milieu pauvre, quand on manque de ressources, on coopère. La compétition peut exister dans l'abondance. Quand les richesses ne manquent pas à combler les besoins de tout le monde. Mais pour les besoins idéologiques d'un récit économique se basant sur la fantasmes de l'abondance sans fin des ressources, la

compétition à été érigée comme seule manière de fonctionner les uns contre les autres, contenu dans le fameux "There Is No Alternative" de Margaret Thatcher.

Aujourd'hui, la coopération est une double nécessité. D'abord pour nous permettre d'appréhender différemment un environnement qui devient de plus en plus pauvre en ressources naturelles, financières ... De manière plus précise, aujourd'hui, les démarches de coopération s'engagent dans un contexte incertain de transformations environnementales, sociales et économiques des organisations. Et en même temps pour essayer de dépasser et transformer le mensonge libéral de la seule compétition. Une double nécessité méthodologique et culturelle.

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 se base sur de nouvelles bases culturelles et méthodologiques ! 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'arpente à chaque instant. La volonté de coopérer 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, non pas comme quelque chose de nouveau, mais qui s'adosse à l'histoire et l'ADN existant de la structure et de l'équipe. On coopère pour transformer à partir de l'intérieur. Ce qui est le sens du mot innover.

2. Coopérer n'est pas un métier

Le frein à la coopération n'est plus dans les choix à faire - ubérisation vs. commun, coopération vs. compétition, réduction des inégalités, régulation publique ... - mais de comprendre comment coopérer. Parce que coopérer ne pas fait partie de nos compétences de bases. Nous allons devoir apprendre à coopérer dans les années qui viennent. Et cette logique d'apprentissage à coopérer pour coopérer est intégré au sein même des principes internationaux des coopératives. D'une certaine manière coopérer pourrait aussi se dire : "faire les choses pour apprendre à les faire". Illustration dans le cinquième principe coopératif qui insiste sur l'éducation, la formation et l'information : "Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés, l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération."¹. Où comment une coopérative est aussi un espace de formation à la coopération.

Coopérer vise ainsi, dans le fond et dans la forme, à une émancipation des individus pour leur permettre de créer, d'animer et de transformer l'organisation collective. C'est un processus de capacitation qui s'applique aussi à la production du sens du travail, à la vision ou la direction qu'on veut lui donner. La coopération rend compte de l'intention du groupe, du collectif ou de l'équipe. Deux forces complémentaires sont en

1 https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9claration_sur_l'identit%C3%A9_coop%C3%A9rative

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.

3. Coopérer c'est dialoguer

Il y a une distinction entre faire oeuvre et l'oeuvre, où la coopération est un processus de transformation, traite la grandeur, là où l'oeuvre révèle. Il n'y a pas de romantisme ou de fantasme autour de l'oeuvre collective au sens artistique du terme. Coopérer n'est pas créer de l'art ensemble. Mais par contre, coopérer permet d'inventer de nouvelles formes aux activités collectives, en particulier en créant un premier espace culturel qui va permettre le dialogue.

Le dialogue est le premier fait de coopération, parce qu'il permet de travailler deux éléments structurant : prendre en compte l'égale dignité des paroles et des gens - chacun.e est important.e dans la coopération - et générer un processus d'élaboration circulaire - faire les choses pour apprendre à les faire. Le dialogue permet d'incarner la parité et l'agencement itératif de ces paroles pour créer une production commune.

Plusieurs métaphores peuvent permettre de faire comprendre cela. J'aime bien celle de la roue : chaque rayon de la même taille va créer un cercle qui, à chaque tour, effectue une révolution, et avance ainsi de la longueur de sa circonférence.

Dans le dialogue on inclut :

- se mettre en cercle pour créer de la confiance, en prenant le risque de se mettre "à hauteur d'homme" (Camus), en considérant "l'autre comme cet autre soi" (Ricoeur)
- faire culture commune, en essayant de se comprendre, travailler sur les mots, essayer d'éviter les mals-entendus
- agir ensemble à partir de la parole, relier les actes aux paroles et générer des décisions communes.

Le dialogue créer la capacité d'un groupe à agir ensemble, à partir de paroles partagées sans forcément que ce soit d'une même voix !

4. Les révolutions numériques sont coopératives

Pourquoi une bande de hippies, d'entrepreneurs et d'universitaires construisent un réseau sans centre, et met l'intelligence dans les périphéries, base son système d'échange sur le pair à pair, l'émancipation et la libération (*free* en anglais) ? Vraisemblablement pour s'outiller pour s'organiser à l'échelle monde : c'est à dire en se donnant la possibilité de rendre autonome chacun dans sa capacité à produire, diffuser, communiquer, faire circuler de l'information, des contenus, d'échanger ... A priori, ils ont proposé que pour vivre à l'échelle monde il faut coopérer ? Ce peut être comme cela que l'on peut interpréter que cet outil d'information et de communication organise le dialogue à l'échelle monde ?

Pour autant, quand ces outils numériques ont été créés ils n'ont pas engendré l'espace politique nécessaire à cela.

« Stewart Brand a permis « aux utilisateurs d'ordinateurs partout dans le monde d'imaginer leurs machines comme des outils de libération personnelle. (...) cette évolution dans la représentation des ordinateurs a contribué à transformer les machines elles-mêmes, les institutions dans lesquelles elles sont utilisées et la société dans son ensemble. (...) (Mais) nous restons confrontés au besoin de construire des communautés viables en termes d'égalité et d'écologie. C'est uniquement si elles nous aident à relever ce défi politique fondamental que les nouvelles technologies pourront tenir leur promesse contre-culturelle »

Fred Turner, *Aux sources de l'utopie numérique*, 2012

Ce qui fait que, de la même manière qu'au XIX^{ème} siècle le choix a été fait de la compétition comme mode d'organisation face à la coopération, aujourd'hui nous pensons qu'il n'y a que l'ubérisation et les plateformes pour organiser la production de valeur dans la société de l'information. Alors que simplement les GAFA et les états qui investissent dans ces technologies du point de vue des infrastructures et des applications (Chine et Etats-Unis massivement) ne font qu'imposer leurs modèles de développement économique capitalisant et centralisant la production de valeur, pour eux-mêmes. Ils ont tout simplement compris que la valeur est produite par les usagers. Et comme nous découvrons que Google et Wikipédia fonctionnent, pour ainsi dire, de la même manière, nous comprenons qu'une appli ou un algorithme n'est ni neutre ni infaillible, mais qu'il n'est qu'intentions !

Les outils ne sont ni neutres ni porteurs de fonctions sociales ou politiques ou économiques. Ce sont les usages que l'on en fait qui vont permettre d'en donner des intentions. Ainsi, nous pouvons choisir des les utiliser aussi pour générer des processus coopératifs. Mais en se rappelant bien que Facebook est avant tout une entreprise qui base son profit sur la vente de publicités. Les révolutions numériques peuvent être coopératives si on décide d'en politiser les usages et de choisir de lutter contre une ubérisation, qui est l'autre nom aujourd'hui des dérégulations économiques des années 80 et 90 ... De mener une révolution culturelle !

2. La démarche « donner forme à la coopération » Les étapes de travail

Travailler collectivement va consister à construire une méthode pour avancer ensemble en prenant en compte les spécificités et les singularités de chacun, et partager un désir commun d'avancer ensemble. Pourquoi et Comment coopérer vont être les deux pieds sur lesquels le groupe va s'appuyer pour se charpenter et se mettre en mouvement. Faire et penser et inversement. Faire les choses pour apprendre à les faire.

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. cherche un désir commun. Ce ne peut être une question de moyens, dans un premier temps. Mais de rencontre. Et de confiance. Coopérer c'est, d'abord, passer du « comment on fait ensemble » à « pourquoi on va les faire ensemble ».

On va construire une charpente pour structurer les échanges du groupe et engager un mouvement à animer, avec attention, en cherchant en permanence à prendre conscience de ce que l'on est en train de faire. C'est ce que l'on pourra nommer évaluer ou estimer.

6 étapes ou phases peuvent s'envisager pour accompagner le groupe. Avec des principes, outils et des méthodes.

1. Raconter

pour désirer

2. Construire un espace pour penser la coopération

Passer du *comment* au *pourquoi* pour libérer le pouvoir d'agir

3. Structurer et organiser les échanges

Donner une forme, une architecture à l'organisation

4. Animer et entretenir une dynamique de travail

« gouverner » ?

5. L'attention au coeur

La coopération est avant tout humaine. Take care !

6. Evaluer ou estimer

Prendre conscience de la forme du travail collectif

La vigilance est de ne pas avoir de malentendu sur ce que l'on va appeler la méthode, ou ce que l'on attend des outils. 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. La méthode peut s'envisager comme ce qui permet de s'entraîner. Un footing avant un match, un échauffement ou des gammes avant un concert. Mais le concert n'est pas une succession de gammes !! Il est la recherche d'une harmonie collective d'un ensemble d'interprétations individuelles ...

> Raconter Pour désirer

Qu'est ce qui va nous faire désirer coopérer ? Qu'est ce qui est l'élément déclencheur ? Souvent, un récit qui va permettre de partager les désirs de faire quelque chose ensemble, de se retrouver autour de récits et d'imaginaires communs pour engager un premier pas vers une autre manière de faire ensemble. Comme quand on lit un récit de voyage avant de le faire. Quand on lit une carte avant de partir à l'aventure. Le récit permet d'initier le début d'une histoire commune. C'est la fonction des mythes, des récits fondateurs. "Nous sommes une espèce fabulatrice" nous dit Nancy Huston. Le récit est la matière première de nos organisations. Il est ce qui fait converger ou suscite le désir commun. Bruno Latour ou Anna Tsing insistent : le récit est la matière première pour composer le réel, parce qu'il est le fruit de rencontres et non de modèles. "En terme de composition, cela exige plutôt de faire attention aux différentes histoires que sous-entend chaque rencontre et qui maintiennent la chaîne en marche. Les descriptions de l'histoire naturelle, bien plus que les modélisation mathématiques, sont la première étape indispensable". (Tsing, 2014, p222).

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 des références par l'ensemble du groupe. 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. Le récit est le socle d'une culture commune. La base du début d'un langage commun. Pour permettre le dialogue, ce récit n'est ni du marketing ni de la propagande ou de la manipulation. Il doit être sincère pour alimenter le désir de la transformation.

Comment choisir les récits ?

Se poser ensemble la question : quels sont les récits, qui nous marquent, qui proposent des pistes, qui nous révoltent, qui éclairent, qui nous inspirent ?

Identifier les différents registres des récits en fonction des besoins du groupe :
a-t-on besoin de : solutions ? valeurs ? méthodes ? idées ?

Donner de l'importance à la lecture, au visionnage de films, à la rencontre avec des témoins ... A construire une bibliothèque ensemble ? A faire cela régulièrement. A actualiser les récits. A veiller.

> Construire un espace pour penser la coopération

Passer du *comment* au *pourquoi* pour libérer un pouvoir d'agir

Cette dimension consiste à définir et partager le Pourquoi de l'organisation collective à partir du désir de faire quelque chose ensemble. Ce Pourquoi va permettre de proposer un horizon commun à toutes et tous pour oeuvrer, une direction. 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 premier commun du groupe.

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

- un 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 qui n'appartient à personne. Et qui répond avant tout à l'enjeu d'enrichir l'environnement et de concerner le plus de personnes possible pour viser une transformation sociale et atteindre une masse critique. 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 de libérer un pouvoir d'agir.

- distribuer l'autorité

Le Pourquoi va permettre de distribuer l'autorité pour rendre autonome chacun.e et en même temps donner la direction commune. De rendre chacun.e responsable du mouvement commun. « 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 pour chercher à répondre par le faire, l'action, à l'intention. Passer de "pourquoi on travaille ensemble" à "comment 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.

> 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 structure². 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 »

Starhawk, Rêver l'Obscur, éditions Cambourakis, 2015

L'architecture, la forme de l'organisation, est ce qui va 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

² en référence à « Tyrannie de l'absence de structure » de Joe Freeman

l'expertise de chacun. Que ces compétences ou capacités peuvent, voire doivent être partagées par tout le monde dans le groupe, pour que tout le monde puisse participer 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.

"Ce matin au sortir de la nuit et des rêves, Daria m'entraîne dehors. Viens poser un piège avec moi dans la forêt, loin des garçons, elle me dit. OK. Daria est une guerrière, une vraie. A Tvaïan, la vieille idée selon laquelle les hommes chassent et les femmes cuisinent est un leurre absolu, une jolie fiction d'Occidentaux qui peuvent dès lors être fiers de l'évolution de leur société et du dépassement des présumés rôles genrés. Ici, tout le monde sait tout faire. Chasser, pêcher, cuisiner, laver, poser des pièges, chercher de l'eau, cueillir des baies, couper du bois, faire du feu. Pour vivre en forêt au quotidien, l'impératif est la fluidité des rôles ; le mouvement incessant des uns et des autres, leur nomadisme journalier implique qu'il faut pouvoir tout faire à tout moment car la survie concrète dépend des capacités partagées lorsqu'un membre de la famille s'absente."

Croire aux fauves, Nastassja Martin, 2019

> Animer et entretenir une dynamique de travail S'entraîner, se réunir, dialoguer et décider

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 cela relève du projet collectif en tant que tel. Que cela relève d'une autre approche de la participation de chacun.e au collectif. Participer recouvre souvent l'élaboration de propositions, le recueil de besoins, ou la collecte d'idées par des citoyens, voire des agents et des personnels des institutions.

La participation dans ces dynamiques ne conduit pas, dans la plupart des cas, les personnes ou les usagers à participer au processus de décision. Cela reste pris en charge par l'institution et les élus. Cette séparation peut réduire le processus de participation à sa seule dimension de collecte d'informations, et lui faire perdre sa qualité recherchée d'associer les plus grand nombre à un processus de décision, voire d'essayer de construire un processus de décision collective, avec des personnes représentatives des usages. La participation vaut souvent pour processus de représentativité. Mais la représentativité est du registre politique et pas méthodologique. C'est une des limites de cet exercice.

Cette limite se révèle dans la déception ou la non-adhésion exprimée par les personnes qui participent mais ne "prennent pas part" aux décisions. Cette limite empêche de faire évoluer les positions, les méthodes ou les process de travail. Les participants sont renvoyés à leur fonction représentative, mais en même temps à une forme d'impuissance-à-agir qui leur laisse penser que rien ne change en fait, que "ma voix n'est pas prise en compte" ou "entendue". C'est ce que l'on a pu entendre lors du premier atelier collectif : "est ce que cela va servir à quelque chose" ? "Est ce que les projets vont réellement se faire" ?

Pour dépasser cette limite, la participation peut prendre une autre dimension au sein des organisations si elle est associée à un processus de délibération. Si les participants sont représentatifs des usages ou du territoire, sont-ils légitimes, comme les élus représentant des citoyens, à prendre des décisions ? La participation peut alors permettre d'engager les personnes dans un processus de décision après un processus de collecte de besoin et d'idéation. La délibération alors se partage.

C'est ce que Luc Carton propose (ce qui est repris dans les principes pour une organisation démocratique de Joe Freeman) :

"Elle serait l'objet d'un droit dans un moment du travail démocratique qui s'appelle délibération. C'est d'abord un travail d'expression, ensuite un espace cognitif d'analyse et, enfin, un travail de structuration du débat, susceptible d'instruire l'arbitrage des représentants. Tout cela demande des critères procéduraux et de la

méthode, c'est-à-dire de la rigueur ;

Elle associe les différentes dimensions individuelle et collective d'expression du droit ;

Elle porte sur l'essentiel et pas sur les détails ;

Elle se structure dans un espace ouvert par rapport aux enjeux qu'elle aborde et à l'échelle adéquate ;

Lorsque la participation est mobilisée par ceux qui détiennent légitimement l'autorité publique, cela implique qu'ils soient conscients des limites des savoirs dont ils disposent et de la nécessité et de l'intérêt de les confronter à des (enrichir de) savoirs sociaux inconnus. Un bon indicateur de la volonté d'une réelle participation ainsi proposée, c'est la pertinence des hypothèses.

C'est qu'ils nous disent : « Voici comment nous percevons les choses, et vous ? » Il ne peut y avoir participation, débat et arbitrage légitime que pour autant que tous disposent d'hypothèses instruites."

Le collectif de travail s'inscrit dans une organisation démocratique. Il est alors possible de penser son fonctionnement en lien avec le désir de s'organiser, et de dépasser la limite d'une participation représentative, pour une participation démocratique.

Les tensions

L'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. Et à s'entraîner tous les jours pour agir ensemble. Cette dimension est le cœur du processus de coopération pour "faire les choses pour apprendre à les faire - à faire et à s'entraîner à faire, en permanence - et à décider. On n'apprend pas à coopérer une fois pour toute la vie. On s'entraîne en permanence à coopérer. Mais s'entraîner n'est pas coopérer. Coopérer c'est agir ensemble, et décider ensemble. Cœur de la coopération en posant la structuration du groupe et de l'oeuvre à partir de sa capacité à délibérer.

La proposition est d'animer le groupe à partir des tensions que le travail collectif génère. A partir des pleins et des creux, de ce qui permet d'avancer et de ce qui freine le groupe. 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. »

"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.

> L'attention la coopération est avant tout humaine. Prendre soin !

L'attention construit la dimension humaine du groupe, autour de la confiance. Son humanité. Une confiance qui ne se décrète pas mais se construit. Pas à pas. Par cette dimension l'écosystème de travail, le groupe, le collectif ... va penser et animer une écologie sociale, une écologie de l'attention pour reprendre un terme d'Yves Citton qui a inspiré cette dimension.

L'attention au groupe est un soin. 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, veillent bien, à chacun et à tous. C'est éveiller ce souci de soi et des autres.

Dans le terme intelligence on peut trouver la capacité à voir à travers. Comprendre en regardant à travers soi ou l'autre. L'attention va chercher cette capacité de traverser les individus d'un groupe en même temps que constituer une conscience de ce qui constitue le groupe et le distingue de l'extérieur. L'attention est ce qui constitue, inclut et situe. Et ce qui rend vigilant, en permanence, à ce que le groupe reste groupe dans toutes ces dimensions.

L'attention est peut-être une voie pour individuellement et collectivement décider de prendre en charge et appréhender la violence supposée des relations humaines, et accepter et prendre conscience, pour les traiter, ensemble, les rapports de force et de domination inhérents à nos conditionnements, à nos cultures, à nos éducations ... L'attention peut à la fois être un moyen d'émancipation fort en permettant de travailler à la fois la sincérité de la parole, et la liberté des attitudes. Sur la sincérité on pourra s'inspirer du travail de Foucault sur la parresia, cette attitude de vérité qui prend le "risque de l'autre", ou de Paul Tillich "le courage d'être". Et sur la liberté, on pourra travailler sur les textes de Jacques Ellul ou de Frédéric Gros dans "Désobéir" ou la liberté n'est pas faire ce que l'on veut mais s'émanciper. Au sens de se libérer. De "je suis libre si l'autre l'est". Où l'émancipation ou la libération permanentes nous conduisent à chercher l'équilibre dans le mouvement, éloignant par la même les enjeux d'égos et de domination qui cherchent la stabilité dans l'immobilité.

"Tu ne t'émietteras pas parce que si on commence par soi, on risque un jour de poursuivre soi-même la dislocation chez les autres. Il faut donc tenir. Non pas tenir contre, c'est épuisant. Tenir à soi et à son histoire. Tenir à l'intégrité, la sienne, celle de l'autre, tenir comme on prend soin. Tenir comme on dit "j'y tiens", comme on refuse avec politesse et douceur, mais fermement, de laisser partir quelque chose ou quelqu'un de sa vie."

Tu n'émietteras pas ton frère, Marie-Laure Durand, 2019

Être attentif c'est agir avec grâce pour que chacune et chacun puissent avancer dans le groupe, se situer. Pour que chacun puisse prendre le risque de l'autre. Ne plus avoir peur de travailler et d'œuvrer ensemble. Une "grâce" au sens de la bienveillance, du bien veiller à l'autre. Sans aucune condescendance ou "paternalisme". Une bienveillance qui va chercher la sincérité des relations dans la notion de *parresia* retravaillée par Michel Foucault et dans la manière de porter ses émotions comme cela se travaille dans la Communication Non Violente.

"Il faut pour qu'il y ait parresia que, en disant la vérité, on ouvre, on instaure et on affronte le risque de blesser l'autre, de l'irriter, de le mettre en colère et de susciter de sa part un certain nombre de conduites qui peuvent aller jusqu'à la plus extrême violence. C'est donc la vérité, dans le risque de violence (...) La parresia implique une certaine forme de courage, courage, dont la forme minimale consiste en ceci que le parresiaste risque de défaire, de dénouer cette relation à l'autre qui a rendu possible précisément ce discours." Le courage de la vérité, leçon du 1 février 1984

"La parrêsia, l'obligation de tout dire, apparaît comme un précepte qui s'applique au maître, au guide, au directeur, disons à cet autre qui est nécessaire dans le souci de soi ; on ne peut en effet se soucier de soi, on ne peut s'occuper de soi qu'à la condition que l'on soit aidé par quelqu'un, et c'est ce quelqu'un, cet autre dans le souci de soi, sur qui pèse l'obligation de parrêsia."
La parresia, Michel Foucault, anabase, 2012

Coopérer alors c'est prendre en compte la relation comme un tiers à ce que chacun apporte dans la relation. Il y a l'un.e, l'autre, et nous. A deux nous sommes trois ! c'est prendre en compte le rythme de chacune et chacun et le rythme de travail collectif. Donner 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 attentionnée, consciente et rassurante des tensions.

La parole est le véhicule et le contexte du dialogue. Ménager l'espace et le temps pour s'exprimer est fondamental. Avec une égale dignité. Et le temps de pouvoir formuler, et la possibilité de ne pas pouvoir formuler. Les conditions du dialogue sont 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 changements ;
- 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 objet en mouvement et en transformation permanente ;
- garantir que chacun peut y apporter sa contribution, donc tout le monde doit pouvoir participer à tout ;

> Evaluer ou estimer

Prendre conscience de la forme du travail collectif

"Il faut prendre soin des conséquences, veiller à elle, nous prévient John Dewey. Une action dont on ne considère pas les conséquences ne nous livrent en elle-même aucun enseignement. Et les conséquences sont dépourvues de signification tant qu'elles ne sont pas rapportées à l'action qui en est l'origine. L'ensemble formé par l'action et ses conséquences, seul, constitue une expérience. Il ne suffit pas de faire une expérience : pour avoir de l'expérience dirait-on trivialement, il faut avoir vécu, c'est-à-dire qu'il faut aussi avoir souffert, avoir endurer les conséquences de ce que l'on fait. Ce rapport étroit entre faire, souffrir et subir, forme ce que l'on appelle expérience."

Cynthia Fleury, le soin est un humanisme, Gallimard, 2019

Une coopération est une expérience. Collective et individuelle. Qu'est ce qui va alors permettre d'évaluer ou d'estimer, de prendre conscience, des résultats de cette coopération. De ce qu'elle produit à la fin du processus. Qu'est ce qui nous permet de déterminer si l'objectif est atteint ? Dans un contexte d'agilité, d'adaptation et d'itération permanent.

L'évaluation ne peut être qu'une auto-évaluation (cf. fondements Freinet et Joe Freeman), 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. 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, ce qu'il a abouti et ce qui reste inachevé.

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. Les méthodes AGILE peuvent permettre d'aborder l'évaluation du processus : Chaque itération permet de créer une brique de la réalisation finale. 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. La brique est un des éléments de l'oeuvre finale.

3. Les Pistes et Outils

1. Raconter

pour désirer

Pistes et outils :

- Arpentages de textes
- constitution de bibliographie
- alimenter une bibliothèque partagée
- ciné-clubs
- rencontres, témoignages
- cahier d'inspiration
- monographie de projets
- ...

Inspirations :

Des récits qui peuvent permettre d'engager une discussion, un arpentage commun, de créer de premiers repères :

- 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.
- Poésie ! "La Horde du contre-vent" de Alain Damasio raconte l'histoire d'un groupe et d'une quête commune. On retrouve ce désir et cette puissance du groupe dans "Les furtifs" du même auteur. Un autre livre marquant : "Les copains" de Jules Romain. Ou "Pour qui sonne le glas" sur un groupe de Républicains espagnols par Hemingway. "L'homme semence" sur les sororités dans la maternité dans un village sans hommes. Les Livres de Giono sur les communautés paysannes.

2. Construire un espace pour penser la coopération

Passer du *comment* au *pourquoi* pour libérer le pouvoir d'agir

Pistes :

L'enjeu de cette phase est de sensibiliser et cultiver toutes 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. Ce sont les conditions de la coopération qui s'élaborent, pas la coopération elle-même.

Inspiration :

- la Chambre des Communs qui est un dispositif pensé par Michel Bauwens de la p2p foundation, et travaillé par les collectifs Lillois :

<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 qui fait une analyse juridique poussée sur les communs territoriaux

- "Micronations : utopies pour un nouveau monde ?" par Caroline Gillet, émission Foule continentale sur France Inter, dimanche 6 janvier 2019, pour naviguer de micro-nations en utopies territoriales concrètes !

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

Texte :

- "Assembler" de David Vercauteren tiré de "Micropolitique des groupes, pour une écologie des pratiques collectives". "Assembler" s'articule autour des deux notions structurantes de charpente et de mouvement.

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

3. Structurer et organiser les échanges

Donner une forme, une architecture à 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 correspondent 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 :

- "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. Ce texte révèle l'imposture de l'absence de structure pour répondre à la problématique des rapports de pouvoir et de domination en proposant 6 principes démocratique. Un texte clé.
- "La sociocratie, les forces créatives de l'auto-organisation", John A. Buck et Gerard Endenburg. Le manuel de base de l'élection sans candidat et de l'approche du consentement dans les décisions. Un travail effectué au sein de l'entreprise.

4. Animer et entretenir une dynamique de travail

« Gouverner » ?

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 qui propose différentes formes aux réunions en fonction de leurs objets. Un travail esthétique et artistique réalisé pour Mons 2015.
- "Prendre des décisions", épisode 88 du podcast de Clotilde Dussoulier <https://changemavie.com/episodes/decisions>. L'approche, par le développement personnel des enjeux de choix, qui permet d'éclairer ses postures individuelles au sein du groupe.
- "La décision par consensus apparent. Nature et propriétés" par Philippe Urfalino, 2007 <https://journals.openedition.org/ress/86>. Pour appréhender les différences entre consensus et consentement, pour apprendre à décider comment décider !

5. L'attention au coeur

La coopération est avant tout humaine. Take care !

Pistes :

- le point météo
- Petite Histoire et Grande Histoire

Inspiration :

- "les micropolitiques attentionnelles" de Yves Citton (in *Pour une écologie de l'attention*)
- Cynthia Fleury, *le soin est un humanisme*, Gallimard, 2019

Textes :

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

6. Evaluer ou estimer

Prendre conscience de la forme du travail collectif

Pistes :

Une représentation graphique de la coopération peut se faire à partir des diagrammes en radar ou en "toile d'araignée". Pour cette évaluation, le groupe choisit des indicateurs qui permettent de décrire, selon lui, les différents enseignements du projet, ce qui a été travaillé, ce qui est important dans le processus collectif. Puis chaque indicateur constitue la branche d'une étoile. Pour chaque indicateur, le groupe estime s'il est rempli ou non, puis il relie chacun des points sur chaque branche et constitue ainsi une forme.

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

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

Une autre approche peut consister à documenter le processus, à travers un carnet de bord, un tuto ...

4. BIBLIOGRAPHIE Organisation 3.0

#coopération #intelligence collective #sociocratie #décisions

La base :

- La micropolitique de David Vercauteren
<http://micropolitiques.collectifs.net/Micro-politiques>
- Tyrannie de l'absence de structure de Joe Freeman
<http://www.les-renseignements-generaux.org/textes/8920>
- Réver l'obscur de Starhawk, ed. Cambourakis, 2015
<https://www.cambourakis.com/tout/sorcières/rever-lobscur>
- Pour une écologie de l'attention, Yves Citton (chapitre sur les micropolitiques attentionnelles)
<https://www.seuil.com/ouvrage/pour-une-ecologie-de-l-attention-yves-citton/>
- Le manifeste AGILE
https://fr.wikipedia.org/wiki/Manifeste_agile

Sur le contexte de transformation :

- > *Où atterrir*, Bruno Latour, 2017
- > *Aux sources de l'utopie numérique* de Fred Turner (2012)
- *Le champignon de la fin du monde*, Anna Tsing
- "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-ecosophique.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 :

- > *L'entraide cette autre loi de la jungle*, Pablo Servigne et Gauthier Chappelle
- *Utopie des logiciels libres* de Sébastien Broca, La passager clandestin, 2013
- *Be radical* de Saul Alinski
<https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2012-2-page-111.htm>
- "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

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://mauvaisetruppe.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
- La Smala d'Abd El Kader (Algérie)
- #organisation collective politique
- 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>



1'office

18 rue Colbert

13001 Marseille

<http://www.1office.coop>

v2. mai 2020



Texte en Creative Common Attribution 4.0 International