



Institut des  
Territoires  
Coopératifs



# Principes d'action de la coopération

---

*Sur les chemins de la coopération...*

*... à l'écoute des signaux faibles,*

*... vers la « maturité coopérative ».*

Anne et Patrick Beauvillard

Un projet porté par APESA, mené par l'Institut des Territoires Coopératifs (Inovane), avec le soutien de l'Université de Toulouse Capitole.

Ces travaux ont bénéficié du soutien de :



Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 France.

Pour télécharger le document, scanner le QR Code ci-contre





# Table des matières

---

Introduction.....	6
1 La coopération : levier des transformations.....	8
1.1 De l' « animal économique » .....	8
1.2 ... à « l'être de relation ».....	10
1.3 Pourquoi coopérer ?.....	11
1.4 Coopérer pour gérer les « communs ».....	12
1.5 La coopération en action.....	13
1.6 Qu'est-ce que coopérer.....	16
1.7 Ouvrir un nouveau champ d'action-recherche.....	17
2 Développer une nouvelle compréhension .....	19
2.1 Objectifs méthodologiques.....	19
Accéder à l'implicite.....	20
Prendre en compte les trois dimensions : territoire, collectif, individu .....	22
Explorer les récursivités.....	23
2.2 Compréhension humaine des territoires et des organisations.....	24
3 L'Observatoire de l'Implicite .....	25
3.1 Démarche.....	25
3.2 Principes opératoires.....	26
Le Temps .....	26
La Marche.....	27
La Présence .....	28
L'Introspection .....	29
Le Pas de Côté.....	29
3.3 Protocole .....	30
La marche d'approche.....	31
La veille au soir (à l'issue du deuxième jour de marche).....	31
Journée d'échanges, 9h – 16h (ou demi-journée, 9h – 13h) .....	32
Préambule du matin : poser le cadre .....	32
Étape 1 : expression individuelle .....	33
Étape 2 : questions « déroutantes ».....	34

	Étape 3 : positions de perception .....	34
	Étape 4 : retour nourrissant croisé .....	36
	La marche de cristallisation.....	36
3.4	Inspirations et fondements théoriques.....	37
3.5	Mise en œuvre opérationnelle .....	45
	Choix des territoires.....	45
	Choix des initiatives et des participants .....	46
	Élaboration du parcours.....	46
	Cas particulier : l'itinérance en Lot-et-Garonne.....	46
	Récapitulatif des collectifs rencontrés.....	47
	Récapitulatif du déploiement du protocole.....	48
4	Journal d'Itinérance .....	51
4.1	1 <sup>ère</sup> Itinérance : Pays de Loire & Vendée (mars 2016) .....	51
	3 mars – Départ... ..	52
	4 mars – Entre Loire, Louet et Layon .....	53
	5 mars – Envie de Saveurs.....	54
	6 mars – Les Mayennes .....	55
	7 mars – Suisse angevine.....	56
	8 mars – L'arbre bleu.....	57
	9 mars – Entre Drain et Varades .....	58
	10 mars – Paysage et coopération.....	59
	11 mars – Écoquartier Les Prés.....	59
	12 mars – Subjectivité .....	61
	13 mars – Habitat différent.....	62
	14 mars – Éoliennes en Pays de Vilaine.....	63
	15 mars – Éoliennes en Pays d'Ancenis.....	65
	17 mars – Les Cré'Alters .....	66
	18 mars – Coopworking, Coopcooking.....	67
	19 mars – Nantes, anticonformiste .....	68
	20 mars – Le Clos d'Émile .....	69
	21 mars – Monnaie locale : le Retz'l.....	71
	22 mars – Nantes, facétieuse.....	72
	23 mars – Les Artisans du changement.....	73
	24 mars – On reprend la route.....	74

25 mars – Contraste écologique (suite).....	75
26 mars – ‘Entre-deux’ et ‘Entre-trois’ .....	75
27 mars – Vent et fatigue .....	76
28 mars – L’école de tous les possibles, Perspectives voyageuses.....	76
29 mars – Question de rythme .....	78
30 mars – Les Voisins Terre Pelle.....	78
4.2 2 <sup>ème</sup> itinérance : Drôme-Ardèche (juin 2016).....	80
29 Mai – Montélimar.....	80
30 Mai – Saint Romain de Lerps .....	80
31 Mai – La Belle Terre (St Romain de Lerps) [Lien Vidéo].....	80
1 Juin – Vion - Ardèche, terre de ceux qui changent de vie ? .....	82
2 Juin – Albon - “De Ferme en Ferme” est né ici.....	83
3 Juin – Jardins de Cocagne Nord-Drôme (Andancette) [Lien Vidéo].....	83
4 Juin – Tournon-sur-Rhône - Vergers.....	84
5 Juin – Lamastre - L'inaccessibilité peut-elle être un avantage ? .....	85
6 Juin – Odette & Co (Lamastre) .....	85
7 Juin – CEFORA (Lamastre) .....	86
8 Juin – De Lamastre à Chalencon (20 km) .....	88
9 Juin – Être honnête.....	89
10 Juin – Ardelaine (Saint-Pierreville).....	89
11 Juin – De Saint-Pierreville à Pourchères (19 km) - Sauvage .....	91
12 Juin – De Pourchères à Darbres (19 km) .....	92
13 Juin – De Darbres au Viel Audon (23 km).....	93
15 Juin – Le Viel Audon (Balazuc, Ardèche).....	94
16 Juin – Les Recycl’Arts (Uzer, Ardèche).....	96
17 Juin – Avec Sylvie.....	98
18 Juin – Le Sauze (Labatie d’Andaure, Ardèche) .....	98
20 Juin – Du Teil à Viviers, par Saint-Thomé (18 km).....	100
21 Juin – De Viviers à Valaurie (19 km) – Changement de décors.....	101
22 Juin – La Maison de la Tour (Valaurie, Drôme) .....	102
23 Juin – De Salles-sous-Bois à Dieulefit (18 km).....	104
24 Juin – Écoravie (Dieulefit, Drôme) .....	106
25 Juin – De Dieulefit à Francillon-sur-Roubion (18 km) .....	107
26 et 27 Juin – Repos à Crest (Drôme) .....	108

	28 Juin – Solstice (Crest, Drôme) .....	108
	29 Juin – de Saillans à Pontaix (16 km) .....	109
	30 Juin – de Pontaix à Die (16 km) .....	111
	2 Juillet – Graine de Savoir (Die, Drôme).....	111
	4 Juillet – Pôle Sud – Groupe Archer (Romans sur Isère) .....	112
4.3	3 <sup>ème</sup> itinérance – Lot-et-Garonne (Octobre 2016) .....	113
	Départ.....	113
	12 octobre : Tombebœuf – Miramont-de-Guyenne .....	114
	13 octobre : Miramont – St Sernin .....	115
	1 <sup>ère</sup> rencontre : Saint-Sernin-de-Duras .....	116
	2 <sup>ème</sup> rencontre : Meilhan sur Garonne .....	117
	Revue de presse.....	118
	3 <sup>ème</sup> rencontre : Casteljaloux.....	122
	22 Octobre : Des Landes au vignoble .....	123
	4 <sup>ème</sup> rencontre : Le Fréchou .....	124
	5 <sup>ème</sup> rencontre : Agen .....	125
	6 <sup>ème</sup> rencontre : Penne d’Agenais.....	126
	7 <sup>ème</sup> rencontre : Monflanquin .....	127
	8 <sup>ème</sup> rencontre : Villebramar .....	128
	Terre d’accueil & perte d’identité.....	130
	Territoire et estime de soi .....	131
	Autosuffisance et coopération.....	133
	Les mots du territoire .....	134
	Et si on laissait nos casquettes ? .....	135
	Vers un nouvel outil de développement territorial .....	135
5	Maturité coopérative.....	137
5.1	Entre « Diversité et Unité » .....	138
5.2	Entre « Rôle et Identité » .....	140
5.3	Entre « La place que l’on prend et la place que l’on laisse ».....	142
5.4	Entre « Intention et Comportement » .....	143
5.5	Entre « Désir et Besoin » .....	144
5.6	Entre « Objectif et Contrainte ».....	145
5.7	Entre « Organique et planifié ».....	147
5.8	Entre « Lutter contre et Aller vers » .....	148

5.9	Entre « Questions qui se posent et Réponses à apporter ».....	149
5.10	Entre « Ce que nous sommes et Ce que nous voulons être ».....	151
5.11	Entre « Agir ensemble et Penser ensemble » .....	152
5.12	« Transformation personnelle et Transformation sociale ».....	153
	Tableau croisé Collectif – Principe d’action.....	155
6	Conclusion : intérêt des travaux.....	158
6.1	La compréhension élargie des territoires et des organisations .....	158
	Outil de développement .....	158
	Outil d’émergence .....	158
	Outil de changement d’échelle.....	158
6.2	La <i>maturité coopérative</i> comme levier de résilience.....	159
	Résilience individuelle et collective .....	159
	Résilience organisationnelle et territoriale .....	159
	Bibliographie.....	161
	Remerciements .....	163

# Introduction

---

Nous voyons la coopération, en tant qu'aptitude individuelle et collective, comme un levier majeur pour traverser les quatre transitions en cours, économique, écologique, sociale et démocratique. C'est la raison pour laquelle savoir « comment coopérer » est une question fondamentale. Or, si la coopération est naturelle chez l'homme, elle n'est pourtant pas automatique et doit être étudiée et pratiquée pour être maîtrisée, comme n'importe quelle autre aptitude humaine.

La coopération est souvent appréhendée dans ses parts visibles : gouvernance, structure juridique, organisation, processus de décision, jeux d'acteurs, outils... Si ces éléments permettent de voir la coopération à l'œuvre, ils ne disent rien de ce qui en a fait l'émergence. Or, les ressorts de la coopération ne se trouvent pas en surface. Notre action-recherche vise à rendre visibles les processus implicites, non-pensés, parfois non-conscients, qui permettent à la coopération d'émerger, de se développer et de se renouveler.

Action-recherche puisqu'il s'agit d'une approche empirique, qui part de l'expérience vécue par des praticiens de la coopération, rencontrés lors de longues itinérances à pied, dans une démarche phénoménologique et maïeutique. Puis, mobilisant les principes de la pensée complexe, nous mettons en évidence, à partir de la connaissance acquise lors de ces itinérances, des « Principes d'action de la coopération ». La finalité de ce travail est de proposer un corpus de connaissances, savoir-être et savoir-agir, pour mettre la coopération en action, contribuer à l'essaimage et au développement d'innovations sociales et territoriales et apporter des réponses aux questions qui reviennent sans cesse :

- Comment mettre en place une gouvernance effectivement coopérative ?
- Comment intégrer et fédérer des acteurs hétérogènes ?
- Comment organiser la coconstruction ?
- Comment changer d'échelle ?

Le premier chapitre de ce document présente la mise en action de la coopération comme levier de métamorphose. Il propose une nouvelle définition du mot « coopération » et la nécessité d'ouvrir un nouveau champ de recherche pour savoir « comment coopérer », dont le chapitre 2 présente les contours.

L'Observatoire de l'Implicite en est la mise en œuvre opérationnelle : une démarche d'itinérance à pied, à la rencontre d'acteurs agissant de manière coopérative. Son nom souligne l'accent mis sur la recherche des éléments invisibles qui façonnent néanmoins nos comportements, nos relations et nos territoires.

Nous pensons le protocole de l'Observatoire de l'Implicite utile à tous ceux qui souhaitent développer leur capacité à détecter les signaux faibles, pour mieux saisir les dynamiques territoriales et/ou collectives. Il est détaillé au chapitre 3, ainsi que ses fondements théoriques et son déploiement auprès des 3 535 collectifs coopératifs, œuvrant dans des domaines très variés, au cœur des trois territoires que nous avons traversés en 2016.

Lors de ces itinérances, nous avons tenu au jour le jour un journal. Il est la trace écrite de nos rencontres, de nos étonnements, de nos prises de conscience. La convention eut été de mettre ce journal en appendice. Or, notre travail se fonde sur la conviction que c'est le chemin, le processus que l'on traverse, qui permet de faire nos apprentissages. Il serait alors incohérent de livrer les



enseignements de ces itinérances, sans permettre au lecteur de suivre nos traces. En le privant de ce qui est essentiel, nous ne lui donnerions qu'une illusion de compréhension. Le journal d'itinérance est au cœur de cet ouvrage : il en est la source et c'est donc sa place.

À partir des trois itinérances menées en 2016 et de la rencontre de plus de 200 personnes, nous avons mis en évidence douze principes d'action de la coopération ; ils sont décrits au chapitre 5.

Enfin, la conclusion introduit le concept de *maturité coopérative*, dont dépend notre capacité à développer des aptitudes coopératives durables. Elle se construit par une capacité à détecter les signaux faibles et à mettre en action les processus de développement des principes d'action de la coopération. On peut parler de *maturité coopérative* d'une personne, d'un collectif et d'un territoire. Développer sa *maturité coopérative* est un moyen de faire émerger, développer et renouveler des dynamiques coopératives. C'est un levier de résilience organisationnelle et territoriale.

*« Caminante, son tus huellas  
el camino y nada más;  
caminante, no hay camino,  
se hace camino al andar. »*

*« Toi qui marches, ce sont tes traces  
qui font le chemin, rien d'autre ;  
toi qui marches, il n'existe pas de chemin,  
le chemin se fait en marchant. »*

*Antonio Machado*

# 1 La coopération : levier des transformations

---

## 1.1 De l' « animal économique » ...

---

Nos sociétés traversent une période d'incertitude, souvent qualifiée de « quadruple crise », puisqu'elle touche à la fois les dimensions démocratique, écologique, économique et sociale. Pour de nombreux auteurs, ces crises sont les avatars d'un processus engagé il y a trois siècles environ et qui s'est transformé dans des années 1980 avec l'avènement du néo-libéralisme. L'idéologie libérale s'est forgée sur deux principes fondamentaux. Le premier est la théorie de l'égoïsme universel : les hommes poursuivent exclusivement des intérêts égoïstes, principe tiré de la célèbre formule d'Adam Smith : « Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du marchand de bière et du boulanger que nous attendons notre dîner, mais bien du soin qu'ils apportent à leurs intérêts. Nous ne nous adressons pas à leur humanité, mais à leur égoïsme. »<sup>1</sup> Le second est celui de « main invisible » : la maximisation du bien-être de chaque individu conduit à la meilleure organisation de la société tout entière, ce qui sous-entend que la société se résume à la somme des individus qui la composent.

Or ces deux principes sont aujourd'hui largement remis en débat. Pour ce qui est du premier, les biologistes et les chercheurs en sciences cognitives repèrent des comportements empathiques chez tous les mammifères. Il est d'ailleurs regrettable que l'économie classique n'ait pas retenu une partie de l'héritage du même Adam Smith qui écrivait dans la *Théorie des sentiments moraux* : « Aussi égoïste que l'on puisse supposer l'homme, sa nature comporte apparemment des principes qui font qu'il s'intéresse à la fortune des autres, et qui lui rendent leur bonheur nécessaire, bien qu'il n'en dérive rien d'autre que le plaisir de le voir. » Amartya Sen explique qu'Adam Smith distinguait plusieurs raisons d'aller à l'encontre de l'amour de soi, dont l'empathie, la générosité, l'esprit public<sup>2</sup>. Alain Caillé rappelle que le sociologue et anthropologue Marcel Mauss, auteur de *l'Essai sur le don* paru en 1924<sup>3</sup>, avait montré que dans les sociétés premières, « les rapports sociaux ne reposent pas sur le contrat, le marché, le troc ou le donnant-donnant, mais sur le don/contre-don. Ou, plus précisément, sur ce qu'il appelle la triple obligation de donner, recevoir, rendre. C'est en acceptant de donner et de se donner les uns aux autres, et donc d'entrer dans le cycle du donner, recevoir et rendre, que les humains façonnent leurs sociétés, en attestant par les dons qu'ils se font qu'ils se reconnaissent mutuellement et s'accordent leur confiance et qu'ils sont désireux de passer de l'hostilité à l'alliance, de la défiance à la confiance, et du mépris à la reconnaissance ; reconnaissance qui n'est autre que celle de leur commune dignité ou humanité<sup>4</sup>. » De très nombreux ouvrages ont été publiés récemment sur le caractère empathique, altruiste ou généreux de la nature humaine. Citons les très complets *Plaidoyer pour*

---

<sup>1</sup> Adam Smith, *La richesse des nations*, Economica, Paris, 2002.

<sup>2</sup> Amartya Sen, *L'idée de Justice*, Flammarion, Paris, 2010.

<sup>3</sup> Marcel Mauss, *Essai sur le don*, La République des Lettres, Paris, 2013.

<sup>4</sup> Alain Caillé, *La révolution du don. Le management repensé*, Seuil, Paris, 2014.

*l'altruisme* de Matthieu Ricard<sup>5</sup>, *La bonté humaine* de Jacques Lecomte<sup>6</sup> ou encore *L'entraide, l'autre loi de la jungle* de Pablo Servigne et Gauthier Chapelle<sup>7</sup> qui recensent une quantité impressionnante d'informations sur le sujet. Joël Candau, du Laboratoire d'anthropologie et de sociologie de l'Université de Nice écrit que « notre espèce est la seule où on observe des coopérations fortes, régulières, diverses, risquées, étendues et supposant des sanctions parfois coûteuses entre individus sans relations de parenté<sup>8</sup> ». Il souligne notamment « une spécificité d'*Homo sapiens* : son aptitude à des formes de coopération toujours plus ouvertes ». Mauss, Caillé, Candau, Ricard, Lecomte et tant d'autres déconstruisent la théorie de l'égoïsme universel.

Quant au deuxième principe qui consiste à penser que la somme des intérêts particuliers (mis par construction en concurrence) conduirait à la société la plus efficace, il est là encore étonnant de voir comment il a pu perdurer alors que les penseurs même du libéralisme n'y croyaient pas vraiment. Friedrich Hayek, précurseur de la pensée néolibérale, reconnaissait que nos sociétés étaient telles qu'il était illusoire de chercher à les saisir. Il évoquait même « l'irréparable ignorance de la plupart des faits particuliers qui déterminent les processus sociaux<sup>9</sup> ». Sans doute était-il désarmé par la complexité, qui, pour Edgar Morin, se « présente avec les traits inquiétants du fouillis, de l'inextricable, du désordre, de l'ambiguïté, de l'incertitude...<sup>10</sup> ». Les avancées parallèles de la biologie et des sciences cognitives ont permis à Morin d'élaborer le concept de complexité : « La vision non complexe des sciences humaines, des sciences sociales, est de penser qu'il y a une réalité économique, d'un côté, une réalité psychologique de l'autre, une réalité démographique de l'autre, etc. On croit que ces catégories créées par les universités sont des réalités, mais on oublie que dans l'économie par exemple, il y a les besoins et les désirs humains. Derrière l'argent, il y a tout un monde de passions, il y a de la psychologie humaine. [...] La dimension économique contient les autres dimensions et on ne peut comprendre nulle réalité de façon unidimensionnelle<sup>11</sup>. » L'œuvre d'Edgar Morin est de bâtir un cadre pour appréhender la complexité. Son travail montre que dans tout système vivant, le tout n'est jamais équivalent à la somme des parties. Non seulement le tout est plus que la somme des parties qui la constituent, ce qui est assez facile à comprendre, mais il montre que le tout est à la fois moins que la somme des parties, du fait des contraintes, des interactions qui peuvent inhiber chaque partie afin que le tout existe. Ainsi « le tout est à la fois plus et moins que la somme des parties ». Réduire l'homme

---

<sup>5</sup> Matthieu Ricard, *Plaidoyer pour l'altruisme – La force de la bienveillance*, Nil, Paris, 2013.

<sup>6</sup> Jacques Lecomte, *La bonté humaine - altruisme, empathie, générosité*, Odile Jacob, Paris, 2012.

<sup>7</sup> Pablo Servigne et Gauthier Chapelle, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, LLL, Paris, 2017.

<sup>8</sup> Joël Candau, *Pourquoi coopérer*, Terrain, 2012, n° 58, pp. 4-25.

<sup>9</sup> Friedrich Hayek, *Droit, législation et liberté*, cité par Claude Simon, *L'idéologie néolibérale : ses fondements, ses dégâts*, Temps Présent, 2016.

<sup>10</sup> Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Le Seuil, Paris, 2005.

<sup>11</sup> Edgar Morin, *Ibid*, p. 92.

à sa seule dimension économique d'une part, et réduire la société à la somme de ceux qui la composent d'autre part, ne peut permettre de comprendre ni l'un ni l'autre.

Pourtant, bien que fondé sur ces deux erreurs, le libéralisme a prospéré et donné naissance au néolibéralisme où pour reprendre la formule de Claude Simon, c'est « l'homme qui devient au service de l'économie<sup>12</sup>. » Ce système qui s'est mis en place progressivement aboutit aujourd'hui à ce que Matthieu Ricard appelle un « égoïsme institutionnalisé<sup>13</sup> », où les individus eux-mêmes sont partout en concurrence et ce, depuis la classe maternelle jusqu'au monde du travail.

## 1.2 ... à « l'être de relation »

---

Pourtant, dès 1924 et la parution de son *Essai sur le don*, Mauss avait cette clairvoyance : « Ce sont nos sociétés d'Occident qui ont, très récemment, fait de l'homme un "animal économique"<sup>14</sup>. » Ce que les sciences dites molles nous disaient déjà est désormais confirmé par les sciences dites dures : L'homme est avant tout, un être de relation. « Homo sapiens est un animal social. La société n'émane pas d'un contrat passé entre des individus. Elle est une donnée première. Elle fait partie de la nature humaine<sup>15</sup>. » En ce sens, l'être humain est autant un « homo œconomicus » qu'un « homo empathicus ».

L'origine du mot « crise » est double. D'une part, *crisis* en latin impérial évoque la phase grave d'une maladie<sup>16</sup>. D'autre part, *krisis* en grec, signifie séparer, juger, faire un choix. C'est le second sens du mot crise qui nous intéresse alors, celui du choix. De quel choix s'agit-il ?

Dans un système qui lui retire sa part d'humanité, il est naturel que cet « être de relation » entre en résistance et il est compréhensible que ce soit précisément la part reniée qui se réveille. Naissent alors deux aspirations : reprendre la main sur l'organisation de son cadre de vie, de manière à intégrer les différentes dimensions de son Être et construire ce cadre de vie en relation avec ceux qui le partagent.

De très nombreux esprits observent l'apparition d'un phénomène, signe d'un changement profond de nos sociétés. Ils viennent d'origine et d'univers différents, de la sociologie, de la philosophie, de la technologie ou de l'économie, et portent un regard convergent sur ce que certains n'hésitent pas à qualifier de métamorphose. Pour Alain de Vulpian : « La nouvelle société des gens prend son autonomie<sup>17</sup>. » Il montre comment les gens en voie de transformation, se sentant mal à l'aise dans une société qui ne leur correspond plus, la quittent sur la pointe des pieds (contribuant ainsi à la dévitaliser), « divorcent de la société pyramidale, massive et organisée d'en haut », constituent des « sociosystèmes » et forment un tissu social radicalement différent, au sein duquel les

---

<sup>12</sup> Claude Simon, *L'idéologie néolibérale : ses fondements, ses dégâts*, Temps Présent, 2016.

<sup>13</sup> Matthieu Rivard, *Ibid*, p. 544

<sup>14</sup> Marcel Mauss, *Ibid*.

<sup>15</sup> Alain de Vulpian, *Eloge de la métamorphose*, Saint Simon, Paris, 2016, p. 230.

<sup>16</sup> Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, <http://www.cnrtl.fr>

<sup>17</sup> Alain de Vulpian, *Ibid*.

hiérarchies s'effacent, et l'autonomie individuelle et la « vitalité calme » explosent. Jeremy Rifkin exprime autrement une idée assez proche quand il évoque une « ascension vers les cimes de l'empathie universelle<sup>18</sup> » et prédit une société en marche vers une « collaboration latérale ». Pierre Giorgini, président-recteur de l'université catholique de Lille, parle lui de « transition fulgurante » et d'un basculement dans un nouveau paradigme des modes de coopération avec l'explosion du mode maillé coopératif<sup>19</sup>.

Les signaux avant-coureurs de ces nouvelles formes de sociétés sont visibles dans tous les domaines, où des logiques nouvelles de participation émergent, organisée de manière horizontale et en réseau. Dans le domaine politique par exemple, la notion de « démocratie participative » est apparue au début des années soixante-dix, pour répondre au problème de ce que Pierre Rosanvallon appelle aujourd'hui la « mal-représentation » de nos démocraties représentatives<sup>20</sup>. De la même manière, dans les domaines de la recherche, du travail, de la médecine, de l'urbanisme, de l'école, de la gestion de communs, de la santé, de l'écologie, de l'alimentation, de l'agriculture ou de l'entreprise, un nouveau vocabulaire apparaît. On y parle de concertation, de coconstruction, de coopération, de mutualisation, de collaboration, d'individuation, de capacitation...

Derrière ce vocabulaire, se trouvent des réalités très diverses, à la fois incertaines et souvent prometteuses. Des idées parfois immatures, parfois plus abouties. De vieux projets avec de nouveaux habits de circonstance, et des projets visionnaires. Ces projets sont souvent protéiformes, et cherchent à atteindre plusieurs objectifs à la fois : plus de santé, plus de bien-être, plus d'éthique, plus de démocratie...

Bien que très différents, ces projets partagent tous un point commun : ce qui semble principalement guider leurs auteurs n'est pas la recherche de plus de biens, mais la recherche de plus de liens. Nous y voyons la confirmation de cette métamorphose en cours, qui fait dire au futurologue John Naisbitt que : « Les percées les plus passionnantes du XXI<sup>e</sup> siècle ne viendront pas de la technologie, mais d'une vision augmentée et élargie de ce que veut dire être un être humain<sup>21</sup>. »

### 1.3 Pourquoi coopérer ?

---

Les biologistes montrent que la coopération est omniprésente dans toute la nature et les anthropologues montrent que la coopération est profondément ancrée dans la nature humaine et de manière spécifique.

Alors pourquoi coopérer ?

---

<sup>18</sup> Jeremy Rifkin, *Une nouvelle conscience pour un monde en crise*, Les liens qui libèrent, Paris, 2011.

<sup>19</sup> Pierre Giorgini, *La transition fulgurante*, Bayard, Montrouge, 2016.

<sup>20</sup> Pierre Rosanvallon, *Le parlement des invisibles*, Seuil, 2014.

<sup>21</sup> John Naisbitt : « The most exciting breakthroughs of the 21st century will not occur because of technology but because of an expanding concept of what it means to be human. »

En 1964, le biologiste anglais William Hamilton élabore une théorie qu'on appelle aujourd'hui la sélection de parentèle, qui explique que la coopération exercée au sein de la parenté améliore le succès reproductif. Depuis, d'autres travaux montrent que ce bienfait de la coopération peut être mis en évidence même en dehors de la parenté. Quant à l'espèce humaine, « au cours de notre histoire évolutive, l'aptitude des groupes à coopérer a été un avantage adaptatif : les groupes fortement coopérateurs ont davantage survécu que les groupes faiblement coopérateurs<sup>22</sup> ».

Pour expliquer ces phénomènes, les mathématiciens se sont emparés également du sujet et ont au cours du temps, élaboré la théorie des jeux pour étudier les processus de décisions et les interactions des choix entre plusieurs partenaires. Cette théorie montre que la coopération a un coût et n'est pas le choix le plus judicieux si les protagonistes interagissent pour la première et la dernière fois. En revanche, si les protagonistes sont appelés à interagir à nouveau, et plus ils ont à le faire, alors la coopération est la stratégie qui permet de « fortifier » le plus ses acteurs. En 1981, le biologiste William Hamilton et le professeur de sciences politiques Robert Axelrod publient ensemble dans la revue *Science*, un article aujourd'hui cité des milliers de fois : « L'évolution de la coopération<sup>23</sup> ». Ils y montrent comment une coopération, fondée sur la réciprocité, est toujours parmi les solutions donnant les meilleurs résultats. Axelrod va poursuivre ses travaux et montrer que la coopération peut devenir le modèle dominant même dans un environnement initialement non-coopératif : la coopération pourrait ainsi devenir contagieuse au sein d'un groupe humain.

Il y a donc bien un bénéfice à long terme à coopérer. En ce sens, ces explications restent « utilitaristes » : on coopère avec l'autre parce qu'on y a intérêt (soi, ou son groupe d'appartenance), dans une relation que l'on pourrait qualifier de « relation entre deux égoïsmes ».

#### 1.4 Coopérer pour gérer les « communs »

---

Bien qu'éclairante, cette explication reste encore insuffisante : comment expliquer les actes de pur altruisme qui caractérisent l'espèce humaine, sans bénéfice personnel apparent, ni sur notre capacité de survie, ni sur notre pouvoir reproducteur : se jeter à l'eau dans une mer déchaînée pour sauver un inconnu, investir ses week-ends pour mettre en place un système de compostage dans le quartier ou chercher à réformer son entreprise et son système de management pour permettre aux salariés de devenir associés et développer la capacitation de chacun... Qu'est ce qui fait que nous pourrions tous dire, comme Abraham Lincoln : « *When I do good, I feel good*<sup>24</sup> » ?

L'une des caractéristiques de l'espèce humaine est la conscience, et notamment la conscience de faire partie de l'humanité entière, elle-même partie d'un écosystème fragile entre le monde animal, végétal, minéral, dont dépend notre propre survie et qu'il nous appartient de préserver. La mondialisation, avec la mobilité des hommes et des biens, l'usage visible de ressources provenant d'ailleurs, les impacts observés à tel endroit du globe d'un phénomène météorologique apparu à

---

<sup>22</sup> Joël Candau, *Ibid.*

<sup>23</sup> Robert Axelrod ; William D. Hamilton, *The Evolution of Cooperation*, Science, New Series, Vol. 211, No. 4489. (Mar. 27, 1981), pp. 1390-1396.

<sup>24</sup> Quand je fais le bien, je me sens bien.

des milliers de kilomètres, ou l'information qui circule de toutes parts, accélèrent cette prise de conscience. La notion même de groupe d'appartenance évolue en conséquence : notre groupe d'appartenance devient alors la planète toute entière, définissant ainsi l'échelle de nos coopérations. Lorsque notre groupe d'appartenance est menacé, nous en mobilisons les acteurs pour imaginer ensemble les réponses : lorsque le 27 mai 1943 le Conseil National de la Résistance organise clandestinement au 48 rue du Four à Paris, la première réunion de ceux qui vont coordonner les différents mouvements de la Résistance intérieure française et élaborer le programme politique et social destiné à être mis en œuvre au sortir de la guerre, il associe l'ensemble des tendances politiques diverses, ce qui donne la force du mouvement.

L'Américaine Elinor Ostrom, première femme à recevoir le « prix Nobel » d'économie en 2009, a travaillé toute sa vie sur la gestion des biens communs. Son travail a montré que seule l'action collective, la coopération de tous les acteurs et leur auto-organisation à chaque fois adaptée au contexte local permet de les faire respecter<sup>25</sup>.

## 1.5 La coopération en action

---

Partout dans le monde, de très nombreuses initiatives se sont créées autour de formes nouvelles de coopération pour traiter les problématiques des transitions. Ces laboratoires d'initiatives couvrent des domaines très variés et ont investi tous les champs de nos sociétés : fablabs, démarches d'urbanisme participatif, production citoyenne d'énergie, coopératives d'activités et d'emploi, habitats partagés, coopératives de territoires, financements participatifs, supermarchés coopératifs, AMAPS... Ils sont les lieux précurseurs d'innovation sociale et territoriale, où s'invente un autre modèle de société.

La connaissance se partage, comme le montre l'incroyable aventure de Wikipédia. Née en 2001, l'encyclopédie comprend en juin 2017 plus de 42 millions d'articles, dans 297 langues. Plus de 30 millions de personnes ont contribué à la version anglaise, qui ne représente plus aujourd'hui que 12,7% du nombre total d'articles<sup>26</sup>. Sous l'impulsion du logiciel libre, la notion d'accès libre et universel se développe. De plus en plus de personnes, y compris de créateurs, s'inscrivent dans des schémas alternatifs de propriété intellectuelle tout en libérant l'accès à leurs œuvres.

Dans le domaine de la consommation, des citoyens aspirant à être des acteurs plus que de simples consommateurs, entraînant le développement des AMAP, des supermarchés coopératifs ou des épiceries associatives qui visent à privilégier des circuits courts, et souvent de proximité. Ils se réapproprient également l'économie et développent par exemple des Monnaies Locales Complémentaires, initiées pour remettre la monnaie à sa place – un moyen d'échange de biens et de services au sein d'une communauté – ou se mettent à produire de l'énergie et investissent dans un parc éolien citoyen.

Le champ de l'aménagement urbain est en avance sur cette dynamique coopérative : depuis les années '70, des initiatives existent notamment au Danemark où des démarches de rénovation urbaine sont coconstruites par les habitants.

---

<sup>25</sup> Elinor Ostrom, *Governing the commons*, Cambridge University Press, 1990.

<sup>26</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_Wikipedias](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Wikipedias)

Dans le monde de l'éducation, des enseignants n'hésitent pas à mettre en pratique des avancées récentes des sciences cognitives pour instaurer de nouvelles relations entre le maître et l'apprenant, et entre les apprenants. Citons par exemple les travaux de Céline Alvarez qui coopère maintenant avec Stanislas Dehaene, professeur au Collège de France, titulaire de la chaire de Psychologie cognitive.

La coopération est aussi vue comme le moyen de protéger notre système alimentaire dans une perspective d'alimentation durable. On peut lire dans un rapport du Centre de Ressource du Développement Durable : « Aucun acteur ne peut apporter, seul, de réponse satisfaisante. D'où notre proposition d'explorer les conditions, les modalités de la coopération, au service de nouveaux projets... pour accéder à de nouvelles opportunités économiques dans une perspective de développement durable<sup>27</sup>. »

Revenons à l'économie. Lors du quinquennat du Président Hollande, deux rapports ont été élaborés sur l'économie du futur : celui du groupe présidé par Corinne Lepage en 2015 pour identifier les leviers de développement de l'économie du « Nouveau Monde »<sup>28</sup>, et celui du groupe présidé par Jacques Attali en 2012 sur « ce que pourrait être l'économie positive et responsable »<sup>29</sup>. Les deux rapports ne traitent pas du même périmètre. Ils ne sont pas construits de la même manière, et les réponses qu'ils proposent ne sont pas comparables. En revanche, ils portent un message commun : la coopération est l'un des leviers de cette économie du futur.

Au sein des entreprises, la notion de coopération progresse : certaines entreprises se transforment en coopératives, notamment lors de la succession du dirigeant ; d'autres vont jusqu'à supprimer toute hiérarchie et évoluer vers une entité auto-organisée. On les appelle des entreprises « libérées », un terme qui ne nous semble pas le plus approprié, mais qui traduit néanmoins un changement profond.

Selon la Confédération Générale des Sociétés Coopératives de Production, au cours des quatre dernières années, le nombre de SCOP et de SCIC s'est accru de 22 % et leurs effectifs de 15 %<sup>30</sup>.

La coopération est également transdisciplinaire et relie entre eux des domaines jusque-là séparés. Lorsque des citoyens se mobilisent pour créer une filière de détournement ou de réemploi d'objets ou d'équipements, ou un atelier partagé de réparation et de mécanique automobile, l'initiative est à la fois économique et sociale car elle permet de fournir un travail, un service ou un produit à des personnes en difficultés, et écologique en luttant contre le gaspillage. Cette dynamique se matérialise notamment par l'explosion récente du nombre de Pôles Territoriaux de Coopération

---

<sup>27</sup> CERDD, *Système alimentaire et coopérations entre acteurs du territoire – Revisitez vos pratiques pour ouvrir de nouvelles opportunités*, 2014.

<sup>28</sup> Corinne Lepage, *L'économie du Nouveau Monde - Groupe de travail dirigé par Corinne Lepage*, Les acteurs du nouveau monde, 2015.

<sup>29</sup> Jacques Attali, *Pour une économie positive - Groupe de réflexion présidé par Jacques Attali*, Fayard : La documentation française, 2013.

<sup>30</sup> <http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-chiffres-cles/>



Économique (PTCE). Le « Labo de l'ESS <sup>31</sup> » en donne la définition suivante : « Un pôle territorial de coopération économique (PTCE) est un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable. » Alors que le concept du PTCE est né en 2009, et qu'il est institué par la loi en 2014, on compte déjà à ce jour une centaine de PTCE reconnus comme tels, et au moins 160 pôles qui se revendiquent comme PTCE. Même tendance pour les Sociétés Coopératives d'Intérêts Collectifs (SCIC), créées par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001. Après un démarrage assez lent, on comptait 526 SCIC au 31/12/2015, 692 au 31/07/2017 et on constate à ce jour un taux de croissance de 15% par an<sup>32</sup>. PTCE et SCIC témoignent du dynamisme de ces nouveaux types de coopérations territoriales.

Quant au monde politique, il n'échappe pas à cette vague de fond avec des aspirations à la fois d'élus et de citoyens pour une démocratie plus « participative ». Entre 2003 et 2007, la Fondation de France a soutenu près de 600 initiatives locales de concertation et de gouvernance en faveur de l'environnement et du développement durable. Les thématiques traitées sont extrêmement diverses : le réaménagement d'une place ou d'un quartier, la préservation de la qualité de l'eau, d'une espèce menacée ou d'une zone humide, ou la résolution de conflit d'usage. Parmi ces initiatives qui constituent une source formidable d'enseignements, Anne Cadoret et Jean-Eudes Beuret en ont étudié 297, dont ils ont tiré un ouvrage : *Gérer ensemble les territoires. Vers une démocratie coopérative*. On peut y lire : « À chaque fois, l'enjeu est le même : rapprocher des acteurs souvent peu enclins à se parler, mais qui font usage des mêmes biens d'environnement, des mêmes espaces, parfois de façon complémentaire, souvent de façon concurrente. Il s'agit de créer des coordinations là où elles n'existent pas, de construire des compromis, voire des synergies<sup>33</sup>. »

Nous pourrions citer encore un nombre très important de publications qui expliquent « pourquoi coopérer », entre l'hôpital public et les cliniques, pour promouvoir la santé, coopérer entre médecins généralistes et pharmaciens, autour du bébé et de ses parents avant et après la naissance, pour améliorer la protection de l'enfance... Coopérer pour développer de nouvelles pratiques enseignantes, pour renforcer le partage du savoir au sein des réseaux de bibliothèque... Coopérer dans le milieu animal pour gérer des races locales, pour mieux conserver les semences forestières et agricoles...

Au 1 décembre 2017, une recherche sur le mot « coopérer » sur le site Cairn<sup>34</sup>, qui rassemble des publications de revues de sciences humaines et sociales, renvoie à 34 505 articles scientifiques. La

---

<sup>31</sup> Le Labo de l'Économie Sociale et Solidaire, <http://www.lalabo-ess.org/>

<sup>32</sup> <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/qu-est-ce-qu-une-scic.html>

<sup>33</sup> Jean-Eudes Beuret ; Anne Cadoret, *Gérer ensemble les territoires – Vers une démocratie coopérative*, Charles Léopold Mayer, Paris, 2010.

<sup>34</sup> <http://www.cairn.info>

recherche équivalente sur le site Persée<sup>35</sup>, plus généraliste, renvoie à 65 457 articles sur un total de 712 817, soit près d'un sur dix.

Ce rapide panorama montre l'importance de la coopération, non seulement pour renforcer nos groupes d'appartenances, mais également comme solution indispensable pour gérer nos ressources communes, nos Biens Communs, que ce soit à l'échelle la plus locale, ou à l'échelle mondiale. La revue *Nature* titrait récemment : « Comprendre l'évolution de la coopération est l'un des défis scientifiques les plus importants de ce siècle<sup>36</sup> ». Elle nous apparaît en effet comme l'aptitude centrale pour « faire société », et la capacité à coopérer, un élément essentiel de sociabilité.

## 1.6 Qu'est-ce que coopérer

---

À ce stade de notre introduction, il nous semble nécessaire de clarifier les termes que nous allons utiliser. Il existe en effet une confusion importante entre des concepts très différents : consultation, participation, mutualisation, collaboration ou concertation ne sont pas coopération.

Pour définir ce qu'est la coopération, l'ouvrage de Margaret Mead *Cooperation and Competition among primitive peoples* est souvent cité en référence. Elle y définit la coopération en opposition à la compétition. Pour elle, la coopération est le fait d'« agir ensemble dans un but commun<sup>37</sup> ».

Cette définition nous semble trop vague pour être opératoire. Nous proposons de revenir à l'étymologie du terme (co, ensemble, et opera, œuvre), pour proposer une autre définition : coopérer c'est être co-auteur d'une œuvre commune.

Notre définition a deux avantages. D'abord, elle permet de souligner que, si l'œuvre est commune, le but ne l'est pas nécessairement. En effet, de très nombreux projets coopératifs montrent que les motivations profondes de leurs auteurs, le but qu'ils recherchent, peuvent être très différents. C'est bien l'œuvre qui est commune, et pas nécessairement le but. Cette distinction est fondamentale et nous y reviendrons lorsque nous aborderons les principes d'action de la coopération.

Le deuxième avantage de notre définition est d'insister sur le fait que, dans la coopération, les protagonistes ne sont pas seulement des collaborateurs qui travaillent ensemble. Ils sont bien co-auteurs de l'œuvre commune. On comprend alors pourquoi l'économie collaborative par exemple n'a rien de coopérative, au sens où si ses acteurs « travaillent ensemble », ils ne sont pas « co-auteurs ». De la même manière que la démocratie participative n'est pas une démocratie coopérative. Pour Jean-Eudes Beuret et Anne Cadoret, « alors que la démocratie participative ambitionne souvent la construction de consensus, la démocratie coopérative vise à construire de

---

<sup>35</sup> <http://www.persee.fr/>

<sup>36</sup> Mike Mesterton-Gibbons, *Understanding the evolution of cooperation is one of this century's foremost scientific challenges*, *Nature* 464, 1280 (29 April 2010).

<sup>37</sup> Margaret Mead, *Cooperation and Competition among primitive people*, Margaret Mead Editor, 1937.

l'action collective. Il n'est pas toujours besoin de consensus pour coopérer et il s'agit avant tout d'associer de multiples contributions dans une « action au pluriel<sup>38</sup> ».

Être effectivement co-auteur se révèle dans chacun de nos comportements et chacune de nos interactions : les responsabilités conjointes, les décisions prises en commun, les actions engagées, y compris celles que nous menons seul. Coopérer implique donc de développer une relation à l'autre bien différente de celle qui prévaut dans le modèle social dominant, à la fois par la relation d'égal à égal entre les co-auteurs et par le caractère de l'œuvre créée, considérée comme un bien commun.

Passer de co-acteur à co-acteur et co-auteur implique également un changement dans la relation à soi-même, son rapport au pouvoir, à l'altérité. Cette seule définition nous permet déjà de percevoir qu'on ne pourra comprendre ce qui fait coopération, ses ressorts profonds, qu'en intégrant le champ de l'anthropologie et des sciences cognitives et en les croisant aux autres disciplines traditionnellement mobilisées.

## 1.7 Ouvrir un nouveau champ d'action-recherche

---

Si la coopération est un levier pour faire face aux crises de nos sociétés, il est alors indispensable de comprendre et d'apprendre à maîtriser ses conditions d'émergence, ce qui permet de la nourrir, de l'entretenir et de la renouveler, plutôt que de chercher à « explorer les situations où la coopération échoue, c'est-à-dire où les interactions humaines conduisent à l'injustice, à l'exploitation ou au conflit, plutôt qu'à la création d'un bénéfice profitable à chacun<sup>39</sup>. » Pourtant, comme le cite Benoît Dubreuil en parlant des difficultés multiples pour instaurer la coopération dans les très grandes organisations, « les sciences sociales traditionnelles excellent à documenter ces échecs<sup>40</sup> ». Or, si la compréhension des causes d'échec peut s'avérer utile, elle ne suffit jamais à savoir comment construire le chemin de la réussite. Maintenant que les réponses à la question « pourquoi coopérer » sont claires, il est temps de passer à la question qui nous permettra d'apprendre à agir et d'agir : « Comment coopérer ? ».

En 2002, nous créons Inovane, une entreprise dédiée à l'accompagnement des organisations (entreprises, association, institutions, collectivités, filières professionnelles...) à concevoir et réussir leur transformation pour mettre en œuvre leurs projets d'avenir. Notre parti pris fondateur est de nous centrer prioritairement sur les femmes et les hommes de ces structures, afin qu'ils prennent en main leur propre destin, apprennent à dépasser leurs propres limites, et portent eux-mêmes la transformation de leur structure.

Nous venons de mondes professionnels très différents : coach professionnelle, dont le travail se fonde sur la relation à soi comme clé de notre relation à l'autre et de la transformation sociale, et

---

<sup>38</sup> Anne Cadoret ; Jean-Eudes Beuret, *Des initiatives locales pour gérer ensemble la nature : vers une démocratie coopérative ?*, Bulletin de l'Association de géographes français, 88e année, 2011-4. Les territoires de nature protégée. pp. 403-417.

<sup>39</sup> Benoît Dubreuil, *Pourquoi la coopération ne fonctionne pas toujours. Confiance, motivation et sciences cognitives*, Terrain, n° 58, pp. 82-93, 2012.

<sup>40</sup> Benoît Dubreuil, *Ibid.*

chef de projet, issu du monde des start-up et de la haute-technologie. L'origine de notre entreprise est la volonté de croiser nos compétences et nos métiers, et l'intuition que l'ensemble sera bien plus fort et bien plus créatif que chacun de son côté. Nous sommes devenus co-auteurs d'une œuvre commune dont la coopération sans cesse renouvelée est le pilier central.

C'est en amenant nos clients à cheminer dans la construction de leur propre coopération, en utilisant la mise en réflexivité pour qu'ils mettent au jour leur motivation profonde, forces et freins, que les différentes organisations que nous avons accompagnées, ont pu avec succès mettre en œuvre leur propre projet de transformation, que ce soit pour le développement d'une filière professionnelle multi-acteurs, pour la fusion de centre expérimentaux en Aquitaine, pour la transmission d'entreprises ou d'exploitations agricoles, pour le développement d'une culture managériale commune, pour la création d'un cluster territorial...

La coopération, ce sont des femmes et les hommes qui la font vivre, avec leur singularité comme leur pluralité, leurs interrelations et leurs intersubjectivités. Cette « science humaine » est un sujet central pour bien des disciplines et au cours des douze premières années, l'expérience grandissante nous amène à renforcer nos connaissances théoriques et pratiques, puisées dans ces différentes disciplines. Notre méthodologie est empirique. Elle consiste pour un sujet donné (l'apprentissage, le changement, la confiance, l'actualisation...) à étudier comment la philosophie, la sociologie, la psychologie, les sciences cognitives, les neurosciences, la spiritualité le traite et de croiser ces enseignements avec l'expérience puisée sur le terrain. Ce dépassement des disciplines permet à Inovane, au fil du temps, de devenir un lieu d'innovations dont l'InsTerCoop est la continuité.

Ces quinze années d'expérience nous ont montré que les coopérations réussies et durables font appel à des ressources que leurs acteurs mobilisent le plus souvent de façon inconsciente. Or, c'est la conscientisation des processus de coopération qui permet aux acteurs de la renforcer et de la pérenniser. Si la coopération est naturelle chez l'homme, elle n'en est pas, pour autant, automatique et doit être pratiquée pour être maîtrisée, comme toute autre aptitude humaine.

Pour contribuer à l'émergence d'une société plus coopérative, il est nécessaire d'ouvrir un nouveau champ d'action-recherche pour développer un savoir-être, savoir-agir, et savoir-transmettre autour du « comment coopérer ». C'est un regard rétrospectif sur cette expérience et les dizaines de projets menés, qui nous permettent en 2015 d'élaborer les contours de ce nouveau champ, afin qu'il soit fécond et permette de développer une connaissance qui facilitera l'essaimage des projets coopératifs et la « contagion coopérative ».

## 2 Développer une nouvelle compréhension

---

« Tu as beau encourager autant que tu le veux quelqu'un qui a les yeux bandés à regarder à travers son bandeau, il ne verra jamais quoi que ce soit ! Il ne commencera à voir que du moment où on déliera le bandeau »

Franz Kafka, *Le Château*.

### 2.1 Objectifs méthodologiques

---

« Repenser la coopération » est une invitation à examiner cet objet d'un point de vue nouveau, à partir de fondements différents, dans le but de réfléchir plus en profondeur. L'acte de repenser n'est pas une simple opération d'actualisation destinée à tenir compte des évolutions et des changements qui viennent modifier l'objet étudié. Il nous impose de changer de regard, de trouver à la fois des bases nouvelles et des angles nouveaux, de chercher à élargir notre compréhension.

Qu'est-ce qui peut justifier une telle nécessité ? Quelles sont les limites des schémas de pensée que nous mobilisons traditionnellement ? En quoi réduisent-ils la profondeur de notre compréhension ? Dans son *Introduction à la pensée complexe*, Edgar Morin nous avertit : « La cause profonde d'erreur n'est pas dans l'erreur de fait (fausse perception) ou l'erreur logique (incohérence), mais dans le mode d'organisation de notre savoir en systèmes d'idées (théories, idéologies) <sup>41</sup> ». Pour Edgar Morin, « nous vivons sous l'empire des principes de disjonction, de réduction et d'abstraction<sup>42</sup> », qui nous conduit à « l'intelligence aveugle ». Ce principe de disjonction nous amène à dissocier le sujet de l'objet, l'âme du corps, l'esprit de la matière, la qualité de la quantité, la finalité de la causalité, le sentiment de la raison, la liberté du déterminisme, l'existence de l'essence... Ce paradigme qui contrôle la pensée, Edgar Morin nous propose d'y substituer un « paradigme de complexité » qui s'attache au contraire à relier ce qui est tissé ensemble, le « complexus ».

Notre démarche répond à cette invitation, et s'attache à l'appliquer à notre compréhension de la coopération et de ses principes d'action. Elle consiste à rendre opérationnelle la pensée complexe au service de la compréhension des coopérations qui se jouent au cœur des territoires, des organisations ou des communautés.

Nous nous sommes fixé trois objectifs méthodologiques qui nous apparaissent nécessaires pour repenser la coopération.

---

<sup>41</sup> Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Editions du Seuil, collection « Points Essais » Paris, 2005, p. 15.

<sup>42</sup> Edgar Morin, *Ibid*, p. 18.

## Accéder à l'implicite

*« La Pommeraye, le 5 mars 2016 (Journal de la 1<sup>ère</sup> itinérance).*

*Aujourd'hui, nous passons la journée avec l'équipe d'Envie de Saveurs, une épicerie associative installée à La Pommeraye. Hier au soir, lors du dîner de mise en lien, ses acteurs nous ont exposé leur projet. Comme souvent, il est protéiforme et vise à répondre simultanément à plusieurs objectifs. Tout commence par le refus de certains habitants de voir une enseigne de la grande distribution s'installer dans un nouveau local, réhabilité par la mairie pour remettre de l'activité au cœur du village. Un collectif se monte, et élabore un projet alternatif : une épicerie associative, qui privilégiera les produits locaux, bio, et de bonne qualité nutritionnelle et gustative. Au bout de 3 ans, l'épicerie est là, l'équipe motivée comme au premier jour, et la « randonnée des saveurs » est devenue un événement important sur le territoire.*

*Malgré le dévouement total des bénévoles, l'équipe rencontre des difficultés. Par exemple, les producteurs locaux ont du mal à adhérer à un projet pourtant fait pour eux. L'un d'entre eux s'est même retiré et continue à livrer la grande surface à l'extérieur du village... Derrière ces déconvenues se cachent des raisons profondes, non dites, souvent même non conscientisées. Ce sont celles qui nous intéressent. Celles que nous explorons avec l'équipe, dans un exercice d'introspection collective. »*

La coopération est souvent appréhendée en se limitant aux seules parts visibles et conscientes. On cherche à comprendre le projet, son contexte, son environnement, sa structure juridique et ses statuts, ses objectifs et ses résultats. On tente également de comprendre le système d'acteurs, en étudiant par exemple les parties prenantes, la gouvernance, l'alignement des intérêts, les processus de décisions, les règles de fonctionnement ou les « jeux d'acteurs ». On observe enfin les outils mobilisés, les moyens déployés...

Si ces éléments permettent de voir la coopération à l'œuvre, ils ne disent rien de ce qui en a permis l'émergence. Si une organisation par exemple a une gouvernance exemplaire, ce n'est sans doute pas cette gouvernance qui a fait naître la coopération, c'est parce qu'il y avait coopération que cette gouvernance a pu voir le jour.

Tous les acteurs de la coopération le disent : ce n'est pas en étudiant les parties visibles d'un collectif que l'on comprend comment fonctionne la coopération au sein de ce collectif. Comme Harald Welzer le confirme : « L'essentiel de ce que nous percevons et faisons échappe au domaine de la conscience [...] C'est précisément là que la raison se heurte à ses propres limites, car elle n'a accès qu'à la partie cognitive de notre capacité d'orientation. L'autre partie, bien plus vaste, qui s'articule autour de routines, d'interprétations et de références inconscientes – sociologiquement parlant : l'habitus – en est parfaitement protégée<sup>43</sup>. »

---

<sup>43</sup> Harald Welzer, *Penser par soi-même*, Editions Charles Léopold Mayer, 2016.

Étudier la coopération sous le seul angle du visible et de l'explicite, c'est un peu faire comme l'homme qui a perdu ses clés et les cherche sous le réverbère juste parce que c'est là qu'il y a de la lumière.

Beaucoup d'entre nous ont, dans leur histoire familiale, la recette d'un plat savoureux, généreusement transmise par une grand-mère cuisinière et aimante, mais que pourtant personne ne parvient à reproduire avec autant de finesse. La raison est simple : la cuisinière n'a pas tout dit dans la recette. Non qu'elle voulût cacher quoi que ce soit, mais simplement parce que la recette ne peut pas tout saisir. Si la liste et la quantité des ingrédients sont indispensables à la confection du plat, la recette est loin de capturer tout ce qui en conditionne (peut-être...) la réussite, comme la température des ingrédients, la façon de les couper ou la forme du récipient. Que dire aussi du savoir-faire de notre grand-mère, de son tour de main, de sa manière bien à elle de battre les œufs, ou d'ajuster l'assaisonnement final ? Cela non plus n'est pas détaillé dans la recette. Que dire enfin du goût du convive ? Autour de la même table, chacun de nous aura sa propre perception lors de la dégustation, avec son cortège de réminiscences et de souvenirs...

C'est pareil pour la coopération : ce sont ces manières d'être et de faire qui font la différence. Les rouages de la coopération ne se trouvent pas en surface. C'est dans des couches plus profondes, entre les plis<sup>44</sup>, qu'il faut aller chercher, pour apprendre à reconnaître les compétences tacites, les représentations et les croyances, les stratégies cognitives qui orientent l'action, les motivations... Nos territoires également ont leur part d'implicite et chaque habitant en tire par induction une manière d'être et d'agir, souvent inconsciemment. Ils ne se résument pas à une photographie aérienne, à la carte IGN, ou aux statistiques INSEE. Comme notre grand-mère cuisinière, ils portent en eux le savoir-faire ancestral et la manière de vivre de ceux qui nous ont précédés. Comme son plat fameux, ils portent en eux des éléments symboliques, faits d'histoire et de culture. Et comme les convives autour de la table, chacun a sa propre perception de tout cela, ses propres représentations, construites à partir de son histoire personnelle.

Aucun marin n' imagine partir en mer sans sa carte marine ! Sur ces cartes figurent des repères, invisibles car immergés, mais dont la prise en compte est essentielle pour naviguer en surface, suivre les courants, éviter les écueils. Pour comprendre ce qui fait la coopération, la défait parfois, l'entretient et la renouvelle, apprenons à nous emparer de cette dimension cachée, non-consciente, implicite.

*« L'implicite... L'implicite, le non-dit... Cela paraissait très mystérieux ! En fait, ce que vous nous avez proposé est très simple et riche. Mais ce n'est qu'un début. Nous aurons d'autres occasions entre nous de reprendre ce genre d'interrogations. Cela fait partie de la non-violence ; voir que l'on fonctionne toujours avec de l'implicite... Surtout que l'on accueille beaucoup de nouveaux. Les nouveaux, ils peuvent d'autant moins nous tracer si on a trop d'implicite. »*

Françoise, habitat partagé Écoravie, *Journal de la 2<sup>ème</sup> itinérance*, Dieulefit, le 24 juin 2016.

---

<sup>44</sup> Le terme « implicite » est emprunté du latin classique, *implicitus*, qui signifie « enveloppé ».

## Prendre en compte les trois dimensions : territoire, collectif, individu

La deuxième condition consiste à ouvrir un champ trop souvent ignoré des travaux d'analyse économique, des stratégies de développement, des ingénieries de projet, ou même des analyses sociologiques. Celui de la personne, de l'individu dans sa singularité. Bien sûr, nous cherchons à comprendre l'espace, l'environnement en lui-même et les acteurs en tant que collectifs sociaux. Mais les personnes en elles-mêmes sont rarement prises en compte, dans leurs singularités. En souhaitant étudier la coopération, notre intention est de comprendre la relation entre les coopérateurs et d'en extraire des principes d'action qui leur permettront de modifier leurs interactions pour renforcer la coopération. Or, il est désormais établi que le comportement d'un individu n'est pas directement déterminé par des facteurs extérieurs (matériels, culturels ou autres), mais par la perception qu'il a de ces éléments. Nos perceptions étant éminemment personnelles et nos représentations souvent implicites, il est indispensable d'amener les acteurs à explorer leurs propres représentations, à les expliciter autant que possible, et à comprendre celles des autres, pour éventuellement revisiter les leurs.

Dans *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Edgar Morin souligne : « Un rationalisme qui ignore les êtres, la subjectivité, l'affectivité, la vie, est irrationnel. La rationalité doit reconnaître la part de l'affect, de l'amour, du repentir. La vraie rationalité connaît les limites de la logique, du déterminisme, du mécanisme ; elle sait que l'esprit humain ne saurait être omniscient, que la réalité comporte du mystère. Elle négocie avec l'irrationalisé, l'obscur, l'irrationalisable. Elle est non seulement critique, mais autocritique. On reconnaît la vraie rationalité à sa capacité de reconnaître ses insuffisances<sup>45</sup>. »

La communication est par essence intersubjective : elle fait communiquer deux (ou plusieurs) subjectivités. La prise en compte de l'identité subjective des individus est indispensable à la compréhension de son identité sociale et de la dynamique coopérative. Pour comprendre autrui, et entrer dans le « vif du sujet », « il faut certes le percevoir objectivement, l'étudier si possible objectivement, mais il faut aussi le comprendre subjectivement. Le déploiement d'une connaissance objective du monde doit aller de pair avec une connaissance intersubjective d'autrui<sup>46</sup> ».

Prenons un exemple : le langage. Chaque mot, au-delà de sa définition explicite du dictionnaire, résonne en chacun de nous de manière différente. De très nombreux projets de territoire témoignent de la difficulté à traiter un sujet complexe (complexe au sens où il réunit un système d'acteurs, comme pour la mise en place de circuits de proximité pour fournir les cantines bio d'une ville moyenne), tant qu'un travail de clarification du vocabulaire et de mise au jour des représentations personnelles de chacun des acteurs concernés n'a pas été fait.

C'est d'autant plus nécessaire que ce sont nos représentations qui conditionnent nos comportements. Considérons par exemple des collectivités rurales qui, se considérant comme « semblables », se regroupent, pour peser, et résister à la ville voisine, perçue comme une menace pour leur singularité. La relation entre l'agglomération et ses communes rurales voisines ne peut qu'être profondément imprégnée de cette peur de perte d'identité. Des attitudes

---

<sup>45</sup> Edgar Morin, *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Seuil, Paris, 2000 (Unesco 1999).

<sup>46</sup> Edgar Morin, *La Méthode. L'Humanité de l'humanité*, Seuil, Paris, 2001.



défensives ne manqueront pas de se produire. Pour mettre en place par exemple un contrat de réciprocité « ville-campagne », les acteurs ne pourront faire l'économie de la prise en compte des représentations de chacun et d'un travail collectif de reconstruction de ces représentations. Sans cela, il ne pourra y avoir de coopération pérenne.

C'est la raison pour laquelle nous posons comme condition de succès de notre action-recherche, dans une démarche de compréhension des coopérations, de toujours considérer ces trois niveaux tissés ensemble : le territoire, matrice de l'action, les acteurs en tant que collectifs sociaux, et les personnes en tant que singularités, prises dans leur identité propre et non dans leur rôle social. Les personnes sont premières, puisque le point de départ de tout changement et ce qui prévaut, est la façon dont elles perçoivent leur environnement et les autres acteurs, et la manière dont elles se voient elles-mêmes dans ce contexte.

### Explorer les récursivités

Une fois ces trois niveaux considérés – « je », « nous », « dans » –, à la fois dans les domaines explicite et implicite, il devient possible d'explorer les récursions : chaque niveau vient interagir sur l'autre et le modifier en profondeur. Non seulement mon appartenance à mon territoire influence mon comportement, mais elle me transforme et fait de moi un être différent. Pour Edgar Morin, la récursion est le phénomène central qui permet l'autonomie et l'auto-organisation des systèmes. Comprendre les processus récursifs permet de saisir ce qui fait la singularité d'un territoire et de le repenser en fonction de ses propres capacités d'émergence.

Nous voyons ici poindre une nouvelle exigence : saisir les récursivités nécessitera de franchir les clôtures disciplinaires. Isoler les disciplines les unes des autres nous empêcherait d'appréhender les phénomènes que nous cherchons à comprendre. Comme dans bien d'autres domaines, comprendre la coopération requiert de dépasser ces cloisonnements en appréhendant des éléments d'histoire, de géographie, de sociologie, de psychologie, d'économie, de neurosciences, d'anthropologie ou de philosophie, dans ce que le poète argentin Roberto Juarroz appelle une « attitude transdisciplinaire <sup>47</sup> ».

*« Nantes, le 16 mars 2016 (Journal de la 1<sup>ère</sup> itinérance)*

*Nantes la facétieuse – Au cours de nos itinérances, nous sommes frappés par les homologies entre la structure du territoire et les comportements de ses habitants. Ici par exemple, nous traversons une ville aux objets incongrus comme les bancs processionnaires ou l'arbre à basket, aux espaces partagés qui se chevauchent, comme ces tables de pique-nique en plein carrefour du centre-ville, ou la manière dont trams, voitures et vélos cohabitent dans l'espace. Lors de nos rencontres, nous rencontrons des habitants qui s'autorisent une certaine créativité, et des initiatives décalées qui déplacent les lignes, comme ce poulailler collaboratif installé en pleine ville. Comme si vivre dans un environnement qui se permet l'audace, développait des personnes audacieuses. »*

---

<sup>47</sup> Rapporté par Basarab Nicolescu, *La transdisciplinarité – Manifeste*, Edition du Rocher, Paris 1996.

## 2.2 Compréhension humaine des territoires et des organisations

---

Notre compréhension intellectuelle s'arrête souvent aux phénomènes visibles, qui sont en fait l'expression de choses plus profondes et pourtant ignorées. Retisser les liens qui unissent les hommes entre eux et avec leurs territoires requiert une compréhension élargie, qu'Edgar Morin appelle la compréhension humaine :

« Il y a deux compréhensions : la compréhension intellectuelle ou objective et la compréhension humaine intersubjective. Comprendre signifie intellectuellement appréhender ensemble, comprendre, saisir ensemble (le texte et son contexte, les parties et le tout, le multiple et l'un). La compréhension intellectuelle passe par l'intelligibilité et par l'explication. Expliquer, c'est considérer ce qu'il faut connaître comme un objet et lui appliquer tous les moyens objectifs de connaissance. L'explication est bien entendue nécessaire à la compréhension intellectuelle ou objective. La compréhension humaine dépasse l'explication. L'explication est suffisante pour la compréhension intellectuelle ou objective des choses anonymes ou matérielles. Elle est insuffisante pour la compréhension humaine. Celle-ci comporte une connaissance de sujet à sujet. Ainsi, si je vois un enfant en pleurs, je vais le comprendre, non en mesurant le degré de salinité de ses larmes, mais en retrouvant en moi mes détresses enfantines, en l'identifiant à moi et en m'identifiant à lui. Autrui n'est pas seulement perçu objectivement, il est perçu comme un autre sujet auquel on s'identifie et qu'on identifie à soi, un ego alter devenant alter ego. Comprendre inclut nécessairement un processus d'empathie, d'identification et de projection. Toujours intersubjective, la compréhension nécessite ouverture, sympathie, générosité<sup>48</sup>. »

Comment faire pour accéder à la compréhension humaine d'un territoire, de ses acteurs, et des dynamiques qui y naissent ? C'est ce que nous tentons de mettre en œuvre par ce projet de l'Observatoire de l'Implicite, avec pour objectif ultime de transmettre ce savoir-faire aux acteurs eux-mêmes, dans une invitation à élargir leur compréhension de la connaissance de l'autre, et d'eux-mêmes.

*« Angers, le 12 mars 2016 (Journal de la 1<sup>ère</sup> itinérance)*

*Randonnée urbaine dans la ville d'Angers. Nous y apprécions la mise en valeur du patrimoine architectural de la ville. Cette phrase de l'architecte en charge de la rénovation de la collégiale Saint Martin d'Angers ne passe pas inaperçue dans notre randonnée vers l'implicite : « Lors des projets de restaurations, nous ne devons pas oublier que nous avons, au-delà de la consolidation et de la sauvegarde du moment, une sorte de « devoir d'émotion » vis-à-vis du public (...). Il doit « sentir » l'édifice avant de le comprendre » (Gabor Mester de Parajd, Architecte en chef des Monuments historiques). Elle met en mot à sa manière, ce qu'Edgar Morin distingue entre la compréhension intellectuelle et la compréhension humaine. Que ce soit en architecture, en ingénierie territoriale, ou en coopération, développer cette compréhension est indispensable. »*

---

<sup>48</sup> Edgar Morin, *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Seuil, Paris 2000 (Unesco 1999).

### 3 L'Observatoire de l'Implicite

---

« Montélimar, le 29 mai 2016 (Journal de la 2<sup>ème</sup> itinérance)

*La seconde itinérance marchera au nougat ! À condition que ce soit la recette officielle, dont la composition fut fixée par un décret le 12 mai 1996 : au moins 28% d'amandes, 2% de pistaches, et 25% de miel par rapport aux matières sucrantes totales. Pour nous, il sera au miel de Lavande de Provence, aux amandes de Provence, et le tout cuit au chaudron.*

*Lors de notre repérage d'avril, de Montpellier à Valence, en passant par Nîmes, Montélimar, Aubenas, Privas et Romans sur Isère, nous avons été à la rencontre d'anonymes pour les écouter parler de leur territoire, et découvrir ce qu'évoque le mot "coopération" pour eux. Trois jours passionnants pour voir l'incroyable ébullition coopérative des territoires de Drôme et d'Ardèche : que ce soit dans les domaines économiques traditionnels, sociaux, écologiques, ou les dynamiques territoriales. À chaque fois, des rencontres stimulantes et le plaisir d'échanger.*

*Pour cette 2ème itinérance qui commence, nous avons recensé et contacté 130 initiatives sur ces deux seuls départements. Quinze d'entre elles nous ont fait part de leur intérêt pour accueillir l'Observatoire de l'Implicite. Notre voyage commence aujourd'hui. D'ici le 4 juillet, nous aurons parcouru 400 kilomètres à pied, et rencontré les acteurs de 13 collectifs qui inventent tous les jours le monde de demain. »*

#### 3.1 Démarche

---

Ainsi commence le deuxième journal d'itinérance de l'Observatoire de l'Implicite, une démarche d'itinérance sur les chemins de la coopération.

Pour comprendre ce qui fait coopération, l'Observatoire de l'Implicite part à la rencontre, lors de longues itinérances de plusieurs semaines, de ceux qui en sont les praticiens. C'est la raison pour laquelle nous appelons la démarche de l'InsTerCoop une « action-recherche » : elle part de l'action concrète et opérationnelle, car c'est toujours « celui qui fait, qui sait ». En revanche, comme nous l'avons exposé plus haut, nous n'avons pas toujours conscience de ce que nous savons, de ce que nous faisons, ou de ce que nous croyons faire, et ne faisons pas.

L'Observatoire de l'Implicite est une double démarche. C'est une démarche de phénoménologie. Notre objectif est d'aller à la rencontre d'acteurs de projets coopératifs, de quelque nature que ce soit, non pour s'intéresser aux projets eux-mêmes, mais à la manière dont les acteurs se vivent dans le projet et vivent leur expérience de coopération. C'est aussi une démarche de maïeutique<sup>49</sup>,

---

<sup>49</sup> Le terme maïeutique est emprunté au grec *maieutikê*, l'art de faire accoucher, en référence au personnage de la mythologie, Maïa, qui veillait aux accouchements. C'est une façon d'interroger une personne, dont l'invention est attribuée à Socrate, qui consiste à lui faire exprimer (accoucher) des connaissances implicites qu'elle n'aurait pas conceptualisées.

l'objectif étant d'amener l'autre à une réflexivité qui lui permet d'explorer et de formuler son expérience de coopération, y compris dans ses parts implicites.

Ces itinérances se font à pied, car la marche permet de s'imprégner du territoire, matrice de l'action de coopération. Elle donne le temps à sa découverte, à son appropriation sensible, ainsi qu'à l'introspection nécessaire pour sentir, comprendre et relier les interactions entre le territoire, le collectif et l'individu.

Itinérance pédestre, phénoménologie, maïeutique : nous pensons que les choix méthodologiques de l'Observatoire de l'Implicite permettent de relever les défis exposés au chapitre précédent. Ils permettent de dépasser notre compréhension intellectuelle qui s'arrête souvent aux phénomènes visibles. Ils permettent de retisser les liens qui unissent les hommes entre eux, et les hommes à leurs organisations et à leurs territoires, pour accéder à une compréhension élargie, une « compréhension humaine » qui s'attache « aussi et surtout [à] comprendre ce que vit autrui »<sup>50</sup>.

En 2016, 3 itinérances ont été menées, en mars en Pays de la Loire, en juin en Drôme et Ardèche et en octobre en Lot-et-Garonne, soit une centaine de jours de marche. Elles ont permis de rencontrer environ 200 « héros du quotidien », acteurs de 35 initiatives coopératives.

En Lot-et-Garonne, en partenariat avec le Conseil départemental, des agents territoriaux ont participé à l'itinérance afin qu'ils s'approprient la démarche d'accès à l'implicite du territoire avant d'élaborer une nouvelle politique publique. Cette expérience a mis en évidence l'intérêt de la transmission du processus par son expérimentation.

Une itinérance, c'est la traversée à pied d'un territoire, sur 400 kilomètres environ parcourus en 4 à 6 semaines, et jalonnée par 12 ou 13 rencontres avec des praticiens de la coopération. Les collectifs que nous rencontrons agissent dans des domaines et sous des formes très variés (économie, insertion et emploi, habitat, énergie, éducation, culture...).

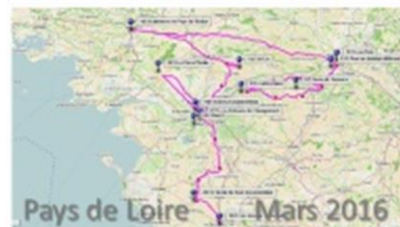
Notre protocole est fondé sur cinq principes opératoires, clés pour satisfaire à nos objectifs méthodologiques.

## 3.2 Principes opératoires

### Le Temps

*« La lenteur ne constitue pas une valeur en soi. Elle devrait nous permettre de vivre honorablement en notre propre compagnie sans nous éparpiller en projets*

<sup>50</sup> Edgar Morin, *Enseigner à vivre*, Éditions Acte Sud | Play Bac, collection "Domaine du possible" Paris, 2014, p. 57.



*aussi inutiles que vains. Ce qui est en cause, ce n'est donc pas le temps nécessaire à l'accomplissement de nos tâches : peu importe que nous en atteignons plus ou moins vite le terme. A une vision en quelque sorte horizontale, substituons une approche verticale : en l'occurrence, le degré d'engagement dans ce qui se présente à nous. Faisons le serment d'effleurer et non point d'empoigner – et alors les êtres nous livreront ce qu'ils sont, ce qu'ils consentent à être, progressant vers nous à l'allure qui est la leur, parfois sur un mode vivace, parfois sur un mode lent.<sup>51</sup> »*

La première clé de réussite d'accès à l'implicite est d'accepter de prendre le temps : le temps d'arriver, de créer le lien avec nos hôtes, de nous connaître, de réfléchir ensemble ; le temps d'intégrer et de nous approprier les enseignements qui nous permettront d'agir ; le temps de nous quitter aussi. Prendre le temps, et respecter « les temps » : celui du lien, de la découverte, de la réflexion commune et de l'apprentissage sont des moments différents, qui doivent suivre un ordre et un rythme particulier.

Nos rencontres avec les acteurs du collectif durent une soirée et une journée complète. S'offrir ce temps permet aux échanges de tranquillement s'épanouir et de devenir souvent magiques. Ce rythme permet à nos interlocuteurs de toucher quelque chose qu'ils n'avaient pas perçu auparavant et qui est pourtant déterminant. Autrement dit, « allons lentement pour aller vite ».

*« C'est quelque chose que l'Observatoire de l'Implicite nous a proposé : prendre du temps, pour s'interroger, alors qu'on est tous surbookés par le travail. De s'arrêter, pour revenir à l'essentiel. On a l'impression de cheminer ensemble, en partageant des paroles, des valeurs, des croyances, donc de revenir à l'essentiel, et ainsi d'aller au plus profond. Quand on est sur la route, on est obligé à certains moments de se reposer. De s'arrêter. Pour regarder où on va. Prendre du temps... on a besoin de ça. Merci pour nous avoir permis de le faire. »*

Bernard, SCOP CEFORA, Journal de la 2<sup>ème</sup> itinérance, Lamastre, le 7 juin 2016.

## La Marche

Si nos itinérances se font à pied, elles ne sont pas de simples randonnées dans l'idée de profiter de la nature et du grand air ! Le territoire aussi a sa part d'implicite, et il façonne, par son paysage, sa géographie, sa sociologie ou son histoire, les comportements de ceux qui l'habitent. La marche, sur plusieurs semaines, permet de nous imprégner de cet environnement dans lequel s'inscrivent les coopérateurs que nous allons rencontrer. Elle donne le temps à sa découverte, à son appropriation sensible, ainsi qu'à l'introspection nécessaire pour sentir, comprendre et relier les interactions entre le territoire, le collectif, et l'individu.

*« Si tu veux comprendre, débattre sainement, imaginer, organiser ta pensée, concevoir et décider : Marche ! Marche, tu verras !<sup>52</sup> »*

---

<sup>51</sup> Pierre Sansot, *Du bon usage de la lenteur*, Éditions Payot, Paris, 1998, p. 175.

<sup>52</sup> Henri Vincenot, *Les étoiles de Compostelle*, Editions Denoël, 1982.

*« Saisir comment marcher, parler et penser ne forment qu'un seul et même mouvement : être sur le point de tomber, se rattraper et recommencer sans fin<sup>53</sup>. »*

L'accélération que nous avons imprimée dans nos sociétés technologiques nous conduit à oublier l'importance du mouvement dans notre capacité à réfléchir. Depuis le début de l'humanité, l'homme marche. Les philosophes montrent depuis longtemps le lien entre marcher, penser et parler, lien que les neuroscientifiques prouvent aujourd'hui. La marche est d'abord un mouvement. C'est le déséquilibre permanent qu'elle impose, pas après pas, qui la rend si féconde. Cette mise en mouvement est indissociable de notre capacité à penser et à élaborer nos discours : un pas après l'autre, une idée qui en prolonge une autre, un mot qui suit le précédent pour retrouver l'équilibre et le perdre à nouveau.

La marche permet également de faire le vide, et d'atteindre un état de réceptivité augmentée. Elle crée un espace ouvert à l'introspection et à la décantation, et permet ainsi de croiser, relier et marier compréhension intellectuelle et compréhension humaine, indissociables l'une de l'autre. En ce sens, nous distinguons la différence des apports de la « marche d'approche » qui précède la rencontre, de la marche qui la suit, que nous appelons « marche de décantation ». L'espace intérieur créé par la marche d'approche nous est également utile pour nous rendre disponible à l'Autre, ce qui nous permettra d'entrer en coopération avec lui (être co-auteurs de la rencontre à venir).

*« La marche est porteuse de rêves. Elle s'accommode mal de la réflexion construite. [...] La marche est action, élan, mouvement. Dans l'effort, sans cesse sollicité par les mutations imperceptibles du paysage, la course des nuages, les sautes du vent, les flaques de la route, le frémissement des blés, la pourpre des cerises, l'odeur des foins coupés ou des mimosas en fleurs, l'esprit s'affole, se fractionne, répugne au travail continu. La pensée butine, vendange, moissonne des images, des sensations, des parfums qu'elle met de côté, pour plus tard quand, le nid regagné, sera venu le temps de les trier, de leur donner un sens<sup>54</sup>. »*

## La Présence

Notre protocole veille à soigner la qualité de « présence ». La nôtre, comme celle de nos interlocuteurs. Présence au lieu, à l'instant, à nous-mêmes... Présence à l'autre, à l'objectif même de nos travaux. Ce qui peut paraître une évidence n'en est pas une. Il est fréquent, souvent d'ailleurs dans un souci de bien faire, de s'écarter de cette qualité de présence.

Prenons un exemple. Claude Bernard disait justement que « c'est ce que nous pensons déjà connaître qui nous empêche souvent d'apprendre ». C'est pourquoi nous prenons soin de ne connaître de nos interlocuteurs et de leur projet que le strict nécessaire pour organiser la rencontre. Rien que le minimum pour n'avoir aucune idée préconçue. Toute préparation préalable nuirait à notre curiosité, notre besoin de découverte, et de fait, à notre qualité de présence. Ce temps de la découverte réciproque et de la création du lien, conditionne la qualité des échanges

---

<sup>53</sup> Roger-Pol Droit, *Comment marchent les philosophes*, Éditions Paulsen, Paris, 2016

<sup>54</sup> Bernard Ollivier, *Longue marche*, éditions Phébus, 2000

qui vont suivre. C'est le soir de notre arrivée, souvent lors d'un repas pris en commun, que nous faisons connaissance avec nos hôtes, découvrons leur projet, et les éclairons sur notre démarche.

Pour soigner cette qualité de présence, nous devons nous défaire des pratiques d'enquêtes, des questions préconçues ou des thèmes convenus à l'avance et qu'il faudrait explorer. Si nous faisons cela, nous resterions au niveau de l'explicite, du déjà pensé, déjà construit. Nous écouterions l'arbre qui tombe et pas les signaux faibles de la forêt qui pousse. Nous ne pourrions nous laisser surprendre. Au contraire, soyons totalement mobilisés à saisir ce qui se passe, ce qui se dit, ce qui se voit, ce que l'on ressent. Créons un espace d'attention augmentée.

## L'Introspection

Notre démarche d'action-recherche part du terrain, car elle répond à un principe simple : c'est celui qui fait, qui sait. Mais nous n'avons pas toujours conscience de ce que nous savons, de ce que nous faisons, de ce que nous croyons faire, et ne faisons pas...

La démarche est à la fois phénoménologique et maïeutique. Elle ne vise pas à explorer le projet tel que porté par ses acteurs, mais leur expérience vécue lorsqu'ils portent ce projet. L'objectif est d'amener l'autre, par le questionnement, à une réflexivité qui lui permet d'explorer ses pratiques, ses motivations, ses ressentis, à formuler son chemin d'expérience de coopération, et finalement à mettre en lumière sa propre part d'implicite. C'est cette maïeutique qui rend l'Observatoire utile en soi, comme pour ceux qui l'accueillent. Nous posons, comme dit Brecht, les « questions qui rendent possible l'action »<sup>55</sup>, les questions d'introspection.

Edgar Morin parle de cet exercice d'introspection comme d'une « culture psychique, gymnastique de l'esprit qui consiste à nous regarder, nous observer, nous comprendre, comme nous faisons parfois de la culture physique tous les matins »<sup>56</sup>, la compréhension de soi-même étant la première condition à la compréhension de l'autre.

Notre protocole donne une large part à des questions simples, destinées à faire émerger les motivations profondes de chacun des acteurs de l'initiative. Elles évoquent les représentations des uns et des autres, les croyances, les valeurs... En fait, elles mettent à jour les identités individuelles qui constituent le collectif. Chacun y répond tour à tour, les autres l'écoutant.

Plus tard, ils nous diront dans la majorité des cas qu'ils n'avaient jamais encore entendu tel ou tel dire cela, bien qu'œuvrant ensemble souvent depuis plusieurs années, parfois depuis plusieurs dizaines d'années.

## Le Pas de Côté

La dernière clé d'accès à la compréhension élargie, c'est le « pas de côté ». Notre protocole amène à « dérouter » nos interlocuteurs, pour leur faire porter des regards différents et multiples. Créer le déséquilibre pour poursuivre la mise en mouvement. Le pas de côté, c'est également sortir du cadre de pensée classique pour appréhender l'ensemble du système et appréhender d'autres possibles, d'autres positions de perception. Nous le pratiquons notamment à l'aide de quelques

---

<sup>55</sup> Bertolt Brecht, *Me-Ti*, 1965, p. 58.

<sup>56</sup> Edgar Morin, *Pourquoi enseigner la compréhension humaine*, Intervention du 20 octobre 2006 à l'Université Pour Tous de Sénart.

questions paradoxales que nous explorons collectivement, et qui permettent d'explorer les freins éventuels, de mettre à jour l'implicite du collectif, les obstacles et les non-dits. Par exemple, l'exploration des « avantages à échouer » a toujours été révélatrice pour les acteurs eux-mêmes, à tel point que certains l'ont adoptée dans leur pratique régulière.

Ces principes clés étant posés, il est temps maintenant de décrire le protocole que nous utilisons.

### 3.3 Protocole

---

Le cycle complet du protocole de l'Observatoire, ce que nous appelons « une rencontre » est construit dans un esprit transdisciplinaire « qui concerne ce qui est à la fois entre les disciplines, à travers les disciplines et au-delà de toute discipline. »<sup>57</sup>

Il prend en compte les trois niveaux tels que nous vous les déclinons dans le chapitre 2 : le territoire, le collectif et l'individu dans sa singularité. Il est en totale cohérence avec les 5 clés développées ci-dessus. Il respecte le cycle de l'apprentissage ou étapes par lesquelles nous passons pour réellement agir : réflexion – compréhension – intégration – appropriation – action.

Rappelons que l'on peut distinguer quatre stades dans l'apprentissage : le stade de l'inconsciemment incompetent (« je ne sais pas que je ne sais pas »), celui du consciemment incompetent (« je sais que je ne sais pas ») que la prise de conscience permet d'atteindre, puis le stade du consciemment compétent (« je sais que je sais ») que la motivation intrinsèque, le temps et la pratique apportent, en développant la connaissance, et le dernier stade de l'inconsciemment compétent (« je ne sais plus que je sais »). Le protocole permet d'explorer ces différents stades, y compris le dernier en réactivant le non-visible ou non-conscient pour détecter les signaux faibles.

Il prend source dans nos années d'expériences de terrain, dans nos différents enseignements initiaux et s'appuie sur des travaux émanant de différents auteurs des sciences sociales, cognitives, psychologiques ainsi que de sources philosophiques, phénoménologiques, anthropologiques et neuroscientifiques.

Nous faisons le choix de détailler ces fondements théoriques dans la partie suivante plutôt que les présenter en préliminaire afin qu'il soit plus aisé de faire des liens entre cette théorie et le caractère concret de notre protocole de travail.

Nous soulignons toutefois l'importance 'd'entrer en coopération' avec nos interlocuteurs et souhaitons mettre en évidence que la coopération qui est le sujet générique de notre travail en est aussi de manière transverse et permanente, notre 'outil' de travail. Nous attirerons votre attention tout au long de ce déroulé quand il nous semblera nécessaire d'insister sur le fait que sans la coopération et l'instauration d'un 'nous' dans lequel nous sommes inclus, nous ne pourrions pas effectuer notre travail au niveau de l'implicite mais aussi à tout autre niveau.

---

<sup>57</sup> Basarab Nicolescu, *Transdisciplinarité, manifeste*, Editions du Rocher, 1996. Basarab Nicolescu est physicien théoricien au CNRS et président-fondateur du Centre International de Recherches et Études Transdisciplinaires (CIRET).



Le déroulé d'« une rencontre », étape par étape, est détaillé ci-dessous. Lorsque nous le jugeons nécessaire, un encadré souligne un point de décryptage pour mieux appréhender ce qui sous-tend la manière de conduire l'étape correspondante.

### La marche d'approche

Nous pénétrons le territoire à pied, en amont de la rencontre avec le collectif. Notre marche d'approche dure généralement deux jours, chaque journée de marche étant de 20 km en moyenne. Nous nous laissons habiter par les lieux que nous traversons, par les rencontres imprévues et quelquefois improbables que nous faisons sur la route. Nous nous mettons en disponibilité pour nos futurs hôtes et laissons place à notre curiosité.

#### Décryptage :

Nous ne préparons pas nos rencontres, mais nous nous préparons nous-mêmes à la rencontre. Nous cherchons activement à en savoir le moins possible sur le collectif et son projet. Juste le minimum nécessaire à la prise de contact. Toute recherche de renseignements crée des images et des représentations qui donnent une illusion de connaissance, qui « tuent » la curiosité et le désir de découvrir l'autre. « Tout ce que je sais de toi m'empêche de te connaître ».

### La veille au soir (à l'issue du deuxième jour de marche)

Nous rencontrons les acteurs du collectif pour faire connaissance. Nous tenons à ce que les personnes présentes soit les mêmes que celles qui participeront à la rencontre du lendemain. Parfois, d'autres acteurs participent également à cette rencontre du soir, mais l'inverse n'est pas souhaitable. Nous nous présentons les uns aux autres, et laissons nos interlocuteurs nous présenter leur projet, dans son contenu à proprement parler. Nous faisons de même avec un très court exposé sur ce qu'est l'Observatoire de l'Implicite. Nous répondons aux questions qu'ils se posent. Lors de ce moment, nous sommes vigilants à rester vraiment en 'surface', sur le projet dans sa partie « explicite », afin de ne pas empiéter sur le travail du lendemain. Donc, ce temps autour d'un repas ou d'un pot de fin d'après-midi doit rester raisonnable en durée, environ de deux heures. S'il y a repas, celui-ci est 'tiré du sac', nous ne sommes en aucune manière une charge pour nos hôtes.

#### Décryptage :

Cette phase de rencontre est essentielle. Sans elle, nous ne pourrions pas dérouler la phase du protocole du lendemain avec satisfaction et permettre à nos interlocuteurs d'entrer en introspection et réflexivité. Il sert à l'indispensable création du lien. Celui dont nous avons besoin, nous humains, pour « baisser les armes », nous ouvrir à l'imprévu et nous laisser surprendre par ce qui est en train de se passer. Il est très important de souligner que nous sommes en position d'*alter ego* en permanence et cette attitude ne nous quitte pas. Ce n'est pas une posture de circonstance. Si tel était le cas, nous n'entrerions pas en coopération avec eux. Nous sommes avec eux co-auteurs de ce qui va se produire.

## Journée d'échanges, 9h – 16h (ou demi-journée, 9h – 13h)

Nous travaillons avec un collectif dont le nombre de participants doit rester stable sur toute la durée du protocole. Nous prenons donc un temps de coordination lors de la rencontre du soir pour finaliser le nombre de personnes et les contraintes horaires s'il y a lieu. Nous démarrons tous ensemble et finissons tous ensemble. En fonction du temps alloué, nous déroulons les étapes qui peuvent être faites dans les conditions requises, sinon nous les abandonnons : ce qui est fait est bien fait.

### Décryptage :

Ce temps d'organisation est fondamental pour pouvoir donner une place à la singularité de chacun comme à la pluralité du collectif. Nous sommes attentifs à permettre un accès libre à la mise en œuvre de la réflexivité et de la récursivité au sein du système, aux forces de ses interactions et interrelations, enfin à ses intersubjectivités. Tout l'enjeu se situe dans la mise en lumière des signaux faibles qui se logent dans ces 'interstices'.

### Préambule du matin : poser le cadre

« Uzer, le 16 juin 2016 (Journal de la 2<sup>ème</sup> itinérance)

*Au fur à et mesure des échanges, nous découvrons que les Recycl'Arts fonctionnent en collégiale, qu'ils prennent leurs décisions au consensus, qu'ils travaillent à ce que chacune des individualités trouve sa place dans le collectif, qu'ils pratiquent la communication non violente, que... Pourtant, à aucun moment, les Recycl'Arts ne "revendiquent" ni la collégialité, ni la non-violence, ni l'exemplarité de leur gouvernance. Lorsqu'une question importante a trouvé sa réponse, on n'en parle plus. »*

Nous revenons quelques instants sur la soirée de la veille et faisons un rapide tour de table au cas où une question serait restée en suspens la veille au soir ou au réveil.

Puis nous exposons les quelques règles de fonctionnement que nous nous donnons :

- Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Toute expression est valide. Toute réponse ou non réponse est valide.
- Il n'y a pas de garant du temps et nous le sommes donc tous. Nous proposons simplement une règle entre nous, à valider pour acceptation par tous : chaque étape de notre protocole a son propre objectif et sa propre consigne, et nous nous donnons l'autorisation de nous interpeller s'il y a trop de diversion, afin de nous recentrer sur l'objectif.
- Chacune et chacun peut nous interpeler s'il ne comprend pas ce que l'on fait, s'il ne voit pas où l'on va ou se questionne sur l'utilité de ce sur quoi nous échangeons.

### Décryptage :

Ce moment que nous appelons 'poser le cadre' est absolument fondamental pour la suite du déroulé de la journée. Vous voyez qu'à aucun moment nous ne parlons de se faire confiance, de se respecter, de ne pas juger, de ne pas couper la parole etc... Toutes ces recommandations font souvent parties des listes de 'bonnes pratiques' comme si le fait de les énoncer pouvait suffire à ce qu'elles s'instaurent.

Plus précisément, nous faisons une distinction importante entre ce qui est de l'ordre d'un résultat à atteindre (typiquement la confiance), et de ce qui est de l'ordre d'une action à mener pour atteindre ce résultat (par exemple le fait de poser que toute réponse est valide) : C'est sur l'action qu'il faut se centrer pour obtenir un résultat.

- Chacune et chacun s'autorise à mettre un stop au questionnement s'il le souhaite, sa demande est prise en compte immédiatement avec une clarification réciproque si besoin.
- Chacune et chacun prend les mots et les questions telles qu'il les comprend, dans la signification qui est la sienne. Toute compréhension est valide.

Nous terminons par une demande d'autorisation d'enregistrer l'intégralité de nos échanges à des fins d'utilisation uniquement dans nos travaux et de pouvoir si nécessaire, revenir au verbatim exact. Nous demandons également l'autorisation d'enregistrer en vidéo la clôture de notre journée, pour illustrer le journal de l'itinérance que nous publions sur le site de l'InsTerCoop.

### Étape 1 : expression individuelle

Cette étape est centrée sur la personne. Elle est faite de quelques questions formulées de façon simple, destinées à centrer la personne sur elle-même, la mettre en introspection et permettre à l'ensemble du groupe d'entendre ce témoignage.

Chaque personne s'exprime à tour de rôle, à son rythme, et selon le déroulé suivant :

- *Voici 5 questions, vous les développez, dans l'ordre qui est le vôtre et dans leur intégralité, chacune et chacun à votre tour.*
  - Raison d'être : ce qui m'incite à agir et à agir maintenant. Qu'est-ce qui fait que je suis là ?
  - Objectif : ce que je décide de faire. C'est quoi mon objectif en étant là ?
  - Critères : à quoi je reconnaîtrai que mon objectif est atteint, à quoi je sais que je suis au bon endroit ?
  - Valeurs et croyances : quelles valeurs et croyances mon projet nourrit-il chez moi ?
  - Motivation intrinsèque à faire partie de ce projet ou de ce collectif : fondamentalement, qu'est-ce qui me fait lever le matin ?

#### Décryptage :

Ces questions introspectives évoquent les représentations des uns et des autres, les croyances, les valeurs. Elle met en lumière les singularités qui constituent le collectif. L'originalité de la démarche est que cette expression individuelle est écoutée par l'ensemble du groupe. A la clôture de la rencontre, les participants diront très souvent qu'ils n'avaient jamais encore entendu telle ou tel dire cela, bien qu'œuvrant ensemble souvent depuis plusieurs années, parfois depuis plusieurs dizaines d'années.

#### Décryptage :

Dans cette étape, qui va permettre à chaque personne présente d'entrer en réflexivité, en introspection, de s'entendre parler et d'entendre l'expression des autres, l'utilisation que nous faisons du 'je' et du 'nous' est encore une fois volontaire et essentielle. L'expression des questions sont réellement posées à la première personne : « A quoi je sais que je suis au bon endroit ? ». C'est bien différent que de demander « A quoi savez-vous que vous êtes au bon endroit ? » Dans ce dernier cas, nous sortons la personne de son introspection lorsqu'elle doit faire la conversion du 'vous' vers le 'je' pour se poser la question à elle-même. De plus, au passage, nous coupons la qualité du lien de convivialité qui s'est instauré.

- *Prenez 2 minutes pour vous préparer, juste pour organiser votre pensée, plus de temps nous amènerait inéluctablement à reconstruire nos réponses spontanées. Faisons-nous le cadeau d'accueillir juste ce qui nous vient. La première ou le premier qui est prêt démarre....*

## Étape 2 : questions « déroutantes »

Cette étape est destinée à mener une réflexion collective et systémique. Les questions déroutantes permettent le 'pas de côté' et amorcent la compréhension élargie qui se poursuivra dans l'étape 3.

Nous explorons cinq questions collectivement, avec l'ensemble des participants, l'une après l'autre :

- Quels seraient les avantages à ne rien faire, pour moi et pour les autres ?
- Quels seraient les avantages à échouer, pour moi et pour les autres ?
- Quels seraient les inconvénients à réussir, pour moi et pour les autres ?
- Quels seraient les avantages à réussir, pour moi et pour les autres ?
- Y a-t-il un obstacle, et s'il y en a un, ce serait quoi ?

## Étape 3 : positions de perception

Cette étape permet d'augmenter les prises de conscience par un déplacement de sa perception. Elle permet également (comme la précédente) de rendre visible du non-visible.

### Décryptage :

Cette étape permet d'associer l'individu et le collectif, de permettre à chacune et chacun en permanence de se regarder et de regarder les autres : ce qui correspond à être attentif à l'écologie d'un système quel qu'il soit. Elle contribue également à développer une compréhension élargie en faisant en permanence et à chaque question un pas de côté pour aller regarder sous un angle différent, les personnes et les situations. Les questions sont posées d'une manière qui autorise l'exploration, même incongrue. Nous ajoutons dans un deuxième temps : « Et s'il y en avait (des avantages à échouer), ce serait quoi ? » Nous continuons de cheminer pour augmenter et élargir le champ de vision, mettre en lumière les forces, les freins et les obstacles éventuels. Cette étape est déroutante mais elle n'est pas inconfortable car elle suit l'étape 1 où chacun a été reconnu dans sa singularité, et s'est reconnu lui-même. Le séquençage du protocole est fondamental : chaque étape construit les conditions de réussite de la suivante.

*« De pouvoir me mettre à la place d'un entrepreneur qui arrive... c'est vachement intéressant. C'est quelque chose que je fais assez régulièrement de me mettre à la place des autres... mais je ne l'avais jamais fait comme ça. Ça m'a donné quelque chose d'ordre émotionnel, de ressentir cette angoisse... C'est important. »*

Jean-Jacques, CAE Solstice, Journal de la 2<sup>ème</sup> itinérance, Crest, le 28 juin 2016.

Chacune et chacun a été jusqu'à présent dans sa position « **Moi** » : moi, avec ce que je dis, ce que je pense, ce que je ressens, ce que je fais (mes comportements).

Nous vous proposons de nous déplacer une première fois en position « **Autre** » : chacun exprime ce qui l'interpelle lorsqu'il se met à la place d'un ou d'une autre qu'il choisit. Il explore ce qu'il (elle) pense, dit, ressent, fait : je suis..... (soit le nom d'une personne, soit ce qu'elle est, sa qualité) et voilà ce que je vois, ce que je sens et ce que je peux ajouter...

Puis une deuxième fois en position « **Méta** » : nous prenons un peu de hauteur. Nous sommes tous dans une montgolfière. Nous nous voyons en bas. Regardez-vous et exprimez ce que vous voyez...

**Éventuellement** : position visiteur observateur. Lorsque des personnes (une ou deux au maximum) nous accompagnent lors d'une itinérance, l'objectif est qu'elles puissent observer le déroulé du protocole pour se l'approprier et revisiter leurs propres pratiques professionnelles. En étape 3 nous leur permettons d'intervenir et de faire 'miroir' aux autres participants sur ce qu'elles ont observé. Nous leur demandons alors d'être en position « **Martien** », c'est-à-dire « je débarque de ma planète ce matin, je vous écoute, je vous vois et voici ce que j'observe, ce qui me questionne... »

#### Décryptage :

Nous pouvons aborder les positions de perception à ce stade du protocole car les participants sont montés progressivement en niveau de conscience. Ils ont pris l'habitude de prendre tout ce qui leur vient à l'esprit : l'observation et le non-jugement sont de mise, la créativité, la curiosité sont au rendez-vous. Nous ne pourrions pas commencer d'emblée nos rencontres par ce type de mise en situation. Nous avons permis à chacune et chacun de sortir de ses propres représentations pour en envisager d'autres. Nous touchons de près, à ce stade, eux et nous, à la richesse du discernement versus jugement.

#### Décryptage :

En amont de la rencontre, nous avons travaillé avec nos visiteurs/observateurs sur ce que signifie pour eux « exprimer une observation sans exprimer un avis personnel sur ce qui est observé ». Nous ne pouvons prendre le risque de déstabiliser le système dans lequel nous sommes accueillis, en ayant un avis jugeant sur les personnes et le collectif qu'ils représentent. Ce point est central dans la coopération. Nous sommes très attentifs à la distinction entre le discernement, qui permet de faire un choix et de prendre une orientation, et un jugement au sens moral du terme.

## Étape 4 : retour nourrissant croisé

Cette étape revient à la parole individuelle et permet de conscientiser les apprentissages de la journée à travers les différents temps de travail.

Chacune et chacun prend 1 minute pour structurer son « retour nourrissant » selon le schéma suivant :

- Qu'est-ce que la journée m'amène à comprendre ? En quoi est-ce utile pour moi et quelle action peut s'ensuivre... ?
- Éventuellement ce qui m'a manqué ?
- Et d'une manière générale comment ai-je vécu cette journée ?

La première personne qui est prête commence, puis une suivante...

### Décryptage :

Cette étape est cruciale, elle termine notre rencontre et nous permet de clore. Nous donnons la possibilité également à chacune et chacun de clore pour lui-même. Nous l'appelons 'retour nourrissant' plutôt que l'habituel 'feedback' car nous tenons à insister sur l'aspect utile, nourrissant, que devrait prendre tout retour. Nourrissant pour celui qui s'exprime. Nourrissant pour ceux qui l'écoutent. Nous nous appuyons également sur des travaux qui montrent les prises de conscience de soi à travers la résonance de notre propre voix. David Le Breton, sociologue et anthropologue, rappelle dans un article fréquemment cité : « Il n'y a pas d'organe spécifique de la voix. Bien sûr, nous lui associons les cordes vocales, mais il y a aussi le larynx et les poumons : le souffle passe à travers le larynx et fait vibrer les cordes vocales. Toutes les civilisations associent le souffle et l'âme. C'est sans doute une des raisons pour lesquelles la voix est perçue comme l'expression de l'âme, elle vient de l'intérieur, invisible, aérienne. » Le mot « utile » est également choisi, il est là pour que chacun balaye l'ensemble de ce qui a été vécu, et pointe sur ce qui peut lui servir pour agir. Ce feedback, en étant à la fois individuel et collectif, est en lui-même récursif. Rappelons que pour Edgar Morin, la récursion est le phénomène qui permet l'autonomie et l'auto-organisation des systèmes.

## La marche de cristallisation

À l'issue de cette rencontre, nous reprenons la route pour une journée de marche de décantation puis d'introspection et d'échanges. S'ensuit une autre journée, qui va de nouveau nous mettre en disponibilité pour la rencontre suivante...



### 3.4 Inspirations et fondements théoriques

---

Nous venons de développer deux chapitres et nous arrivons au terme du troisième. Nous sommes entrés de plain-pied dans la coopération, son rôle dans les transformations d'aujourd'hui et celles de demain. Nous avons également exposé la définition de « coopération » sur laquelle nous nous appuyons, ses implications et les raisons qui nous ont poussés à créer l'Institut et son Observatoire, ainsi que notre protocole de travail et son déroulé détaillé.

Nous vous avons donné quelques aperçus de nos sources à travers des références, citations et décryptages tout au long des lignes qui précèdent. Nous souhaitons maintenant vous faire cheminer auprès de ceux qui nous ont enseignés et inspirés. Il ne s'agit pas d'aller en profondeur dans chacune des œuvres et la vie de leurs auteurs, ni même de prétendre en faire le tour. Il s'agit plutôt de vous faire découvrir le système complexe, protéiforme, indiscipliné et donc transdisciplinaire, au sein duquel se trouve l'ensemble des éléments sur lesquels nous prenons appui pour mener nos travaux.

Repartons de notre définition de la coopération où nous sommes co-auteurs d'une œuvre commune. Elle implique d'entrer dans le « vif du sujet », la matière humaine « vivante », de prendre l'Homme comme un Être de relation, relation à lui-même, relation avec les Autres et relation avec son environnement. Elle implique donc d'ouvrir le champ des disciplines, dans une attitude transdisciplinaire, et d'aller y puiser ce qui peut nous permettre de comprendre et appréhender la complexité de nos systèmes de pensées, de nos systèmes d'apprentissages, le rôle de nos émotions et également les forces et les atouts que représente notre « réservoir » inconscient<sup>58</sup>.

C'est sans doute, dès 2008, notre rencontre avec l'œuvre d'Edgar Morin sur « la pensée complexe »<sup>59</sup> qui a permis d'agréger petit à petit et de manière cohérente l'ensemble de nos références issues de nos formations initiales et de nos apprentissages et expériences. Edgar Morin parle de reliance pour indiquer le besoin de relier ce qui a été séparé, disjoint, morcelé, détaillé, compartimenté, classé, trié... en disciplines et écoles de pensée. Il parle d'ouverture à la compréhension humaine, et Luc Ferry parle de pensée élargie et complémentaire<sup>60</sup> : c'est avec cet état d'esprit que nous vous proposons d'aborder les quelques paragraphes qui suivent comme nous avons nous-mêmes procédé au gré des rencontres, comme une promenade dans une bibliothèque où chaque porte poussée est une invitation à la découverte. Ces portes ont toutes leur importance. Elles ont une valeur en elles-mêmes, sont complémentaires et s'enrichissent par les croisements et le maillage.

---

<sup>58</sup> Stanislas Dehaene, *Le code de la conscience*, éditions Odile Jacob, 2014.

<sup>59</sup> Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe et Penser global*, ainsi que l'ensemble de *La Méthode* en 5 tomes.

<sup>60</sup> Luc Ferry, *Apprendre à vivre : traité de philosophie à destination des jeunes générations*, Plon, 2006.

Notre invitation au parcours débute avec Viktor Frankl<sup>61</sup>, neurologue et psychiatre, fondateur de la « Logothérapie » ou « Thérapie par le sens ». Son expérience des camps de concentration lui a permis de comprendre l'importance de trouver un sens à sa vie pour avoir le courage de continuer à vivre. Il en est revenu avec une approche psychologique et psychiatrique qui a révolutionné la psychothérapie : la logothérapie. Cette approche est fondamentalement empreinte d'une vision philosophique, anthropologique et phénoménologique de l'être humain. La lecture du livre de Victor Frankl est revigorante, pour une raison bien simple : dans une société dont une des caractéristiques essentielles est devenue la perte du sens de la vie, et où chacun court dans *tous les sens* – ce qui équivaut à une absence de sens – il propose une approche fondée précisément sur la recherche du Sens, du mot grec *logos* signifiant Esprit et Sens, la dimension supérieure de l'être humain.

C'est une invitation à rétablir ce qu'il y a de plus important chez l'être humain et qu'il peut oublier en chemin : sa possibilité d'auto-transcendance et de choix conscient vers les valeurs supérieures qui l'inspirent et l'animent, quand il connecte son humanité.

Des praticiens des organisations se sont également saisis de cette question du sens. Elle est centrale par exemple dans les démarches apprécatives telles que développées initialement par David Cooperrider, professeur d'entrepreneuriat social et créateur de l'A.I (Appreciative Inquiry), et aujourd'hui en France par l'IFAI<sup>62</sup> et avec lesquels nous coopérons en R&D sur la complémentarité de nos travaux respectifs. Approche apprécative également développée par Pierre-Claude Elie<sup>63</sup> (1944-2012), Québécois de Montréal, dont la rencontre reste gravée dans notre mémoire et dans notre manière « d'apprécier » ce qui est, de s'appuyer sur nos forces et s'enrichir de nos échecs. C'est une source inspiratrice depuis plusieurs années et nous aimons à dire que nous « sommes appréciatifs » dans notre rapport à l'Autre.

Parler de l'Autre nous amène tout naturellement à pousser « la porte » de l'univers d'Albert Jacquard pour nous attarder quelques instants sur deux de ses citations<sup>64</sup>, et entrer ainsi de plain-pied dans la relation, qui est au cœur de nos existences, de nos apprentissages, et de nos prises de conscience :

*« Communiquer c'est mettre en commun ; et mettre en commun, c'est l'acte qui nous constitue. Si l'on estime que cet acte est impossible, on refuse tout projet humain ».*

---

<sup>61</sup> Viktor Frankl (Neurologue et psychiatre à la faculté de médecine de Vienne, 1905 – 1997), *Découvrir un sens à sa vie*, Editions de l'Homme, 1988.

<sup>62</sup> Institut Français d'Appreciative Inquiry, Institut de Formation et de Recherche sur l'application de la Démarche Apprécative dans les organisations.

<sup>63</sup> Pierre-Claude Elie, *Dynamiser l'organisation avec la démarche apprécative*, Les éditions transcontinentale, Montréal, 2007.

<sup>64</sup> Albert Jacquard, *Petite philosophie à l'usage des non-philosophes*, Livre de Poche, 2003.



« Je crois à la nécessité du rapport à l'autre non seulement pour être heureux, mais bien fondamentalement pour être conscient. »

Au passage, et pour illustrer combien la communication est au centre de tous projets humains, attardons-nous quelques instants sur la CNV (Communication Non Violente) et son père fondateur Marshall B. Rosenberg<sup>65</sup> qui intervient dans le monde entier comme médiateur dans les conflits et pour promouvoir la paix. Il fut élève de Carl Rogers avant de fonder son « Center for Nonviolent Communication ». La rencontre avec la CNV et ceux qui la pratiquent nous a permis de comprendre que nous ne pouvons « faire avec l'Autre » que ce que nous sommes en mesure de « faire avec nous-mêmes ». Pour être non-violent avec l'Autre, j'ai besoin d'apprendre à être non-violent avec moi-même, et éviter ainsi de devenir « donneur de leçon ».

Parmi ceux qui ont travaillé sur la relation, à soi, à l'Autre et au monde, Carl Rogers<sup>66</sup> tient une place centrale. Il est considéré comme une grande figure de la psychologie humaniste. Nous avons appris de lui l'importance de porter attention à la personne humaine. Il regarde chacune et chacun comme un être digne de respect et de considération. Il est le fondateur de l'« ACP »<sup>67</sup>, (Approche Centrée sur la Personne). Pour Carl Rogers, l'homme et l'œuvre sont indissociables.

L'hypothèse centrale de Rogers peut être brièvement résumée : l'individu possède en lui-même des ressources considérables pour se comprendre, se percevoir différemment, changer ses attitudes fondamentales et son comportement vis-à-vis de lui-même et d'autrui. Mais seul un climat bien définissable, fait d'attitudes psychologiques facilitatrices, peut lui permettre d'accéder à ses ressources : « Le seul savoir qui influence vraiment le comportement, c'est celui qu'on a découvert et qu'on s'est approprié soi-même », affirmait Carl Rogers<sup>68</sup>. Il défend l'idée que nous apprenons en agissant, avec nos sentiments et nos émotions, autant qu'avec notre intelligence<sup>69</sup>.

Il est rejoint dans cette vision de la personne humaine par Abraham Maslow et Frédéric Hudson<sup>70</sup> entre autres, et d'une manière plus générale par l'école de Palo Alto fondée par Gregory Bateson. Cet anthropologue est à l'origine d'un courant appliquant la systémique à la communication sociale. L'approche systémique sera introduite en France par les travaux d'Edgar Morin sur la pensée complexe et par Jean-Louis Le Moigne avec sa *Théorie du système général*<sup>71</sup> pour ne citer qu'eux. Ce dernier fait le lien dans ce même ouvrage avec la théorie de la modélisation qui est

---

<sup>65</sup> Marshall B. Rosenberg, *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*, Éditions La Découverte, 2005.

<sup>66</sup> Carl Rogers, *Le Développement de la personne*, Dunod, 1998 (Première parution en 1968). Ce livre fit connaître Rogers au grand public.

<sup>67</sup> Carl Rogers, *L'Approche centrée sur la personne*, Randin, 2001. Anthologie très complète de textes écrits entre 1942 et 1987.

<sup>68</sup> Cf. les stades d'apprentissage, présentés au chapitre Protocole, p. 29.

<sup>69</sup> Carl Rogers, *Liberté pour apprendre*, Dunod, Paris, 1972.

<sup>70</sup> Frédéric Hudson (1934-2015), philosophe, pédagogue et écrivain.

<sup>71</sup> Jean-Louis Le Moigne, *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, 1977.

également au centre de nos préoccupations lorsque nous abordons les aspects de transmission, d'essaimage et de transfert de compétences.

Voilà un petit aperçu de ces maillages dont nous parlions plus haut, qui nous montrent la cohérence de ces différents croisements.

À ce stade, nous ne pouvons passer sous silence les apports de la très controversée PNL<sup>72</sup>(Programmation Neuro Linguistique), dans sa vision humaniste de la personne, et son approche épistémologique dans sa recherche de mise en lumière de ce qui est à l'origine de nos connaissances. Nous passerons sur l'utilisation rapide et dangereuse qu'en ont fait certains en réduisant la PNL à un simple outil de communication, voire de manipulation, sans le plus souvent en avoir compris ni la portée, ni la puissance. Nous souhaitons y faire référence pour son approche systémique de la structure de l'expérience subjective. Elle est d'un apport fort intéressant dans la mise en évidence de l'importance de nos représentations, de nos émotions et de nos ressentis dans notre relation à l'Autre et à notre environnement. Également dans notre manière de faire apprentissage et le rôle de la modélisation dans ces apprentissages.

Puisque nous parlons de modélisation, il est essentiel de faire un point de clarification sur ce mot également controversé dont le sens n'est pas le même suivant les univers dans lesquels il est utilisé.

Dans le monde industriel, la modélisation consiste à élaborer un « modèle » qui permettra de reproduire quelque chose à l'identique, de façon automatique. Cette modélisation a bien sûr son utilité et donc sa raison d'être. Pour notre part, nous prenons la modélisation dans un sens différent : c'est par la modélisation que nous faisons nos apprentissages. Nous apprenons à marcher en « modélisant » ce que l'on observe chez l'autre, mais en aucun cas notre marche ne sera identique à celle de celui qui m'a inspiré. La modélisation est bien un processus d'apprentissage qui puise dans nos ressources implicites où se logent nos motivations profondes, nos représentations et nos compréhensions qui en découlent, nos croyances et valeurs liées au sujet dont nous voulons faire apprentissage...

Sur ce sujet, c'est chez Robert Dilts<sup>73</sup> et ses « niveaux logiques » que nous avons trouvé une formalisation intéressante des liens entre « Je/Nous/Dans », l'importance et la cohérence d'associer en permanence la personne, dans la situation et le contexte, avec les autres et leur environnement commun, puisque de fait, c'est exactement ce qui se produit en permanence pour chacune et chacun d'entre nous. C'est également une grille utile et éclairante pour faire cette distinction nécessaire entre le rôle et la position sociale que nous avons dans une situation, et la personne que nous sommes : nous ne nous parlons pas de la même manière lorsque ce sont nos « rôles » qui se parlent ou si ce sont nos identités propres, c'est-à-dire juste nos humanités... Vous verrez plus loin dans les principes d'action de coopération que cette distinction est fondamentale.

---

<sup>72</sup> PNL : méthode créée par Richard Bandler et le linguiste John Grinder dans les années 1970 aux États-Unis.

<sup>73</sup> Le modèle de Robert Dilts découle du concept de niveaux logiques issus des travaux de Gregory Bateson sur les niveaux d'apprentissage.

C'est avec Alain de Vulpian que nous allons poursuivre notre cheminement. Son *Éloge de la métamorphose*<sup>74</sup> est une merveilleuse transition vers l'exploration de la place des sentiments et des émotions du point de vue des neuroscientifiques et des chercheurs en sciences cognitives. Alain de Vulpian nous dit qu'appliquer un élargissement de la rationalité en recherchant l'union entre raison et émotions est un signe de métamorphose. Il tente de rapprocher les sciences humaines et neurosciences modernes, en tout premier lieu pour intégrer complètement l'émotion non seulement comme une réaction élémentaire mais comme une partie intégrante des rapports avec le monde d'autrui.

Le neurologue, neuroscientifique et psychologue Antonio Damasio<sup>75</sup> ne nous dit rien d'autre. Il insiste sur l'importance des émotions dans la cognition, et la manière dont elles y contribuent. Il établit un lien indissociable entre émotions et prises de décisions. Son ouvrage en référence traite de deux questions : comment le cerveau construit-il l'esprit ? et comment le rend-il conscient ? Deux points sont traités en particulier : l'origine et la nature des sentiments, et les mécanismes sous-jacents à la construction du soi.

Dans la tradition philosophique occidentale, les processus de prise de décision sont rapportés à notre faculté de penser, à notre aptitude à raisonner correctement sur les différentes possibilités d'action qui nous sont offertes. Cependant, les résultats des recherches neurologiques et psychologiques de ces quinze dernières années nous obligent à réviser ce point de vue. Ils nous invitent à revoir la manière dont nous comprenons les mécanismes de la décision et à ouvrir la porte à cet acteur inattendu qu'est l'émotion, ainsi qu'au rôle des images et représentations :

*« [...] assurément, le fait que le cerveau réussisse à créer des structures neurales qui cartographient les choses dont il a l'expérience sous forme d'images joue un rôle important dans le processus permettant d'être conscient [...] Mais ce n'est pas pareil que de savoir automatiquement et explicitement que des images existent en moi, qu'elles sont miennes et que je peux les déclencher. La simple présence d'images organisées s'écoulant dans un courant mental produit un esprit, mais à défaut de processus supplémentaire, l'esprit reste non-conscient. Ce qui lui manque, c'est un Soi. Pour que le cerveau devienne conscient il doit acquérir une propriété nouvelle : la subjectivité. Et ce qui la définit, c'est le sentiment qui marque les images dont nous faisons l'expérience subjective. Dès lors, le pas décisif dans la formation de la conscience, ce n'est pas la production d'images et la création des éléments de base de l'esprit. Il consiste plutôt à rendre nôtres les images, à les attribuer à leurs propriétaires, l'organisme singulier et bien délimité dans lequel elles apparaissent. »<sup>76</sup>*

---

<sup>74</sup> Alain Vulpian, *Eloge de la métamorphose : en marche vers une nouvelle humanité*, éditions Saint Simon, 2016.

<sup>75</sup> Antonio Damasio, *L'Autre moi-même*, éditions Odile Jacob, 2012.

<sup>76</sup> Antonio Damasio, *Ibid.*

« [...] le cerveau cartographie le monde qui l'entoure et ses propres actions. Ces cartes sont vécues comme des images dans notre esprit, terme qui ne se réfère pas seulement à celles qui sont de type visuel mais aussi aux images de toute autre origine sensorielle, qu'elle soit auditive, viscérale, tactile ou autre. »<sup>77</sup>

À ce stade du chemin, la densité de la personne humaine nous pousse à regarder du côté de la conscience et de la non-conscience, et de suivre ainsi les pas du philosophe Yvan Amar qui nous explique dans *L'Obligation de conscience*, un petit recueil extrait d'un séminaire qu'il a tenu trois ans avant sa mort : « Ce qui pousse chaque être à retrouver le sens de sa propre existence est un besoin essentiel. À travers l'obligation de conscience vécue quotidiennement, nous restons en contact avec le besoin fondamental de notre être qui est de se comprendre soi-même. »<sup>78</sup>

Sur ce sujet de la conscience et du non-conscient, de l'implicite et du non visible, nous vous proposons d'aller regarder du côté de Stanislas Dehaene<sup>79</sup>. Bien que ne travaillant pas dans les mêmes domaines, ses travaux résonnent (et raisonnent) de manière parfaitement cohérente avec nos expériences de terrain. Tout notre travail sur l'implicite et sur ce besoin impérieux que nous avons de mettre en lumière le non-visible et l'impensé prend toute sa densité dans ses travaux de recherche en sciences cognitives : « Nous n'avons conscience que de nos pensées... conscientes. Parce que les opérations inconscientes nous échappent par définition, nous exagérons l'importance de la conscience dans notre vie mentale. Aveugles au prodigieux pouvoir de l'inconscient, nous accordons trop de crédit à l'introspection consciente et sous-estimons en permanence l'importance des vraies raisons inconscientes de nos comportements<sup>80</sup>. » Nous avons poursuivi notre exploration du côté des physiciens tels que Philippe Guillemant<sup>81</sup>, qui parle lui aussi de l'importance de l'inconscient, et Basarab Nicolescu<sup>82</sup> qui introduit l'idée d'étendre les bases de la physique quantique aux domaines du spirituel, du philosophique et du religieux.

Nous voyons émerger de toutes les disciplines le besoin de regarder et de s'enrichir du regard de l'autre. Une forme de pensée élargie que nous illustrerions par un ouvrage collectif<sup>83</sup> précurseur (1<sup>er</sup> édition en 1998 puis 2011 en version enrichie), « Le cerveau et la pensée, le nouvel âge des

---

<sup>77</sup> Antonio Damasio, *Ibid*, p. 27.

<sup>78</sup> Yvan Amar (Philosophe 1950 – 1999), *L'obligation de conscience*, Éditions du Relié, 2004. C'est une transcription d'un séminaire qui s'est tenu en août 1996.

<sup>79</sup> Stanislas Dehaene est Docteur en psychologie cognitive et neuroscientifique.

<sup>80</sup> Stanislas Dehaene, *Le code de la conscience*, éditions Odile Jacob, 2014.

<sup>81</sup> Philippe Guillemant (ingénieur physicien au CNRS), *La physique de la conscience*, éditions Trédaniel, 2015.

<sup>82</sup> Basarab Nicolescu est un physicien et écrivain français d'origine roumaine. C'est un théoricien spécialiste de la physique quantique, chercheur honoraire au CNRS et fondateur du CIRET (Centre International de Recherches et Études Transdisciplinaire).

<sup>83</sup> Jean-François Dortier (sous la direction de), *Le cerveau et la pensée : le nouvel âge des sciences cognitives*, Éditions Sciences Humaines – ouvrage de synthèse, 2011.

sciences cognitives » dirigé par Jean-François Dortier. Ce collectif est composé de 38 personnes, y compris des journalistes scientifiques, et regroupe les visions de plus de 10 disciplines différentes allant de la psychologie cognitive à l'intelligence artificielle, des neurosciences à la philosophie de l'esprit, de l'éthologie aux sciences sociales.

Nous ne pouvons omettre bien sûr le formidable apport qu'ont été pour nous les philosophes anciens, ceux de la Grèce antique, ceux de la maïeutique, de la 'vie bonne', de la déambulation...

C'est avec Roger-Pol Droit que nous choisissons de leur rendre hommage car ce philosophe a eu la merveilleuse idée de s'attarder sur le lien entre marcher – penser – parler, ce qui ne pouvait que nous interpeller, nous qui avons introduit la marche et le mouvement dans notre protocole d'accès à l'implicite, au non-visible, aux signaux faibles. « Aristote arpentant le gymnase du Lycée avec ses disciples, Kant faisant sa promenade quotidienne dans Königsberg, Rousseau traversant la France à pied, Nietzsche cheminant sur les crêtes Sils-Maria... Chacun connaît ces silhouettes de philosophes en mouvement. Mais bien d'autres sont à découvrir qui, en changeant de continent ou de langue, ont élaboré leur pensée en marchant. »<sup>84</sup> (extrait de la 4<sup>ème</sup> de couverture)

Nous ne pouvons clore ce rapide cheminement qu'avec celui que nous citons en introduction : Edgar Morin<sup>85</sup>.

Lorsque nous avons rencontré Pascal Roggero<sup>86</sup>, lors d'un atelier de travail à la Chaire Edgar Morin de l'ESSEC en janvier 2015, nous avons immédiatement compris que s'il acceptait, il allait être le chercheur dont nous avons besoin pour nous accompagner dans l'action-recherche-transmission que nous débutions à ce moment-là, avec « La Méthode » en filigrane dès les premiers instants.

Sa réponse est arrivée très rapidement avec cette phrase qui a marqué le début d'une collaboration riche : « **La coopération peut être considérée comme l'expression sociale de la pensée complexe telle que développée par Edgar Morin.** »

Notre défi : rendre 'opérationnel' ce concept de « pensée complexe », qui nous semble le seul qui puisse nous permettre de comprendre, d'embrasser dans un ensemble, ce qu'est la coopération, dans la mesure où il prend en compte les imbrications de chaque domaine de la pensée et la transdisciplinarité. « La compréhension complexe englobe explication, compréhension objective et

---

<sup>84</sup> Roger-Pol Droit, *Comment marchent les philosophes*, Éditions Paulsen, Paris, 2016.

<sup>85</sup> Edgar Morin, philosophe et sociologue, ancien directeur de recherche émérite au CNRS, docteur *honoris causa* de 27 universités à travers le monde. Auteur d'une œuvre transdisciplinaire abondamment commentée et traduite, dont l'ambitieuse *Méthode*, en 6 tomes publiée au Seuil.

<sup>86</sup> Sociologue, professeur enseignant à Toulouse Capitole, spécialiste de la Pensée complexe, membre du comité scientifique de la Chaire Edgar Morin à l'ESSEC.

compréhension subjective<sup>87 88</sup>. La compréhension complexe est multidimensionnelle ; elle ne réduit pas autrui à un seul de ses traits, un seul de ses actes, elle tend à appréhender ensemble les dimensions ou divers aspects de sa personne. Elle tend à les insérer dans leurs contextes et, par-là, elle cherche à la fois à concevoir les sources psychiques et individuelles des actes et des idées d'autrui, leurs sources culturelles et sociales, leurs conditions historiques éventuellement perturbées et perturbantes. Elle vise à en saisir les caractères singuliers et les caractères globaux. »

Dans son ouvrage *Penser global* aux éditions Robert Laffont, Edgar Morin nous dit page 95 « [...] nous avons besoin de voir les interactions, les rétroactions et les interférences [...], il y a à développer toute une connaissance à partir des signaux faibles qui sont des indicateurs de vitalité et de créativité, ou bien de déclin et de mort. »

Traiter les complexités pour une pensée qui relie nous invite à utiliser des principes qui sont complémentaires et interdépendants :

- le principe systémique (reconnaître la relation complexe qui unit le tout et les parties),
- le principe hologrammatique (une cellule est une partie d'un tout global et le global est lui-même dans la partie. Ex : le flocon de neige),
- le principe de boucle rétroactive (l'effet agit sur la cause et la cause agit sur l'effet),
- le principe de boucle récursive (boucle génératrice dans laquelle les produits et les effets sont eux-mêmes producteurs et causateurs de ce qui les produit),
- le principe dialogique (deux notions devant s'exclure l'une l'autre, mais qui sont indissociables en une même réalité),
- le principe d'autonomie/dépendance (auto-éco-organisation)
- et enfin le principe de réintroduction du connaissant dans toute connaissance (tout objet, tout processus, tout vécu contient le « sujet » qui les a conçus).

---

<sup>87</sup> Notre connaissance de l'être humain doit sans cesse assurer le contact entre la connaissance objective et la connaissance subjective (cf. infra, Méthode 6). Au cœur du sujet humain, l'objectif est dans le subjectif, le subjectif est dans l'objectif. Ce qui fait de l'être humain, et de chacun d'entre nous, Morin a bien raison, « un drôle de sujet » !

<sup>88</sup> Cf. Stanislas Dehaene, *Le code de la conscience*. Page 361, il met l'accent sur la manière dont nous enregistrons et créons un monde interne de représentations subjectives. « Nous produisons des états nécessairement subjectifs, parce que la dynamique du cerveau oblige toute entrée sensorielle à s'insérer dans la trame de nos souvenirs, ce qui lui confère une dimension personnelle. De notre cerveau émerge un « présent remémoré » : un code neural individuel de l'évènement présent, épaissi de souvenirs et d'anticipations, et qui projette constamment sur le monde extérieur le point de vue subjectif d'une personnalité singulière – un espace interne dont surgit la conscience »

Ce dernier principe clôt ce cheminement à la rencontre de ceux qui nous inspirent et nous enseignent. La prise en compte de ce principe sera essentielle pour développer les aptitudes à mettre en œuvre les principes d'action de la coopération.

## 3.5 Mise en œuvre opérationnelle

---

### Choix des territoires

Le choix des deux premières itinérances de l'Observatoire de l'Implicite s'est porté sur deux territoires dans lesquels de nombreuses initiatives coopératives ont été recensées, de manière à nourrir le travail de mise en lumière des « principes d'action de la coopération ».

Nous avons effectué ce recensement de la manière suivante :

Un premier choix arbitraire de 4 zones géographiques, où nous savions par notre expérience, que de nombreuses initiatives coopératives s'y développent :

- Zone Pyrénées couvrant les départements du Pays Basque, des Hautes-Pyrénées, de l'Ariège et des Pyrénées-Orientales,
- Zone Pays de Loire & Vendée, couvrant les départements de Loire-Atlantique, Maine-et-Loire et Vendée,
- Zone Nord, couvrant les départements du Nord, du Pas-de-Calais et de la Somme
- Zone Sud-Est, couvrant les départements de Drôme, Ardèche, Gard et Hérault.

Pour chacune de ces régions, nous avons fait un « comptage » des initiatives à partir d'annuaires facilement disponibles dans 4 champs différents :

- Champ 1 : acteurs de l'économie coopérative et/ou territoriale (SCOP, SCIC, Clusters...)
- Champ 2 : acteurs d'initiatives économiques alternatives ou émergentes (Tiers lieux, Monnaies locales complémentaires, Coopératives d'énergie, Fablabs...)
- Champ 3 : acteurs d'initiatives de transition écologique (Colibri, Territoires en transition, Incroyables comestibles, Bastamag...)
- Champ 4 : acteurs de l'habitat participatif (Oasis, Coopératives d'habitat, Habitat partagé...)

Les Zones Nord, Sud-Est et Pays de Loire comptaient une densité à peu près équivalente sur les champs 1 et 3. En revanche, les zones Sud-Est et Pays de Loire comptaient une densité très supérieure sur les champs 2 et 4. Ce sont donc ces deux zones que nous avons choisies.

Pour la première itinérance, le territoire considéré apparaissait de taille adéquate pour une itinérance de 4 semaines environ. En revanche, la zone Sud-Est était trop grande et nécessitait un ciblage plus fin. Nous avons donc effectué un voyage de reconnaissance, du 18 au 20 avril 2016. À Montpellier, Nîmes, Montélimar, Aubenas, Valence, Romans sur Isère et quelques villages plus petits (Vallaurie, Mirabel, Saint-Andéol-de-Berg...), nous nous sommes présentés à l'improviste, en mairie, au siège du journal ou de la radio locale ou au café. Nous avons également quelques rendez-vous fixés à l'avance, avec des journalistes, des innovateurs sociaux ou le responsable de l'agence locale du Crédit Coopératif. Notre objectif était d'entendre les personnes rencontrées se positionner par rapport au terme "coopération" et de les faire parler sur ce que cela évoque pour elles sur leur territoire.

Lors de cette phase exploratoire, nous avons perçu une densité d'initiatives coopératives (dans des champs très variés : économiques, sociaux, culturels...) nettement supérieure au nord d'une ligne

Alès – Bagnols-sur-Cèze, qu’au sud. C’est ainsi que nous avons finalement délimité le territoire de la deuxième itinérance sur les départements de Drôme et d’Ardèche.

### **Choix des initiatives et des participants**

Une fois les territoires délimités, nous avons utilisé les mêmes annuaires que pour le « comptage » des initiatives, soit sur la première itinérance, 90 initiatives, et 130 sur la seconde.

Un courriel a été envoyé à l’adresse de contact, expliquant la démarche de l’Observatoire de l’Implicite, et demandant si les acteurs étaient intéressés pour accueillir l’Observatoire, compte-tenu des contraintes du protocole (rencontre avec un groupe de 8 à 12 acteurs, réunis pour une soirée et une journée).

Entre 15 et 18 structures ont manifesté leur intérêt, ce qui est un taux relativement élevé compte tenu de la prise de contact relativement anonyme (par courriel, à une adresse type [contact@initiative.fr](mailto:contact@initiative.fr)).

Après quelques échanges, nous avons convenu du principe d’une rencontre avec 13 initiatives, pour les 2 itinérances. Nous n’avons opéré aucune sélection : à partir du moment où le collectif était intéressé pour nous accueillir, nous l’avons pris en compte. La liste fut finalisée environ deux à trois semaines avant le démarrage programmé de l’itinérance.

La liste des participants aux rencontres est laissée à l’appréciation de notre contact. Cette liberté que nous leur donnons fait partie des éléments implicites révélateurs de leur propre coopération.

### **Élaboration du parcours**

Une fois la liste des initiatives constituée, nous élaborons l’itinéraire pour relier les différentes initiatives. Le principe de base est que les étapes quotidiennes soient autour de vingt kilomètres et qu’il y ait idéalement 2 jours entre chaque rencontre.

C’est le parcours qui dicte le calendrier des rencontres. Il est particulièrement intéressant de souligner qu’une fois notre parcours élaboré et la date de la journée de rencontre fixée par nos soins, aucun collectif n’a remis en cause sa participation ni chercher à reprogrammer la rencontre à une autre date.

Notons également que lors de la première itinérance, notre incertitude quant au succès de la démarche nous a amenés à prévoir trop de rencontres (13) par rapport au temps prévu (4 semaines). Cela nous a conduits à quelques voyages en train et à ne pas systématiquement respecter le « tempo » de 2 jours de marche espaçant chaque rencontre. Lors de la seconde itinérance, forts de l’expérience de la première, nous avons programmé les 13 rencontres sur 6 semaines, offrant également la possibilité d’un jour de repos par semaine, bien mérité étant donné le caractère montagnoux du territoire.

### **Cas particulier : l’itinérance en Lot-et-Garonne**

Avec les premières itinérances, nous avons validé la pertinence du protocole pour mettre en lumière les « principes d’action de la coopération », mais nous avons également pris conscience de sa pertinence pour provoquer un changement auprès des acteurs rencontrés, qui pourrait permettre l’émergence de nouvelles pratiques.

Nous souhaitons donc choisir, pour la 3<sup>ème</sup> itinérance, un territoire moins connu pour son effervescence d’initiatives, pour observer si l’émergence peut naître à partir de la mise en lumière de l’implicite.



À ce moment-là, Jacques Bilirit, Président du Comité Départemental du Tourisme de Lot-et-Garonne (CDT47) et Vice-Président du Conseil Départemental, nous contacte pour s'associer au projet et accueillir l'Observatoire de l'Implicite sur son territoire. Nous concluons un partenariat autour d'une itinérance qui vise à rendre explicites les représentations que les habitants de Lot-et-Garonne ont de leur territoire, en faire ressortir l'identité vécue, pour qu'elle puisse servir de socle à la coconstruction, par les acteurs locaux professionnels du tourisme, d'une nouvelle politique départementale du tourisme.

Dans le cadre de cette itinérance, douze chargés de mission du CDT47 et du département Développement Économique du Conseil Départemental feront chacun une étape aux côtés de l'Observatoire de l'Implicite pour s'approprier directement par l'expérience à la fois la démarche et ses résultats.

La 3<sup>ème</sup> itinérance dure 1 mois exactement, et comprend 8 étapes. Elle respecte totalement le « tempo » idéal, les besoins de repos. Les étapes sont fixées par l'équipe du CDT47/CD47 pour prendre des lieux du département révélateurs de sa diversité. Sur chaque lieu, les organisateurs désignent 1 ou 2 contacts qui ont la mission de réunir des habitants du lieu, avec pour consigne que les personnes invitées représentent la plus grande diversité dans la manière d'habiter le territoire. Comme pour les autres itinérances, nous n'intervenons pas sur le choix des participants.

### Récapitulatif des collectifs rencontrés

- Ci-après la liste des 35 collectifs rencontrés lors des 3 itinérances. On recense :
- 9 collectifs dans le secteur économique (entreprises, structures d'insertion, initiatives autour de l'emploi) ;
- 8 collectifs « Territoriaux » ;
- 7 collectifs dans le secteur de l'habitat ;
- 6 collectifs d'initiatives citoyennes (initiatives solidaires ou sociales, énergie citoyenne...) ;
- 5 collectifs d'initiatives éducatives ou culturelles (A noter : « L'école de tous les possibles » a invité les acteurs d'une autre initiative d'éducation, « les Cabanes », à participer à la rencontre).

Projet / Territoire	Lieu	Activité	Domaine
<b>En Maine et Loire :</b>			
Envie Saveurs	La Pommeraye	Épicerie associative	Initiatives Citoyennes
L'Arbre Bleu	Drain	Initiatives locales et solidaires	Initiatives Citoyennes
Écoquartier Les Prés	Angers	Écoquartier	Habitat
Pour un habitat différent	Angers	Habitat Participatif	Habitat
<b>En Ille et Vilaine :</b>			
Éoliennes en Pays Vilaine	Redon	Éolien citoyen	Initiatives Citoyennes
<b>En Loire Atlantique :</b>			
Éoliennes en Pays d'Ancenis	Teillé	Éolien citoyen	Initiatives Citoyennes
Les Cré'Alters	Nantes	Initiatives citoyennes	Initiatives Citoyennes
Coopworking	Saint-Herblain	Cuisine industrielle mutualisée	Entreprise, Emploi, Insertion

Projet / Territoire	Lieu	Activité	Domaine
Le Clos d'Émile	Bouvron	Écohameau	Habitat
Le Retz'l	Rezé	Monnaie Locale Complémentaire	Initiatives Citoyennes
Les Artisans du Changement	Nantes	Réseau de consultants	Entreprise, Emploi, Insertion
Les Cabanes (invité par l'école de tous les possibles)	Nantes	Éducation	Éducation – Culture
<b>En Vendée :</b>			
L'école de tous les possibles	La Chapelle Palluau	Éducation	Éducation – Culture
Les Voisins Terre Pelle	La Roche-sur-Yon	Habitat Participatif	Habitat
<b>En Ardèche :</b>			
La Belle Terre	Saint Romain de Lerps	Écohameau	Habitat
Les Odettes	Lamastre	Emploi	Entreprise, Emploi, Insertion
CEFORA	Lamastre	Entreprise de formation	Entreprise, Emploi, Insertion
Ardelaine	Saint-Pierreville	Coopérative de Territoire	Entreprise, Emploi, Insertion
Le Viel Audon	Balazuc	Village coopératif	Éducation – Culture
Les Recycl'Arts	Uzer	Recyclerie culturelle	Entreprise, Emploi, Insertion
Le Sauze	Labatie d'Andaure	Habitat groupé	Habitat
<b>En Drôme :</b>			
Jardins Cocagne Nord Drôme	Andancette	Insertion	Entreprise, Emploi, Insertion
La Maison de la Tour	Vallaurie	Culture et territoire	Éducation – Culture
Écoravie	Dieulefit	Habitat Participatif	Habitat
Solstice	Eurre	CAE	Entreprise, Emploi, Insertion
Graines Savoir	Die	Éducation	Éducation – Culture
Pôle Sud	Romans sur Isère	PTCE	Entreprise, Emploi, Insertion
<b>En Lot-et-Garonne :</b>			
	Saint-Sernin-de-Duras	Ville / Village	Territoire
	Meilhan-sur-Garonne	Ville / Village	Territoire
	Casteljaloux	Ville / Village	Territoire
	Le Fréchou	Ville / Village	Territoire
	Agen	Ville / Village	Territoire
	Penne	Ville / Village	Territoire
	Monflanquin	Ville / Village	Territoire
	Villebramar	Ville / Village	Territoire

## Récapitulatif du déploiement du protocole

Ci-après le tableau récapitulatif de déploiement du protocole. Comme exposé précédemment, en fonction des contraintes des participants, certaines étapes du protocole n'ont pas toujours été effectuées. Le tableau mentionne la durée de la rencontre et le nombre de participants (sans compter les observateurs éventuels).

Projet / Territoire	Date	Durée	#	Étapes du protocole				
				Soirée	#1	#2	#3	#4
Envie Saveurs	05/03/2016	9h - 16h	6	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
L'Arbre Bleu	08/03/2016	9h - 14h30	6	Oui	Oui	Oui	Partiel	Oui
Écoquartier Les Prés	11/03/2016	9h - 14h30	6	Oui	Oui	Oui	Partiel	Oui
Pour un habitat différent	13/03/2016	14h - 18h30	7	Midi	Oui	Non	Non	Oui
Éoliennes en Pays Vilaine	14/03/2016	10h - 14h30	3	Non	Oui	Oui	Non	Oui
Éoliennes en Pays d'Ancenis	15/03/2016	9h - 15h	7	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Les Cré'Alters	17/03/2016	11h - 18h	8	Non	Oui	Oui	Partiel	Oui
Coopworking	18/03/2016	9h - 13h	6	Non	Oui	Non	Non	Non
Le Clos d'Émile	20/03/2016	14h - 18h	8	Midi	Oui	Non	Non	Oui
Le Retz'l	21/03/2016	9h - 15h	8	Oui	Oui	Oui	Partiel	Oui
Les Artisans du Changement	23/03/2016	9h - 12h30	5	Non	Oui	Oui	Non	Oui
L'école tous les possibles	28/03/2016	9h - 14h30	1	Non	Oui	Oui	Non	Oui
Les Cabanes	28/03/2016	9h - 14h30	1	Non	Oui	Oui	Non	Oui
Les Voisins Terre Pelle	30/03/2016	9h - 12h30	3	Oui	Oui	Oui	Partiel	Oui
La Belle Terre	31/05/2016	9h - 16h	5	Oui	Oui	Oui	Partiel	Oui
Jardins Cocagne Nord Drôme	03/06/2016	10h - 12h30	9	Oui	Oui	Non	Non	Non
Les Odettes	06/06/2016	9h - 16h30	7	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
CEFORA	07/06/2016	9h - 13h	7	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Ardelaine	10/06/2016	10h - 16h30	5	Partiel	Oui	Oui	Non	Oui
Le Viel Audon	15/06/2016	9h - 12h30	7	Oui	Oui	Oui	Partiel	Oui
Les Recycl'Arts	16/06/2016	10h30 - 16h	8	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Le Sauze	18/06/2016	9h - 16h	7	Oui	Oui	Oui	Partiel	Oui
La Maison de la Tour	22/06/2016	9h - 12h30	3	Oui	Oui	Oui	Partiel	Oui
Écoravie	24/06/2016	9h - 15h	4	Oui	Oui	Oui	Partiel	Oui
Solstice	28/06/2016	11h30 - 16h30	5	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Graines Savoir	02/07/2016	10h - 15h30	4	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Pôle Sud	4/07/2016	14h30 - 16h30	1	Non	Oui	Non	Non	Non
Saint-Sernin-de-Duras	14/10/2016	9h - 14h30	6	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Meilhan-sur-Garonne	17/10/2016	9h - 13h30	6	Oui	Oui	Oui	Partiel	Oui

Projet / Territoire	Date	Durée	#	Étapes du protocole				
				Soirée	#1	#2	#3	#4
Casteljaloux	20/10/2016	10h - 14h30	3	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Le Fréchou	24/10/2016	8h30 - 14h30	6	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Agen	31/10/2016	10h - 16h	8	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Penne d'Agenais	03/11/2016	9h - 16h	5	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Monflanquin	05/11/2016	10h - 16h	8	Non	Oui	Oui	Non	Oui
Villebramar	09/11/2016	8h - 13h	9	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

## 4 Journal d'Itinérance

---

*Ce journal, rédigé au fil de l'eau, rassemble quelques images, pensées et vidéos de nos rencontres, glanées durant notre itinérance de l'Observatoire de l'Implicite. Le travail de découverte et de mise à jour des rouages profonds de la coopération est indépendant de ce journal et fera l'objet de publications dans les mois à venir. Cependant, il ne peut en être dissocié : c'est par la marche, et l'approche sensible du territoire, que nous développons un état de perception augmenté, qui nous permet de saisir les signaux faibles et de nourrir ainsi la mise en lumière des principes d'action de la coopération.*

### 4.1 1<sup>ère</sup> Itinérance : Pays de Loire & Vendée (mars 2016)

---

Du 3 au 31 mars, l'Observatoire de l'Implicite parcourra le Pays de Loire, à la rencontre de ceux qui inventent le #TerritoireCoopératif de #Demain. Douze initiatives de coopération seront sous la loupe de l'implicite, dans des domaines très divers : éducation, économique, habitat, énergie, consommation, lien social.

L'Observatoire prend la forme d'une randonnée pédestre, à la rencontre des auteurs et acteurs d'initiatives de coopération au cœur des territoires. C'est la lente itinérance et les rencontres qu'elle permet, qui permettent de saisir dans sa profondeur, ce qui fait le caractère du territoire traversé, que ce soit du point de vue historique, géographique ou sociologique. Régulièrement, l'Observatoire s'arrête et passe une journée avec les porteurs d'un projet de territoire, quels que soient leurs domaines d'action.

Le 3 mars, nous partirons d'Angers. Nous suivrons d'abord le cours de la Loire, vers Chalonnes-sur-Loire, puis traverserons les Mauges pour remonter sur Champtoceaux, et repartir vers Angers sur l'autre rive de la Loire. Le 14 mars, c'est en Pays d'Ancenis que nous nous attarderons, avant de redescendre sur Nantes pour une longue étape de sept jours. De Nantes, nous mènerons des incursions en Pays de Vilaine et vers la Forêt du Gâvre. Puis, le 24 mars, nous replongerons vers le sud, dans les pas de Charette, jusqu'à La Roche-sur-Yon, terme du périple. Ainsi, nous aurons parcouru 350 km à pied, et quelques autres en TER.

Au cours du voyage, douze journées de rencontres sont organisées avec des femmes et des hommes qui coopèrent pour mener un projet. À travers ces expériences, c'est la vocation de l'Observatoire de mettre à jour les rouages profonds de la coopération, afin d'apprendre à reproduire et essaimer ces initiatives.

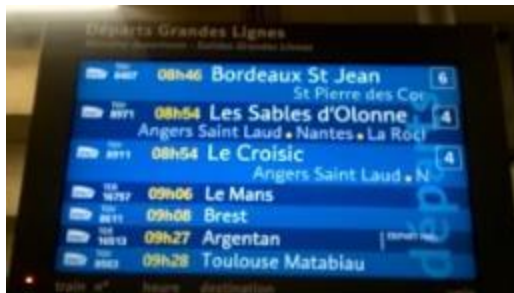
Pour cette première itinérance, le programme de rencontre est le suivant :

- 5 mars, avec Envie de Saveurs, à La Pommeray : une épicerie associative, pour un lien éthique entre producteurs et consommateurs, et plus de santé dans les assiettes,
- 8 mars, avec la Cabane à Projet de l'Arbre Bleu à Champtoceaux : un concept innovant d'espace de création de projets solidaires, économiques et coopératif,
- 13 mars, avec Pour un Habitat Différent à Angers : une expérience d'habitat participatif, depuis 1983, pour vivre ensemble chacun chez soi,
- 14 mars, avec Éoliennes en Pays de Vilaine, à Redon : l'une des premières initiatives d'énergie citoyenne,
- 15 mars, avec Éoliennes en Pays d'Ancenis : les plus jeunes cousines des susnommées,
- 18 mars, avec Coopworking à Nantes : une cuisine partagée, pour mettre en commun des outils de transformation alimentaire,

- 20 mars, avec le Clos d'Émile, à Bouvron : un écohomeau, lieu de vie convivial, sain et économe en énergie,
- 21 mars, avec les acteurs du Retz'1, la monnaie locale complémentaire du Pays de Retz,
- 23 mars, avec les Artisans du Changement à Nantes, le cluster de talents du Grand Ouest pour accompagner la transition des organisations,
- 28 mars, avec l'École de Tous les Possibles, à la Chapelle-Palluau, une association pour apprendre à apprendre,
- 30 mars, avec les Voisins Terre pelle, à la Roche-sur-Yon, un projet d'habitat groupé et partagé.

Le "[Journal de l'itinérance](#)" sera mis à jour tout au long du parcours et des rencontres. Ce court article expose le déroulement des rencontres : [À quoi ressemble une journée avec l'Observatoire.](#)

### 3 mars - Départ...



3 mars 2016, 8h54 gare Montparnasse, Paris : L'aventure commence ! C'est vrai que c'est plutôt inhabituel de partir "travailler" avec un sac à dos. Cela nous évoque ce qu'Albert Jacquard disait dans une série d'entretiens sur le travail. Ce que nous allons faire n'est pas un "travail" à proprement parler, mais plutôt une activité, utile pour nous, utile pour notre société, et dont l'exercice nécessitera sans doute des efforts et nous apportera beaucoup de satisfaction.



Premier contact avec Angers. La gare annonce la couleur : première grande ville de France où il fait bon vivre. Et il est assez facile d'y croire au regard de cette superbe sculpture.

Est-ce un hasard si quelques hectomètres plus loin, alors que nous cheminons sur la rive droite de la Maine, nous voyons, encore en pleine ville, sur les quais de la rivière, la zone d'accueil pour les gens du voyage ?

Accueil et bon vivre sont-ils liés ?

Première étape. 19 km le long de la Maine et de la Loire.



Quand même les bateaux coopèrent... "De la rive on peut observer les trains de bateaux remontant le fleuve, se suivant de la plus grande à la plus petite voileure pour ne pas couper le vent au bateau précédent."



Dès nos premiers pas, l'évocation par Joachim du Bellay de la douceur angevine nous revient en mémoire. Sans chercher à la comprendre, nous laissons cette quiétude entrer en nous. Nous verrons ce qu'elle fera résonner.

*"Plus me plaist le séjour qu'ont basti mes ayeux  
Que des palais romains le front audacieux  
Plus que le marbre dur me plaist l'ardoise fine,  
Plus mon Loire Gaulois, que le Tibre latin,  
Plus mon petit Lyré, que le mont Palatin,  
Et plus que l'air marin, la douceur Angevine"*

#### 4 mars – Entre Loire, Louet et Layon



Voilà une pancarte qui n'a rien d'implicite... Seulement, la pancarte "Pont démonté" était posée en bordure de cette route, dont la seule issue était justement le pont, 1 km seulement avant le pont. Seule solution : repartir en arrière, refaire les 4 km que nous venions de faire, repasser devant notre point de départ, et traverser le Louet par le pont de Rochefort.

Comme quoi, même un message explicite n'a vraiment de sens que s'il est perçu au bon moment.

#### Douceur angevine #2

Nous levons le pouce pour refaire notre retard après la péripétie du pont démonté. Une voiture plus tard, la conductrice s'arrête et nous prend. Elle a une guitare sur le siège arrière. Elle nous dépose 1,5 km plus loin. Nous levons le pouce à nouveau, et 1 voiture plus tard, une autre conductrice s'arrête à nouveau. Elle a une guitare dans la malle arrière... La musique adoucit les mœurs dit-on. La musique contribue-t-elle à la douceur angevine ?

#### Accueil #2

Une femme rencontrée aujourd'hui (celle à la guitare dans la malle arrière), nous explique être Champenoise et s'être installée en Anjou car, maman d'un enfant handicapé, elle avait trouvé ici de nombreuses possibilités qui n'existaient pas ailleurs. Hier, c'était l'accueil des gens du voyage que nous avons noté. Serions-nous dans une terre où la différence s'accueille mieux qu'ailleurs ?



## Acceptation



L'eau, omniprésente. Des marques rappellent les inondations de la Loire. Ici, c'est le Layon qui est sorti de son lit. La Loire est le seul fleuve libre d'Europe. On dirait que les gens considèrent comme normal qu'elle sorte de son lit, s'étale et recouvre les prairies, et reparte plus tard. Paisible acceptation des événements qui ne dépendent pas de nous.

## 5 mars - Envie de Saveurs

Notre première rencontre est avec l'équipe d'Envie de Saveurs, une épicerie associative installée à La Pommeraye. Elle répond à plusieurs objectifs : commercialiser des produits en circuit-court, issus d'une agriculture responsable, locale ou biologique, et recréer un espace de liens en centre-bourg.

Pour cette première rencontre, notre vidéo de clôture ne fonctionnera pas... Sans doute aurait-il fallu appuyer sur le bouton "Enregistrement Vidéo" plutôt que sur celui "Photos"...



### Envie de Saveurs (La Pommeraye)

Structure : Association

Domaine : Consommation

Extrait du site internet <https://www.enviedesaveurs.fr/> (extrait le 14/11/2017)

L'association Envie de Saveurs a été créée en octobre 2012 dans le but d'ouvrir et de gérer une épicerie de proximité. Dès l'origine, les fondateurs ont cherché à promouvoir l'agriculture locale, biologique, et la vente en circuit court de produits de saison. Ce sont les grandes lignes directrices qui guident l'activité de l'association.

Un point fort de l'association est d'avoir su fédérer les énergies pour atteindre ses objectifs. Le groupe mixte de producteurs et de consommateurs qui a initié le projet constitue aujourd'hui le Conseil d'Administration. Il est épaulé par une cinquantaine de bénévoles dont l'énergie est essentielle au bon fonctionnement de l'association. Le projet a reçu le soutien de l'Europe, de la région Pays de la Loire et surtout de plus de 160 donateurs et souscripteurs grâce auxquels les fonds nécessaires au démarrage de l'activité ont été réunis.

**Envie de saveurs c'est :**

**2** Emplois créés **14** Administrateurs **50** Bénévoles **160** Souscripteurs et donateurs



### Parmi les sujets évoqués avec l'équipe, qui nourrissent les principes d'action :

- La mobilisation "contre un projet" ou "pour une alternative"
- Les indicateurs, particulièrement dans un contexte où plusieurs objectifs coexistent
- La mobilisation des acteurs dans un environnement systémique.

### Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :

- « Nos motivations communes sont fortes. Peut-être devrait-on les afficher plus clairement. »
- « Nous avons vu aujourd'hui des choses que l'on ne voulait pas voir »
- « La résolution des problèmes que l'on rencontre n'est pas technique. Les éléments sous-jacents, on ferait bien de s'y pencher. Par exemple, la qualité de nos fruits et légumes vient de nos contraintes, des contrats... mais pas que. »
- « Il y a plusieurs rôles - salariés, bénévoles, producteurs – dans notre système. Il faut en tenir compte. Cela implique la présence de chacun. »

## 6 mars – Les Mauges

### Samuel et Jean-Marie : Coopér-acteurs



Nous avons rencontré Samuel Poupin, paysan boulanger, qui fournit notamment l'épicerie Envie de Saveurs. Il cultive son blé, produit sa farine, boulanges son pain et le vend directement au consommateur. À chaque étape de son travail, Samuel coopère avec d'autres. Pour les semences, il participe aux réseaux d'échanges pour étudier et retrouver les variétés adaptées au terroir et à ses besoins de boulangerie. Pour l'usage de machines agricoles, il s'investit dans sa

CUMA. Celle-ci réunit à la fois des paysans bio et des paysans conventionnels, ce qui implique de fixer des règles communes pour que chacun respecte le choix de l'autre et planifie les récoltes pour respecter les contraintes de tous. En termes de foncier, il travaille avec d'autres agriculteurs en mutualisant leurs surfaces pour permettre une rotation des cultures optimales. Enfin il est au cœur d'un réseau d'échanges entre voisins : il donne la paille à l'éleveur qui lui retourne du fumier, récupère les fagots issus de la taille des arbres du bocage pour chauffer son four... Silencieusement, sans tambour ni trompette, c'est un véritable réseau d'économie circulaire qui se met en place, fondé sur la confiance, l'appréciation mutuelle et la coopération.



Dans la ferme de Jean-Marie Bretault, on produit du lait et des produits laitiers depuis plusieurs décennies déjà. À l'époque, l'idée était de livrer à domicile chaque client tous les matins. Depuis, l'exode rural s'est accéléré, la mobilité s'est accrue, les petits commerces ont déserté les petites communes, les grandes surfaces sont devenues incontournables... Les services publics sont souvent partis. Il ne reste plus que La Poste, et encore... Jean-Marie ? Il continue à livrer la bouteille de lait de la personne

âgée, isolée dans un hameau perdu, et ce, 2 fois par semaine. Un coup de chapeau à sa persévérance et à la priorité qu'il continue de donner à la rencontre avec l'autre.

## Le territoire, vécu par son habitant



Nous savions que la marche et la lenteur étaient importantes pour se laisser imprégner par le territoire, pour le ressentir, pour le comprendre. Nous avons également opté pour l'hébergement chez l'habitant. Outre les rencontres, dont certaines sont de véritables cadeaux, nous découvrons dans ce partage un autre élément indispensable à la compréhension du territoire : Vivre chez les gens, les écouter nous parler de leur région, les écouter réagir à nos observations, les compléter, les modérer... Tout cela participe à notre effort de mise en lumière de l'implicite. Nous n'avions pas forcément perçu cela avant de partir, et c'est déjà la première bonne surprise de notre itinérance. Un clin d'œil à Patricia, notre hôtesse, avec Régis, ces deux derniers jours.

### 7 mars – Suisse angevine

Quatrième étape. 23 km dans la Suisse angevine, sur les pas de Joachim du Bellay, et dans les vignes d'Anjou et des Coteaux d'Ancenis.

#### Joachim Du Bellay et Edgar Morin

Petit clin d'œil à 'la pensée complexe' chère à Edgar Morin et chère à l'InsTerCoop : la connaissance d'une partie est insuffisante sans la connaissance du tout dans lequel elle s'inscrit. De même, la connaissance du tout est 'pauvre' sans la connaissance des parties...



Nous en avons eu une belle illustration en traversant Liré, la ville natale de Joachim du Bellay : des panneaux avec 2 ou 3 vers extraits des 'Regrets' sillonnent le village ; il y a également un musée dédié au poète. Nous en apprécions la lecture sur notre passage et avons entre nous quelques commentaires suggérés par celle-ci, nous nous faisons une idée plus précise de J. du Bellay.



Mais notre priorité très terre-à-terre du moment reste de trouver une supérette car nous manquons de réserves et n'avons pu déjeuner à midi. Arrivée à la Supérette, la déconvenue est grande de voir qu'elle ouvre 50 minutes plus tard.



C'est en fait une chance car nous décidons de retourner au Musée JDB et c'est avec bonheur que nous découvrons l'ensemble de la vie du poète et que nos réflexions précédentes s'en trouvent enrichies voire corrigées par ce que nous découvrons.

Encore une fois, tout montre que la vision globale et la vision spécifique sont indissociables pour élargir la compréhension des choses... Et cerise sur le gâteau, l'imprévu recèle de possibilités, à condition d'envisager ce qu'il permet d'en faire.

### Empilage

Nous sommes encombrés par des empilages d'objets devenus inutiles. Dans notre périple sur l'implicite, comment ne pas faire le lien avec l'empilage de toutes nos croyances inutiles, qui vont faire obstacle à nos projets de coopération...



## Similitudes et différences

La Suisse angevine. Quelques pas plus loin, nous pourrions être en Lot-et-Garonne : retenues collinaires, vergers et filets paragrêles. Mais la conduite des pommiers est différente. Quant à la vigne, elle est basse par ici.



## Entraide, Partage, Amitié...

Une belle création des enfants de l'école de Drain. Dans toutes les écoles de France, nos enfants ont réalisé des fresques semblables. Qu'en faisons-nous, une fois atteint l'âge adulte ? C'est justement à cet âge-là que nous pourrions en faire quelque chose...



## 8 mars - L'arbre bleu

Champtoceaux : nous faisons étape avec l'équipe de la Cabane à projet de l'Arbre bleu, un espace de création de projets solidaires, économiques et coopératifs.

### L'Arbre Bleu (Drain)

Structure : Association

Domaine : Initiatives locales et solidaires

Extrait du site internet <https://larbrebleu.wordpress.com>



L'association L'Arbre Bleu a été créée en septembre 2013. C'est une association intercommunale qui intervient principalement sur le territoire de la communauté de communes de Champtoceaux. Elle a pour objet **la promotion des initiatives locales et solidaires**. On appelle ici « initiative locale et solidaire » toute initiative portée par un groupe de citoyens ou une association, dont l'objet est de développer une action sociale et/ou économique dans le respect des valeurs de solidarité, de développement local et de préservation de l'environnement. L'Arbre Bleu a trois objectifs principaux :

- **Animer** le territoire en proposant des temps d'échanges culturels, éducatifs et scientifiques sur des thèmes en accord avec l'objet de l'association. Ces animations pourront notamment prendre la forme de conférences, d'ateliers, de spectacles et d'un festival.
- **Soutenir** les initiatives locales et solidaires en leur donnant un espace d'expression dans les différentes animations, en fédérant des actions communes.
- **Initier** la mise en place d'initiatives locales et solidaires, notamment avec une dimension économique.

Depuis 2013, l'Arbre Bleu a poussé, 2 grandes branches peuvent maintenant se distinguer.

- Le festival, pour animer le territoire, rassembler et réfléchir.

- La Cabane, pour se rencontrer, expérimenter et agir ensemble, avec la cabane à outils (une CUMD, Coopérative d'Utilisation des Appareils Domestiques) et la Cabane dans la coulée, un espace vert témoin de la richesse de la biodiversité.

Ces projets portés par une soixantaine d'adhérents constituent l'association l'Arbre Bleu. L'autre défi en cours de réalisation est de réussir à conjuguer l'initiative, l'autonomie des projets et des individus tout en portant collectivement les valeurs et l'organisation de l'Arbre Bleu.

#### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe, qui nourrissent les principes d'action :**

- L'acceptation par l'environnement, l'écosystème, de projets fondés
- Les écarts entre intentions et actions
- Le traitement des désaccords
- Le lien entre autonomie des projets et cohérence de l'ensemble

#### **Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :**

- « Utile, pour repérer nos obstacles. Effectivement, un truc qui revient sans cesse. »
- « Je vais trop vite... Il faut savoir prendre son temps. Du coup, je vois des pistes nouvelles de travail que celles que l'on pratique déjà. »
- « Moment très intéressant et riche... Nous mettre en auto-observation. C'est en fait essentiel pour savoir comment se faire connaître. »
- « Ça a mis en lumière quelques aspects de notre projet qui méritent d'être travaillés un petit peu plus. »
- « J'étais un peu perdue. Je n'avais pas imaginé que vous puissiez être accompagnants. Mais j'en tire des mises en lumière qui sont riches, qui n'ont rien de préconisations. »

### **9 mars – Entre Drain et Varades**

5ème étape de marche. 23 km entre Drain et Varades, le long de la Loire, de ses bras et de ses inondations.

#### **Introspection**

Après notre 2ème rencontre (avec l'épicerie Envie de Saveurs, puis avec l'Arbre Bleu), nous voyons l'intérêt de notre approche de lente itinérance. Les deux journées de marche qui suivent la rencontre des acteurs amènent d'abord une décantation des échanges, puis une réflexion intérieure, une sorte d'introspection qui permet de relire les échanges pour faire apparaître les signes des dynamiques coopératives ou au contraire des effets parfois contre-productifs, ou des effets non voulus. Puis le temps de l'échange et du croisement de nos regards, celui de la psychologue humaniste et celui du praticien cartésien fait apparaître les causes profondes à l'origine de ces signes. Nous ne sommes qu'au début du 1er voyage mais déjà, nous savons



que la moisson sera riche, et que les enseignements de ces itinérances seront déterminants pour comprendre ce qui se cache “derrière la coopération”.

### **Adaptation**

La Loire, sortie de son lit. Elle inonde le GR3 et nous oblige à monter sur le talus et longer la ligne de chemin de fer sur quelques centaines de mètres. Heureusement, c’est sans risque aujourd’hui : la grève fait que 9 trains sur 10 sont à l’arrêt.



### **10 mars – Paysage et coopération**

Déjà une semaine que l’Observatoire est en route. Courte étape aujourd’hui pour revenir vers Angers. À pied de Varades à Ingrandes (12km), puis en TER jusqu’à Angers pour retrouver en soirée les adhérents de l’association “Les Prés”, à l’origine d’un écoquartier (<https://ecoquartierlespres.wordpress.com/>).



Lorsque nous avons choisi notre démarche de randonnée pédestre pour mener les itinérances de l’Observatoire de l’Implicite, notre intuition était que les paysages influent sur les pratiques coopératives de leurs habitants.

Un exemple : La vallée de la Loire comprend de nombreuses prairies alluviales situées dans le lit majeur de la Loire, c’est-à-dire l’espace occupé par le fleuve lorsqu’il est en crue. Ces prairies, inondées tous les ans, étaient souvent la propriété des communes, qui les mettaient à la disposition des éleveurs locaux. Ils géraient alors en commun cet espace partagé.

Ce faisant, les habitants de ces territoires développaient des compétences particulières pour gérer collectivement l’espace commun. On peut facilement imaginer que ces compétences, savoir-être et savoir-faire, deviennent des compétences inconscientes : ceux qui les exercent s’appuient dessus sans même en avoir conscience. Sans elles, d’autres territoires pourraient avoir des difficultés à gérer collectivement un espace commun, ce qui semble ici une question assez naturelle.

### **11 mars – Écoquartier Les Prés**

Troisième rencontre de l’Observatoire de l’Implicite, avec les acteurs de l’Écoquartier Les Prés, à Angers, une initiative d’habitat participatif, dans une démarche de matériaux sains, bioclimatiques, et à la recherche d’une harmonie entre voisins.



## Écoquartier les Prés (Angers)

Structure : Association

Domaine : Habitat groupé

En 2005, quelques Angevins tenaces croient en la possibilité de vivre, en ville, une vie harmonieuse avec ses voisins et avec la nature. En 2008, ils créent l'association « Écoquartier Les Prés » pour mener à bien la construction d'un « écoquartier » : un ensemble d'habitations bioclimatiques en matériaux sains sur le Plateau des Capucins à Angers, permettant d'intégrer une mixité sociale, et où chacun vit chez lui dans un esprit de convivialité, d'attention à l'autre et de partage. L'association vise également à aider et accompagner les adhérents dans la réflexion sur leur projet d'habitation, à animer et organiser la vie sociale dans l'écoquartier, et à promouvoir la création d'autres initiatives similaires.

Devant l'impossibilité d'obtenir une surface financière suffisante pour son projet, l'association conclut un partenariat avec l'ESH (Entreprise Sociale pour l'Habitat) « le Val de Loire ». Ce faisant, le projet est élargi, ce qui permet de proposer un habitat écologique à un autre type de population. Le Val de Loire est le maître d'ouvrage principal de l'ensemble du projet, l'association est maître d'ouvrage associé. Une convention de partenariat est signée, qui représente surtout un engagement moral entre les deux parties. Après un processus de sélection, l'architecte proposé par l'association est agréé par Le Val de Loire. Une première construction débouche sur trois bâtiments de 2 à 5 niveaux : un ensemble de 41 logements locatifs, livré en 2012. La résidence « Les Prés-Sud », pour les adhérents de l'association, est livrée en 2013. Elle est composée d'une vingtaine de logements en accession à propriété, du T2 au T4, et de locaux au service de tous.



L'ensemble est construit en fonction des critères environnementaux de l'association : habitat groupé plutôt que pavillonnaire pour densifier raisonnablement le tissu urbain, orientation permettant de profiter au maximum des apports solaires et de réduire la consommation énergétique, matériaux sains (bois, ouate de cellulose...) pour protéger la santé des habitants, chaufferie collective à

bois pour le chauffage et l'eau chaude, pour utiliser une énergie renouvelable, récupération des eaux de pluie... La Résidence « Les Prés-Sud » intègre également des lieux partagés (laverie, jardin, salle commune), pour développer une façon d'habiter autrement, en partageant des services, en développant des relations.

### Parmi les sujets évoqués avec l'équipe, qui nourrissent les principes d'action :

- Le groupe, qui a beaucoup plus que ce qu'il se donne pour objectif
- L'intérêt d'être accompagné, mais aussi les expériences nécessaires que l'accompagnement empêche de faire
- La question des compromis et le poids de ce que l'on accepte, consciemment ou non
- L'impact des appréhensions non formulées

## Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :

- « Le plaisir d'écouter les autres. Le plaisir aussi de s'exprimer soi-même sur des sujets qu'on n'aborde pas, et qui pourtant sont essentiels. »
- « Ce questionnement m'aide à structurer mes idées. En fait, il m'aide à mieux me connaître... pour mieux évoluer. »
- « Reprendre conscience de l'investissement de chacun. De ce chacun a mis et mets dans ce projet, et qu'il ne faut pas oublier. »

## 12 mars – Subjectivité

### Passé et Présent



Randonnée urbaine dans la ville d'Angers. Nous y apprécions une mise en valeur du patrimoine architectural de la ville. Petite série avec la Maison Bleue et sa façade de céramique, les superbes reflets du Musée des Beaux-Arts dans la bibliothèque ou les ornements de la Maison d'Adam.



### Sentir avant de comprendre

« Lors des projets de restaurations, nous ne devons pas oublier que nous avons, au-delà de la consolidation et de la sauvegarde du monument, une sorte de « devoir d'émotion » vis-à-vis du public (...). Il doit « sentir » l'édifice avant de le comprendre ».

**Gabor Mester de Parajd**  
Architecte en chef des Monuments historiques.

Cette phrase de l'architecte en charge de la rénovation de la collégiale Saint Martin d'Angers ne passe pas inaperçue dans notre randonnée vers l'implicite. Elle met en mot à sa manière ce qu'Edgar Morin distingue entre la compréhension intellectuelle et la compréhension humaine. Que ce soit en architecture, en ingénierie territoriale ou en coopération, développer cette compréhension est indispensable.

### Géographie Subjective



Lors de notre passage à l'Écoquartier Les Prés, dans les Hauts de Saint Aubin, nous avons découvert affichée au mur, une «carte subjective». L'idée nous a immédiatement séduites : tracer, collectivement, une géographie subjective de notre territoire de vie est une manière de faire surgir l'implicite de nos territoires.

### Extrait du site 'Géographie Subjective' :

“Catherine Jourdan, psychologue et artiste documentaire mène depuis plusieurs années un projet documentaire cartographique. Son nom ? La géographie subjective. Presque un pléonasma mais n’entrons pas tout de suite dans le débat, car nous pourrions chercher longtemps une carte dite objective. Il s’agit de donner ses heures de gloire à une géographie sensible, parfaitement exacte et inexacte, buissonnière, singulière et collective et de la rendre publique par le biais d’une carte papier. Une carte subjective est une carte d’un lieu élaborée par un groupe éphémère d’habitants et ne s’autorisant que d’elle-même. [...] Une carte dite subjective tente le geste d’attraper la vision qu’a une personne ou un groupe d’habitants d’un morceau de territoire à un temps t. On l’aura compris, elle n’existe que par les mots et les dessins de celui ou celle qui se risque au geste de cartographier selon son vécu. Sur cette page inaugurée, on trouve donc des souvenirs, des histoires, des apories, des idées hâtives : tout ce qui fait l’humus de notre regard singulier et collectif. Les cartes réalisées fictionnent autant qu’elles décrivent. Mais n’a-t-on pas toujours besoin de fictionner le réel pour pouvoir penser ? Le réel tout seul, parlerait-il ?”

Nous voyons dans cette approche, des convergences évidentes avec l’Observatoire de l’Implicite. Peut-être nos chemins se croiseront-ils un jour.

### **13 mars – Habitat différent**

Notre journée est dédiée à la rencontre de huit des habitants de “[Habitat Différent](#)”, une initiative d’habitat participatif née en début des années ‘80. Cet échange est pour nous très intéressant, car un recul de 30 ans sur la coopération est une expérience précieuse. Qui plus est, la coopération en matière d’habitat touche tellement notre vie quotidienne, notre sphère intime, que nous pensons trouver dans ces expériences une attention particulière à l’écologie du projet (au sens du respect de soi-même et des autres qui composent notre environnement), à l’humanité des relations, au savoir-penser et vivre ensemble.

#### **Habitat différent (Angers)**

Structure : Association

Domaine : Habitat participatif

Extraits du site internet <https://hd49.wordpress.com> (extrait 14/11/2017)

Vivre ensemble chacun chez soi, une expérience d’habitat participatif depuis 1983



Habitat différent, c’est : Un **collectif d’habitants** situé au Lac de Maine à Angers de **17 foyers** dont les habitants sont locataires ou propriétaires. Une **association** qui regroupe aussi d’anciens habitants, des candidats et toute personne intéressée par une réflexion sur l’habitat social cogéré.

C’est aussi une **philosophie** : la recherche d’un équilibre entre trois dimensions : **Individuelle** : des habitations individuelles = *chacun chez soi*, dans son appartement ou sa maison. **Collective** : un engagement collectif = *tous ensemble*, notamment pour gérer les espaces communs et développer



des relations conviviales. **Partenariale** : une volonté de relation = avec d'autres, le bailleur, les copropriétaires, d'autres associations...

C'est enfin un ensemble d'**objectifs** :

- pérenniser ce mode de d'habitat,
- promouvoir sa diffusion,
- développer la réflexion sur un Habitat « Différent »,
- contribuer à la conception et à la réalisation de projets similaires.

**Parmi les sujets évoqués avec l'équipe, qui nourrissent les principes d'action :**

- La question de l'entretien et du renouvellement de la coopération, du leadership
- La maturité relationnelle (avec soi-même, avec l'autre)
- La gestion des attentes, les limites à poser
- Le « laboratoire de démocratie » qu'est l'habitat différent

**Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :**

- « Cela permet d'enrichir la vision que l'on a de l'environnement et prenant en compte la vision que de chacun. »
- « Nous avons parlé du contenu, et pas de notre fonctionnement. C'est une bonne idée de changer d'angle de vue. »
- « Cela permet de mettre des mots sur ce que l'on vit. De prendre du recul. »

## **Exception et enseignement**

Exception qui confirme la règle : c'est en train que nous allons à Redon en quittant nos amis d'Habitat Différent. Au début de notre projet, nous avons peur de manquer d'interlocuteurs... Nous avons peur que certaines structures contactées ne répondent pas à notre invitation, ou que leurs acteurs ne souhaitent pas dédier le temps que nous demandions, ou que... ou que... En clair, les peurs de Patrick l'ont amené à charger un peu le programme. Quelques semaines plus tard, toutes les rencontres prévues étaient confirmées ! Seule solution pour respecter nos engagements : faire un Angers-Redon-Ancenis en train et déroger à notre principe de lenteur. Mot-dièse : #Enseignement

### **14 mars – Éoliennes en Pays de Vilaine**

Redon, Ille-et-Vilaine. Rencontre avec « Éoliennes en Pays de Vilaine » (EPV), une équipe de pionniers qui ont mis en œuvre le premier parc éolien citoyen en France. Ici, 1000 citoyens investissent dans un projet local de production d'énergie renouvelable. Les éoliennes tournent, mais EPV ne s'arrête pas là et accompagne d'autres collectifs dans des initiatives similaires. Dans la petite vidéo de clôture, Jean-Christophe présente EPV, et nous apprécions la justesse du témoignage de Jacqueline, totalement en phase avec la démarche de l'Observatoire de l'Implicite.

## Éoliennes en Pays de Vilaine (Redon)

Structure : Association

Domaine : Énergie citoyenne

Extraits du site internet <https://www.eolien-citoyen.fr> (extrait 14/11/2017)

L'association Éoliennes en Pays de Vilaine (EPV) a été créée en 2003 avec l'idée que le vent est une ressource naturelle inépuisable et décentralisée dont l'exploitation doit se faire aux bénéfices des territoires.

Le projet d'EPV a débuté en 2002 à l'initiative d'un couple de maraîcher à Sainte-Anne-sur-Vilaine (35). Très rapidement un groupe de personnes s'est constitué pour réfléchir à un développement maîtrisé et citoyen de l'énergie éolienne. Les premiers projets qui avaient été identifiés ont été ajournés du fait de contraintes paysagères et aéronautiques, mais l'association n'a pas baissé les bras et a engagé des études de faisabilité sur le territoire du Pays de Redon.

Après avoir identifié plusieurs zones, EPV, avec l'appui de nombreux bénévoles, a engagé le développement de projets éoliens coopératifs sur deux zones (Sévérac-Guenrouët en Loire-Atlantique et Béganne en Morbihan). Pour pouvoir coordonner toutes les études et actions menées par l'association, EPV a embauché, grâce à des contributions extérieures, un salarié.

**Aujourd'hui l'association accompagne le développement de plusieurs parcs éoliens citoyens sur le Pays de Redon et au-delà. Mais ses actions vont au-delà : l'association est un acteur de référence sur les questions de l'éolien citoyen et participe activement à son développement.**

### Parmi les sujets évoqués avec l'équipe, qui nourrissent les principes d'action :

- La question de la responsabilisation
- La question de la contagion : comment faire pour que de plus en plus de personnes rejoignent le projet
- L'impact des identités de rôles (ce que je fais) et identités intégrées (ce que je suis)
- La question de l'essaimage : comment faire pour reproduire, sans reproduire.

### Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :

- « Je m'attendais à une analyse de ce qui fait qu'un projet coopératif fonctionne bien, ou pas, puis une synthèse. Je ne m'attendais pas à ce qu'on traite du fond du fond, de ce qui fait la nature même de ce qui nous met en mouvement. »
- « Que ce soit de mettre des billes de couleur ensemble, ou faire la VI<sup>e</sup> République, les rouages sont les mêmes, inhérents à la personne humaine. »
- « Souvent il y a un fossé entre le travail que font les administrateurs, bénévoles et salariés. Je retenais l'idée que lorsqu'il y a des réunions, on pourrait tous poser nos casquettes et éclairer de façon beaucoup plus large les champs de réflexion. »

## 15 mars – Éoliennes en Pays d’Ancenis

Teillé, Loire-Atlantique. Rencontre avec “Éoliennes en Pays d’Ancenis”. Bénéficiant de l’expérience et des travaux de EPV (voir la [rencontre du 14 mars](#)), l’équipe lance un projet de parc éolien citoyen sur les communes de Teillé et Trans-sur-Erdre. À ce jour, plus de 600 citoyens ont souscrit au projet qui vise à produire l’énergie nécessaire à 30000 habitants. L’idée est d’allouer une partie des revenus d’exploitation à l’accompagnement de la transition énergétique ou à des actions d’éducation.

### Éoliennes en pays d’Ancenis (Teillé)

#### **Production citoyenne d’énergie éolienne : 5 éoliennes de 3 MW produiront de quoi alimenter 20 000 habitants (à peine le tiers du Pays d’Ancenis)**

Domaine : Énergie

Structure : Association au départ, puis création de 2 SAS

Lien : <http://eoliennes-ancenis.fr/>

L’association Éoliennes en pays d’Ancenis (EOLA) est créée en 2010 avec une petite dizaine de personnes pour développer un site de production citoyenne d’énergie éolienne. En 2011, une zone est repérée sur Teillé-Trans-Mouzeil. La réussite du financement citoyen de Béganne et la participation dans le projet du Conseil Général de Loire-Atlantique via une SEM décident les trois municipalités à valider le projet. En 2012, le Préfet publie l’arrêté créant les Zones de Développement Éolien. Afin de pouvoir mener à bien le projet, l’association EOLA crée en novembre la SAS EOLA Développement. Elle comporte 3 collèges : les fondateurs (12 membres et l’association), les citoyens (via les clubs d’investisseurs) et le Conseil Général via la SEM LAD SELA.

Les différentes études, lancées en 2013, nécessitent 300K€ apportés par les fondateurs et les clubs d’investisseurs. Les études techniques et financières sont favorables. Les risques diminuent et le prix de l’action est porté de 10€ à 15€ à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014, entraînant une augmentation des investissements, opération renouvelée à chaque A.G. Les demandes de permis de construire et d’exploiter sont déposées en juillet 2015 et acceptées en mars 2017.

Une nouvelle société vient d’être créée pour la construction et l’exploitation du Parc : la SAS EOLANDES. Les citoyens, via la SAS EOLA Développement restent très majoritaires.

#### **Implication et appropriation citoyenne**

À ce jour 1,6 M € ont donc été récoltés dont 1,4M€ auprès de 700 particuliers regroupés en 52 clubs d’investisseurs. Ces 700 personnes se répartissent en 3 tiers. Le 1<sup>er</sup> tiers (230 personnes) concerne des personnes habitant le Pays d’Ancenis. Le 2<sup>ème</sup> tiers est constitué de personnes ayant un lien très fort avec le territoire (personnes nées sur le territoire, famille très proche d’habitants du pays d’Ancenis), mais n’y habitant pas. Le 3<sup>ème</sup> tiers vient principalement de l’agglomération nantaise située à 40 km du parc éolien.

#### **Parmi les sujets évoqués avec l’équipe, qui nourrissent les principes d’action :**

- la construction de la confiance,
- la durée de l’engagement, et de l’équilibre entre le long terme et le court terme,
- la puissance de transformer une motivation “de réaction” (lutter contre l’énergie fossile ou nucléaire) en une motivation “de construction” : aller vers une énergie alternative.

### **Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :**

- « Souvent on pédale... C'est toujours intéressant de se regarder pédaler »
- « Cela nous a obligé... oui, je crois que le mot obligé et bon, obligés à prendre du temps pour réfléchir sur le pourquoi on était parti dans ce projet-là. »

Après nos échanges avec EOLA, nous reprenons la route à pied. Nous avons bien besoin, après 3 jours de rencontres, d'un temps de marche pour laisser décanter toutes les informations et les réflexions des derniers jours. Après 2 petites heures, et 9 km, nous arrivons à Trans-sur-Erdre, en étant passés tout près du futur lieu d'implantation des éoliennes.

### **17 mars - Les Cré'Alters**

L'association Les Cré'Alters a pour objectif de valoriser et mettre en relation les « créateurs d'alternatives », Agriculture urbaine, écoconstruction, réemploi, monnaies locales. Ces réalisations concrètes ont pour point commun de proposer des solutions innovantes répondant aux défis environnementaux, sociaux, économiques et démocratiques actuels.

#### **Cré'Alters (Nantes)**

Structure : Association

Domaine : Initiatives citoyennes

Extraits de la page Facebook [www.facebook.com/pg/lescrealters](https://www.facebook.com/pg/lescrealters) (extrait 15/11/2017)

Créée en 2010, l'association les Cré'Alters a pour objectif de valoriser, soutenir, et rassembler les « créateurs d'alternatives ».

De l'agriculture urbaine aux maisons autonomes, des monnaies locales à la récup', en passant par les épiceries solidaires, les Cré'Alters exposent des réalisations concrètes qui expérimentent de nouvelles façons de vivre, d'habiter, de s'alimenter, d'échanger et de s'organiser.

L'association agit principalement à Nantes et ses environs, tout en s'inscrivant dans une dynamique plus globale, en allant à la rencontre et en tissant des liens avec des initiatives menées dans d'autres régions du monde. À contre-courant des discours culpabilisateurs et du sentiment d'impuissance face aux différentes crises actuelles, les Cré'Alters montrent qu'il existe des alternatives, des initiatives menées au niveau local par des personnes ordinaires, engagées, et aux idées originales. Ces réalisations concrètes sont autant d'alternatives à notre modèle de développement basé sur la surconsommation, la course à la croissance et la dérégulation financière. Ces initiatives s'inscrivent ainsi dans une dynamique de transition vers une société plus juste, écologique, solidaire et conviviale.

Les Cré'Alters travaillent à remettre de la créativité et du pouvoir d'action entre les mains de citoyens, d'habitants, afin d'être en capacité de transformer et de s'approprier son lieu de vie, tout en prenant une part active aux grands enjeux de notre société.

### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe, qui nourrissent les principes d'action :**

- la question du "Je" et du "Nous" dans le projet,
- la question du "Lutter Contre" et du "Aller vers",
- le lien entre transformation personnelle et transformation sociale.

### **Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :**

- « Je l'ai vécu avec sérénité, même si pourtant on pointe sur du sensible. Nous avons besoin de cet équilibre entre Être et Agir, entre Action et Réflexion »
- « J'ai lâché le cerveau ! C'est chouette ! Je vois aussi le risque d'éparpillement... »
- « ... La place de chacun de notre organisation... En réalité, ma place à moi dans l'organisation... La différence entre ce que j'apporte et ce que je veux apporter. C'est pas toujours confortable, mais cela m'intéresse. »
- « Nous sommes tous dans des associations de transitions sociétales, et en même temps en transition dans nos vies. »

### **18 mars – Coopworking, Coopcooking**

#### **Coopworking (Saint-Herblain)**

Structure : Association

Domaine : Mutualisation d'outils de production (extension d'une CAE)

Extraits du site [www.coopworking-nantes.coop](http://www.coopworking-nantes.coop) (extrait 15/11/2017)

#### **Une cuisine et une boutique partagée située dans le quartier de Preux à St-Herblain.**

Ce nouvel espace d'expérimentation allie laboratoire aux normes et boutique, pour des activités de type transformation alimentaire et traiteur pour des TPE, auto-entrepreneurs et associations, et notamment pour les femmes des quartiers qui souhaitent valoriser leurs talents culinaires.

Il est le résultat

- d'une opportunité de reprise d'un labo laissé par une entreprise d'insertion,
- du besoin avéré des TPE de la restauration de disposer d'un outil de production fiable et aux normes et accessible financièrement,
- de lier économique et social dans un quartier en requalification (projet Europan ) - que la stratégie du partage et du collaboratif est la seule possible dans certaines conditions (optimisation des ressources).

Son originalité réside dans le fait que cela n'existait pas sur l'agglomération nantaise, et qu'elle met en avant une stratégie de partage des outils (économie de fonctionnalité). Pour son utilité sociale, elle permet de faire émerger de nouveaux emplois grâce à des perspectives de développement de l'activité des utilisateurs et /ou d'en consolider d'autres pour ceux qui sont déjà existants. Par ailleurs sa localisation géographique dans un quartier HLM en désuétude, permet d'envisager via la boutique des animations, ventes, ateliers en direction des populations locales et des associations et d'en faire un outil partagé à plusieurs titres et de dynamique locale.

#### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe, qui nourrissent les principes d'action :**

- la question de savoir reconnaître la justesse d'une initiative, pour soi et pour les autres,
- le rôle du doute dans l'élaboration et la vie du projet,
- la question des objectifs : quand les motivations et l'action des acteurs dépassent le projet en lui-même (« je », « nous »).

### Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :

- « Se rendre compte qu'il y a des choses qui dépassent le projet, en l'occurrence le partage du laboratoire, et qui sont du domaine de l'humain, de l'être. On recherche autre chose, dans des logiques de relation à l'autre. Et la coopération peut-être une des solutions pour arriver à développer des projets. »
- « Il y a une émulation qui va bien au-delà de la simple fabrication de nos productions respectives... Tiens là il y a une collaboration qui est possible. Tiens là on peut travailler ensemble... »
- « J'ai trouvé cela incroyable. C'est très introspectif. Aller chercher au fond de nous pourquoi on fait ce projet. Des portes qui s'ouvrent que je ne voyais pas auparavant. »

### La Mouette Cuisine

Stéphanie, que nous avons rencontrée lors de notre rencontre à Coopworking tient un blog : La Mouette Cuisine. En rentrant le soir, nous découvrons son dernier article, où elle évoque le passage de l'Observatoire de l'Implicite, sous le titre ["l'Invention d'une vie" et un sous-titre "Quand tu penses toucher de l'inox... et que tu croises de la chair..."](#). Coup de cœur. Merci Stéphanie.

### Extraits :

Le truc magique, qui a même relégué ma crève au rayon des "on verra plus tard", c'est qu'ils ont su réveiller en nous l'introspection nécessaire à tout projet [...] Je me suis entendue dire que je voulais "inventer ma vie." Que je voulais favoriser l'être au faire, rester fidèle à mes convictions. Avant d'ajouter que, plus que jamais, le plaisir et le partage étaient mes moteurs, et que la cuisine et la pâtisserie constituaient un (beau) prétexte à l'échange.

J'ai pu me livrer ainsi, sans craindre les habituelles réflexions, les regards perplexes de certains esprits bien rationnels qui ne voient en mon aventure qu'une utopie de plus, dans un monde qui n'aurait pas besoin de rêver. J'ai senti en moi tellement d'émulation que je suis repartie de là avec une énergie inimaginable au vu de mon état larvesque du matin.

### 19 mars – Nantes, anticonformiste

Depuis 2 jours déjà, nous sommes à Nantes. Coup de cœur pour cette ville qui a vraiment un temps d'avance. Sa culture coopérative nous avait déjà attirés. Son anticonformisme nous séduit.

Nantes nous apparaît malicieuse, audacieuse, facétieuse et poétique, que ce soit pour ses champs en ville, son mur tombé du ciel, ses bancs processionnaires qui ne se nourrissent désormais que des émotions des amoureux, ses bancs géants ou déformés, son terrain de football déformé qu'un miroir déformant remet droit, son usine LU transformée en Lieu Unique, ou ses fourmis qui escaladent le Muséum d'Histoire Naturelle...

Petit diaporama de notre randonnée urbaine en centre-ville.



## 20 mars – Le Clos d'Émile

Ce dimanche, nous faisons une petite escapade à 35 km de Nantes, du côté de Bouvron, pour rencontrer les habitants (et futurs habitants) du [Clos d'Émile](#), un écohameau en zone rurale. Le projet est de partager un lieu entre des personnes et des familles, motivées par l'esprit du projet pour en faire un lieu de vie convivial, solidaire, tout en respectant l'intimité de chacun, sain et économe en énergie. 6 foyers y résident, et nous rencontrons 4 d'entre eux.

Comme toujours dans les expériences d'habitat participatif, nous y trouvons une grande maturité relationnelle entre les habitants. L'expérience coopérative étant au cœur de la vie de chacun, elle implique une pratique sans cesse renouvelée de l'écoute de l'autre, du respect et de la tolérance, de l'expression de ses propres attentes et besoins.

Cette journée est très agréable et très riche pour nous. L'échange est fécond, et le temps passe vite. Trop vite, car nous sommes attendus à Nantes en soirée, et nous nous quittons sans faire la petite vidéo de clôture de nos rencontres... Il faudra donc revenir, et ce sera un véritable plaisir.

**Le Clos d'Émile (Bouvron)** <http://leclosedemile.blogspot.fr/>

Structure : Association Syndicale Libre et SARL

Domaine : Écohameau

### Description du projet

Le Clos d'Émile est un habitat collectif situé à 4 km de Bouvron (44) sur un espace de 8000 m<sup>2</sup>. Il est constitué de 7 lots constructibles, dont un lot collectif, et de 4000 m<sup>2</sup> de prairie collective. L'idée de ce lieu est venue du paysan voisin et d'un couple de Bouvron qui se sont imaginé un lieu en harmonie avec l'environnement proche et animé d'une énergie collective. Sur la prairie se trouvent des espaces potagers individuels ou partagés, une mare, des jeux pour les enfants, des arbres fruitiers et un filtre à roseaux sur lequel sont connectées les 6 maisons de l'éco-hameau et 2 maisons du village. L'aménagement et l'entretien de cet espace est un défi collectif permanent. Le lot constructible commun pourra accueillir une maison commune : l'idée est d'auto-construire cette maison et d'en faire un temps fort de la vie du groupe. Avec le temps, nous réalisons aussi à quel point notre projet attire l'attention, sert d'exemple et de source d'inspiration, ce qui nous donne une satisfaction particulière tout en nous permettant de rencontrer des personnes ayant des passions communes avec les nôtres.

### Dates clés du projet

2005 : le nouveau PLU de Bouvron rend le terrain de 8000 m<sup>2</sup> constructible sur 4000 m<sup>2</sup>

2007 : premières réunions où émerge l'idée de l'éco-hameau

2008 : rencontres avec le notaire, les banques, le propriétaire - création d'une SARL qui



signe la promesse de vente du terrain avec le propriétaire - travail avec un cabinet d'architecture pour concevoir les lots - communication sur le projet  
2009 : la mairie accorde le permis d'aménager, la banque accorde le prêt couvrant les travaux de viabilisation, une famille rejoint le groupe, la SARL achète le terrain et les travaux de viabilisation débutent, dont l'auto-construction du filtre à roseaux  
2010 : réalisation des statuts de l'association syndicale libre, du cahier des charges de l'éco-hameau et du règlement du filtre à roseaux, premier permis de construire accordé  
2011 : arrivée de Jacques et Bernadette (et leur fille Marie), porteurs du projet  
Juillet 2012 : arrivée de Solène et Gaël (et leurs enfants Mewenn et Célia)  
Mars 2013 : arrivée de Douna et Daouda (et leurs filles Miomey et Soaniry), ils s'installent dans une yourte sur le lot commun le temps de la construction de leur maison  
Avril 2013 : arrivée de Marc et Sophie (et leur bébé en 2014)  
Août 2015 : arrivée de Carole  
Décembre 2015 : arrivée d'Annie qui achète la maison de Marc et Sophie  
Mars 2017 : arrivée de Marine et Jean-Luc sur le dernier lot individuel  
Septembre 2017 : Douna et Daouda emménagent dans leur maison et vendent leur yourte

### **Sa forme juridique et ses parties prenantes**

Le Clos d'Émile s'est constitué en Association Syndicale Libre dans laquelle chaque propriétaire a une voix. L'ASL se réunit tous les mois et nous discutons des actions, des projets. Parallèlement, nous avons créé une association culturelle "L'Émile et une..." pour donner un cadre aux différentes actions culturelles que nous souhaitons mener car nous nous sommes rendu compte que l'organisation d'actions culturelles nous rassemblait assez naturellement en accueillant des amis, des voisins et plus : ateliers de lecture, d'écriture, de couture, concerts à domicile, ciné plein air...

### **Son dimensionnement**

6 foyers (10 adultes, 5 enfants)

### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe, qui nourrissent les principes d'action :**

- la place de l'humour dans l'aventure collective,
- le rapport entre Faire et Être, et comment le Faire Ensemble permet à l'Être de grandir,
- le lien entre écologie (au sens large : respect des autres et de mon environnement), et l'écologie intérieure (respect de soi-même).

### **Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :**

- « J'ai l'impression d'avoir rencontré mes voisins encore plus que d'habitude. Y compris Gaël » (Note : son mari).
- « Cela fait écho sur une journée sur nos rêves, que nous avons faite en 2011. Mais travailler sur nos raisons profondes... c'est la 1<sup>ère</sup> fois. Et surtout, ne jamais oublier qu'il y a ça. »
- « Entendre chacun directement. Être surprise, plutôt que projeter... »
- « Ce temps de découverte vient pondérer mon côté fonceur. Redécouvrir les vertus du temps. »



## 21 mars – Monnaie locale : le Retz'l

Le soir du 20 mars, nous retrouvons les acteurs du Retz'l, la monnaie locale complémentaire du Pays de Retz, en prologue à notre rencontre du 21 mars. Nous dînons sur l'île de Nantes, à l'épicerie-restaurant locavore A Contretemps, où Carole et Philippe nous accueillent avec un immense sourire tellement chaleureux. Un lieu authentique, une aventure "humano-gustative", une exigence quant aux produits et à l'éthique (proximité, qualité). Ici, on paye bien sûr en Retz'l. Mais plus qu'un restaurant, A Contretemps fabrique du lien, et ça, ça n'a pas de prix ! Faites-y un tour : <https://www.facebook.com/a.contre.temps>.

C'est notre 10ème rencontre, et aujourd'hui nous sommes avec les acteurs de la Monnaie Locale Complémentaire du Pays de Retz : le Retz'l, qu'il faut (bien sûr), prononcer "Réal". Dans notre itinérance, il était fondamental pour nous de traiter au moins une monnaie locale, tant ce type de projet peut être "transformationnel", par son caractère systémique d'une part, et sa capacité d'émancipation, puisque qu'il permet à chaque citoyen de se réapproprier la monnaie et, d'une manière plus large, l'économie.

### Le Retz'L (Rezé)

Structure : Association

Domaine : Monnaie Locale Complémentaire

Extraits du site <http://reseauduretzl.org/> (extrait 15/11/2017)

L'association du Réseau du Retz'L est une association Loi 1901 à but non lucratif créée en 2012 à l'initiative d'un groupe de citoyens des communes de Bouguenais, Rezé et St-Jean de Boiseau (44).

Ce groupe de citoyens souhaite proposer une économie alternative qui reste au service de leur territoire en rendant visibles les différentes initiatives favorisant les circuits courts et l'économie locale.

Ils souhaitent s'inscrire dans une démarche d'éducation populaire en amenant leurs concitoyens à prendre conscience de l'amélioration que ceux-ci peuvent apporter à l'économie de leur territoire à travers l'utilisation d'une monnaie locale qui les amène à réfléchir et à relocaliser, lorsque cela est possible, leur consommation.

Le Réseau du Retz'L gère la monnaie locale : édition des coupons-billets, animation et mise en lien de réseau des professionnels et des particuliers utilisateurs de la monnaie.

L'association est administrée par un collectif de gestion. Les statuts sont disponibles sur demande.

### Parmi les sujets évoqués avec l'équipe, qui nourrissent les principes d'action :

- la question du changement d'échelle, du passage de l'initiative marginale au décollage d'une initiative de mise en mouvement d'un territoire,
- la manière d'amener chez l'autre, une prise de conscience et un changement d'attitude (mettre en mouvement, plutôt que convaincre),
- l'équilibre entre ambitions des objectifs, et capacité à associer un grand nombre d'acteurs (et ainsi, de manière sous-jacente, la question de la priorisation des objectifs),
- la distinction entre objectifs (faire une monnaie locale qui circule) et les finalités (animer le territoire, transformer les pratiques de consommation et le rapport à l'économie), et la manière de piloter les objectifs sans perdre des yeux la finalité.

### Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :

- « Je fais ce genre de chose à reculons... Mais peut-être que ralentir peut faire aller plus loin... »
- « Je réalise que nous avons besoin de modifier notre modèle : les piliers sont trop sous tension »
- « L'importance d'amener les gens à intégrer une expérience positive, plutôt que de lutter contre quelque chose »
- « Nous sommes à un moment de décollage. Pour atteindre le 2<sup>ème</sup> cercle, il y a quelque chose à lâcher qui ne pourra se faire que via l'écoute de l'autre »

### 22 mars – Nantes, facétieuse

Deuxième journée de randonnée urbaine dans Nantes. Cette fois-ci, c'est plutôt vers l'île de Nantes que nos pas nous emmènent. Le coup de cœur pour la ville que nous avons éprouvé le [18 mars](#) se confirme... Nantes, qui sait marier l'histoire et la modernité :



### Nantes, la facétieuse :



### Nantes, l'écolo :



Nantes, la responsable, qui regarde son histoire en face :



## 23 mars – Les Artisans du changement

Lundi, retour au Solilab de Nantes. Nous y rencontrons 5 Artisans du Changement : Un cluster d'entreprises (pour la plupart des TPE) qui conjuguent leurs talents pour accompagner la transition des organisations vers l'agilité, la créativité, la valorisation des talents. L'expérience nous intéresse : par nature, le "consultant" est relativement indépendant. Comment des fortes personnalités parviennent-elles à coopérer entre elles ? Dans quel but ? À quel prix ?

### Les Artisans du Changement

Structure : Collectif

Domaine : Réseau d'entreprises

Extraits du site <https://lesartisansduchangement.com> (extrait 15/11/2017)



**LES ARTISANS**  
du changement

Le collectif « Les Artisans du Changement » rassemble des entreprises, talents et individus basés en Pays de la Loire, qui par leur offre, leurs services ou leurs actions contribuent à la transformation des entreprises et des organisations.

Les Artisans du Changement se reconnaissent dans les approches humanistes qui remettent l'Humain au cœur des enjeux dans les organisations. Ils favorisent par leurs approches et leurs actions l'essaimage de bonnes pratiques et une vision positive du changement au service de l'Homme et des organisations.

Les artisans du changement partagent des valeurs au cœur de leurs savoir-faire :

L'intelligence collective, l'agilité et la créativité, la valorisation du bien être des collaborateurs, le partage des connaissances, l'innovation sociale et participative, l'égalité Homme-Femme, la promotion d'un monde soutenable et désirable.

### Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action

- le lien entre la quête intérieure de chacun d'entre nous vers ce qui nous permet de nous épanouir et les engagements extérieurs que nous prenons pour y répondre. Les forces de ce lien, mais également ses limites,
- la question de l'apprentissage et de la transmission. Coopérer, s'est grandir soi-même, et permettre à l'autre de grandir également. Cela nous amènera à creuser la question de la position des acteurs de la coopération (position haute, position basse, position neutre...), et de l'impact de son propre positionnement sur le positionnement de l'autre,
- la nécessité de régulation des équilibres entre des forces contradictoires, pour faire durer le collectif. Par exemple, entre curiosité et stabilité, entre développement endogène et exogène, ou entre changement et continuité.

Nous n'avons pas pu passer tout le temps nécessaire à notre protocole pour aller au bout des échanges. Du coup, nous ne prenons pas le temps pour faire la petite vidéo de clôture. Affaire à suivre.

### Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :

- « Un questionnement essentiel pour gérer la question de l'intégration de nouveaux membres, l'essaimage, et la gestion de l'équilibre entre curiosité et stabilité. »
- « L'applicabilité de la démarche à la question des zones dites « blanches » pour faire émerger des coopérations. »

### 24 mars – On reprend la route

Nous quittons Nantes, après 6 jours de rencontres et de randonnées urbaines. Nous reprenons la route : 20 km au programme, pour nous emmener vers Le Bignon, en traversant l'Île de Nantes, puis en suivant la Sèvre, pour finir plein sud.



#### Ville de Vertou, Territoire Participatif



En traversant Vertou, partout, sur le macadam, ou sur d'immenses affiches, des invitations à participer à une réflexion citoyenne "Quelle Sèvre voulons-nous?". Il faut dire que la rivière est belle, son histoire riche, et les zones

humides aux abords de ses berges entretenues avec une préoccupation écologique remarquable.



Souhaitons à Vertou de réussir cette démarche de coconstruction et aux habitants d'en profiter pour participer ainsi à leur appropriation du territoire.

#### Contraste écologique



En longeant la Sèvre pour quitter Nantes, nous sommes impressionnés par la gestion écologique de l'espace, avec la mise en valeur et la préservation des zones humides, la protection de la biodiversité et l'usage de pratiques agricoles ancestrales et adaptées au milieu.

Quelques kilomètres plus loin, nous traversons le vignoble nantais. Au pied des ceps de vigne et entre les rangs, pas une herbe, ou alors quelques bruns jaunis, preuve d'un désherbage chimique. Selon les informations que nous glanons, le désherbage chimique total est pratiqué à 70 % dans le vignoble nantais.

Le décalage est important. D'un côté une gestion intelligente de l'espace communs, de l'autre une gestion productiviste qui semble dépassée. Comme l'électeur a fait bouger le politique, le consommateur peut faire bouger les producteurs pour faire évoluer leurs itinéraires de culture.



## 25 mars – Contraste écologique (suite)

Étape de 20 km, du Bignon à la Ferme de l'écorce, à Vieillevigne. Une étape où l'on observe de grandes surfaces agricoles, de profonds labours, des tracteurs équipés d'immenses pulvérisateurs, des nuages étranges au-dessus des pommiers, des odeurs peu alléchantes... Faisant suite à la note "Contraste écologique" du [24 mars](#), nous sommes à nouveau confrontés à une biodiversité mieux soignée en zone urbaine et péri-urbaine que dans certaines zones rurales.



Au gré du chemin, la preuve que nous sommes encore en pays nantais, et que le 1er mai et son muguet approchent, le dolmen de Grès Yprésien de Vieillevigne, et un panneau rappelant le pouvoir subversif de la randonnée !



## 26 mars – 'Entre-deux' et 'Entre-trois'

20 km entre Vieillevigne et Legé. Depuis que nous avons quitté l'espace de la métropole nantaise, nous avons l'impression d'être dans une sorte de territoire "intermédiaire", qui semble comme laissé à lui-même et sans appartenance. Nos hôtes de la ferme de l'écorce à Vieillevigne nous parlent de la difficulté d'être rattaché à un territoire administratif (Loire-Atlantique, Pays de Clisson) faisant partie du pays du vignoble nantais, alors que nous sommes déjà dans le bocage vendéen.

Trop loin de Nantes, trop loin du cœur de la Vendée, le territoire semble oublié. On retrouve fréquemment ce phénomène des territoires intermédiaires dans notre pays : à la fois trop loin pour rester au cœur des préoccupations, et pas assez loin pour être vu comme original et traité comme tel. Des territoires dont les acteurs eux-mêmes semblent endormis ou impuissants face à l'inertie ambiante. Les politiques d'aménagement du territoire aujourd'hui donnent la part belle à la métropolisation. Ce phénomène risque fort de s'accroître.

Par contraste, « entre-trois » est différent d'« entre-deux » ! Les habitants du territoire de Redon où nous sommes passés le [14 mars](#) expliquent au contraire le dynamisme de ce pays par son écartèlement entre trois départements (Morbihan, Ille-et-Vilaine, Loire-Atlantique), et deux régions (Bretagne et Pays de Loire), qui incite les acteurs à chercher des partenaires, et probablement stimule ces derniers à mettre en place des coopérations vertueuses.

### Hyperacousie, compréhension humaine et coopération

Claire, notre hôte de ce jour de la [Ferme de l'Écorce](#), souffre d'hyperacousie, « un dysfonctionnement de l'audition caractérisé par une hyper-fragilité de l'ouïe. Une personne atteinte d'hyperacousie ne pourra pas tolérer certains sons ou certains environnements bruyants. » (Wikipédia).

Pour elle, pas de cinéma. Pas de marche sur les graviers. Pas de repas de famille prolongés. Pas de promenade pour écouter les oiseaux. Pour l'organisation du repas des premières assises des personnes atteintes de ce dysfonctionnement, il a fallu choisir des assiettes en carton (pas de porcelaine, ni de plastique crissant), des couverts non métalliques, et même travailler avec le traiteur pour qu'il évite les aliments croquants.

Notre hôte nous parle de la difficulté d'être entendue (c'est un comble pour celle qui entend « trop ») par les pouvoirs publics pour l'aménagement des lieux, ou même par les

médecins : ceux qui, au départ, s'intéressent au problème, finissent au mieux par s'en détourner, au pire par le rejeter, tant ils sont démunis devant ce problème sans solution.

Cet échange illustre parfaitement la distinction essentielle entre la compréhension intellectuelle des choses et la compréhension humaine. S'il est, pour une personne ne souffrant pas d'hyperacousie, possible d'imaginer intellectuellement telle ou telle situation, il demeure impossible de ressentir ce que l'autre ressent. On ne peut ni en faire soi-même l'expérience, ni voir chez l'autre l'expression de ce ressenti. C'est comme si l'on se retrouvait simplement privé de sa capacité à entrer en empathie avec l'autre, puisque ne pouvant comprendre ses sentiments et émotions. Or l'empathie est essentielle dans la communication avec autrui. Devant la difficulté d'entrer alors en relation avec l'autre, certaines personnes s'en détourneront, d'autres iront même jusqu'à le rejeter. Sans empathie, pas de communication. Sans communication, pas d'échange. Sans échange, pas de coopération.

On comprend alors pourquoi il est essentiel de chercher à accéder à la compréhension humaine si l'on veut développer des environnements coopératifs.

### **27 mars – Vent et fatigue**

Petite étape de 16 km au cœur du bocage vendéen. Le vent souffle fort depuis 2 jours et nous luttons à chaque pas. Les averses sont parfois fortes et il y a peu d'accalmies. Le sac à dos est plus lourd, week-end de Pâques oblige, il est chargé du ravitaillement pour plusieurs repas... La fatigue commence à se faire sentir. Le soir, nous touchons les 300 km à pied depuis notre départ d'Angers le 3 mars. Les 2 journées de pause que nous avions prévues ont finalement été utilisées, soit pour ajouter une rencontre, soit pour un aller-retour à Paris ou une longue course pour remplacer une cape de pluie perdue.

Nous sentons avec satisfaction l'arrivée proche. Satisfaction due à la fois à la richesse des échanges et des éléments collectés tout au long de l'itinérance, et aussi à l'idée de nous reposer bientôt...

### **28 mars – L'école de tous les possibles, Perspectives voyageuses**

Aujourd'hui, nous sommes à La Chapelle Palluau et rencontrons Véronique, et son "[École de Tous les Possibles](#)", et Christine et ses "[Perspectives Voyageuses](#)". Les deux initiatives ont un point commun. Elles partent de la même question : Comment apprendre à apprendre ?

Pour l'École de Tous les Possibles, l'idée est d'amener parents et enfants à mieux coopérer, pour faciliter l'apprentissage des enfants, notamment en cherchant à développer les intelligences multiples de chacun (au sens donné par Howard Gardner). Pour les Perspectives Voyageuses, il s'agit d'explorer les différentes formes d'apprentissage telles qu'elles sont pratiquées dans différentes parties du monde : du Costa Rica aux États-Unis, du Cambodge au Kenya, de la Nouvelle-Zélande au Canada... À chaque fois, des classes de primaire, de collège, ou de lycée sont associées à l'exploration.

## **Les Cabanes (Kenya, Costa Rica, Nantes)**

Des lieux où des jeunes scolaires de tous pays pourraient se rencontrer, autour des questions d'éducation, de culture, d'environnement et de paix.

Domaine : Éducation

Structure : Associations indépendantes

Lien : <http://www.perspectivesvoyageuses.com/tag/les-cabanes/>

Christine est photographe et voyageuse. En 2012 et 2013 elle fait un tour du monde pour explorer les systèmes scolaires des différents pays et répondre à deux questions : « Pourquoi j'apprends ? À quoi ça sert ? ». Durant ce périple, elle vit l'expérience d'une sorte de renaissance, l'expérience de sentir la vie en soi. À son retour une idée s'impose à elle : Créer des lieux où des jeunes scolaires de tous pays pourraient se rencontrer, autour des questions d'éducation, de culture, d'environnement et de paix.

C'est ainsi que naît le projet « Cabanes » : des lieux d'hébergement, d'accueil et d'échanges, partout dans le monde, entre scolaires, étudiants, voyageurs, artistes, scientifiques, touristes... Chaque Cabane est liée à une école partenaire sur place et une association de jeunes en France, qui a pour objectif de trouver des fonds et de développer le projet. La construction d'un poulailler et d'un potager va permettre d'améliorer les conditions de vie de l'école par une meilleure alimentation. Ces productions permettent également à terme un apport financier au développement du projet, et de la Cabane en elle-même.

Aujourd'hui, trois Cabanes sont en développement : au Kenya, en partenariat avec une école d'orphelins de Nairobi, au Costa Rica où le jardin en permaculture existe déjà, en partenariat avec des écoles francophone et en France, dans une ancienne chèvrerie, en partenariat avec d'autres associations du territoire. L'objectif est que chaque Cabane puisse atteindre son autonomie financière une fois les bâtiments construits ou restaurés, grâce au développement d'hébergements, d'ateliers et à la vente de ses productions.

### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :**

- Choisir de traiter nos limites. Nous avons toujours le choix de développer telle ou telle partie de nous-mêmes (ou de notre collectif), et pourtant, nous choisissons fréquemment de laisser en jachère des pans entiers de nos aptitudes, individuelles et collectives, qui inmanquablement finiront par devenir limitants. Comment faire pour reconnaître ces domaines ? Comment choisir de lever cet obstacle récurrent ? Comment s'y prendre ?...
- Coopérer... avec soi-même. Difficile de concilier des points de vue différents dans un groupe si, au tréfonds de nous-mêmes, certaines parties de notre personnalité se contredisent et que nous laissons ces batailles intérieures se dérouler sans y mettre un peu de coopération. Une fois de plus, c'est la question (récurrente elle aussi) du lien entre transformation sociale et transformation personnelle qui est posée

### **Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :**

- « M'entendre parler de mon projet »
- « L'entendre avec mes oreilles de l'extérieur »

## 29 mars – Question de rythme

Pas de marche aujourd'hui ! C'est en voiture (merci à Muriel, notre hôte des [Jardins de la Nonnerie](#)) que nous rejoignons Aizenay. De là, nous prenons le bus pour arriver en milieu de journée à La Roche-sur-Yon, terme de notre itinérance. Les derniers jours ont été difficiles à gérer en termes de fatigue physique.

Avant le départ, nous avons planifié notre itinérance sur un rythme bien défini : des séquences de 2 jours avec 1 journée de rencontre, suivies de 2 journées de marche. La première semaine de notre itinérance, nous avons suivi scrupuleusement ce rythme, en en découvrant les vertus attendues. Sur le plan physique d'abord, il nous permet de reposer les muscles régulièrement, et évite des séquences de marche trop longues qui entraîneraient une fatigue qui nuirait à la qualité de notre écoute les jours de rencontres. Sur le plan intellectuel ensuite, il offre deux temps essentiels à la suite d'une journée de rencontre : La première journée est un temps de "décantation". La marche permet la pratique d'une sorte de méditation. En ce sens, elle est pour nous un allié précieux pour éviter l'analyse intellectuelle des échanges, qui nous ferait inmanquablement remonter au niveau de l'explicite. Au contraire, elle nous permet de plonger dans l'implicite, en cherchant à "sentir" le sens des échanges plutôt qu'à les "comprendre", pour reprendre la très juste citation du restaurateur de la Collégiale Saint Martin d'Angers (cf. [chronique du 12 mars](#)). Ce jour-là, notre pratique de la marche est plutôt silencieuse, l'un devant l'autre.

La deuxième journée de marche, tout change. La phase de décantation a produit son effet. Les liens apparaissent. La complexité du système se dévoile. La marche du deuxième jour est différente : elle n'est plus silencieuse. Nous cheminons côte à côte, échangeant, nous interrogeant l'un l'autre, reliant les choses entre elles. À la fin de ce temps, nous sommes alors prêts pour passer à une autre rencontre, tout en étant certains de ne rien perdre de la précédente.

Lors de ce mois d'itinérance, plusieurs fois, nous aurons laissé de côté notre rythme initial afin d'accommoder des contraintes d'itinéraires ou de disponibilités. Si nous n'en savions pas le prix au moment du choix, nous le connaissons maintenant. La décision est prise : nous veillerons, lors des prochaines itinérances, au strict respect de ce rythme 2-1-2-1-2..., qui apparaît comme un élément clé de la qualité de nos travaux.

## 30 mars – Les Voisins Terre Pelle

Notre dernière journée d'échanges pour cette itinérance de l'Observatoire de l'Implicite est avec les "Voisins Terre Pelle", huit foyers qui conçoivent et construisent un habitat groupé sur la ville de La Roche-sur-Yon. Comme souvent dans les expériences d'habitat participatif, nous y trouvons un collectif très riche qui prend le temps de traiter, à la fois sereinement et en profondeur, les questions relatives au "vivre ensemble". Outre les enseignements que nous tirons de ces rencontres, elles sont pour nous source d'énergie, de vitalité et d'espoir.

### **Les Voisins Terre Pelle (La Roche-sur-Yon)**

Domaine : Habitat participatif

Lien : <http://www.lesvoisinsterrepelle.fr/> (extraits du site, extrait le 15/11/2017)

Nous sommes réunis par une même envie de créer un type d'habitat plus respectueux de l'environnement et de tendre vers une nouvelle manière de vivre ensemble. Le groupe s'engage dans une démarche d'autopromotion où les futurs habitants sont collectivement décisionnaires de la totalité du processus d'aménagement. Notre projet, basé sur une citoyenneté plus respectueuse et responsable, aspire à favoriser le partage des richesses humaines et matérielles dans une volonté d'ouverture et d'échange.



**Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :**

- L'Autre (avec un "A"), comme reflet de mon propre comportement dans l'aventure humaine de la coopération.
- L'importance des outils de facilitation ou de régulation des échanges (savoir-faire), à condition qu'ils s'appuient sur des savoir-être profondément ancrés (ou au minimum, la reconnaissance de savoir-être manquants et la prise de conscience de la nécessité de les développer).
- L'écart qui peut exister entre les manières de vivre et développer la coopération au sein du collectif et la mise en place de systèmes défensifs vis-à-vis de l'extérieur, qui nuisent alors à l'intégration de nouveaux acteurs et à l'ouverture au-delà du collectif.

**Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :**

- « J'ai trouvé très utile la rencontre pour voir comment on articule l'ouverture de notre collectif sur le monde extérieur. La vigilance à avoir au sein d'un groupe, pour ne pas fonctionner comme un système défensif, qui empêche l'ouverture. »
- « Les questions décalées ! Super utiles. »
- « Une démarche qui va droit au cœur. »

## 4.2 2<sup>ème</sup> itinérance : Drôme-Ardèche (juin 2016)

### 29 Mai – Montélimar



La seconde itinérance marchera au nougat ! À condition que ce soit la recette officielle, dont la composition fut fixée par un décret le 12 mai 1996 : Au moins 28% d'amandes, 2% de pistaches, et 25% de miel par rapport aux matières sucrantes totales. Pour nous, il sera au miel de Lavande de Provence, aux amandes de Provence, et le tout cuit au chaudron.

Lors de notre repérage d'avril, de Montpellier à Valence, en passant par Nîmes, Montélimar, Aubenas, Privas et Romans sur Isère, nous sommes allé à la rencontre d'anonymes pour les écouter parler de leur territoire, et découvrir ce qu'évoque le mot "coopération" pour eux. Trois jours passionnants pour voir l'incroyable ébullition coopérative des territoires de Drôme et d'Ardèche : que ce soit dans les domaines économiques traditionnels, sociaux, écologiques, ou les dynamiques territoriales. À chaque fois, des rencontres stimulantes et le plaisir d'échanger.

### 30 Mai – Saint Romain de Lerps



Premiers kilomètres de randonnée aujourd'hui, de Valence à Saint Romain de Lerps. 13 petits kilomètres pour nous mettre en jambe : nous en parcourons au moins 350 d'ici la fin de cette itinérance.

Dès que nous traversons le Rhône et montons les premiers contreforts des monts d'Ardèche, nous retrouvons la végétation et les odeurs caractéristiques de ce territoire : chênes, houx, châtaigniers, buis, genets, mûriers... et les chemins de cailloux et de granit, qui montent sèchement depuis la plaine.

Déjeuner étape au [Restaurant Saint-Petrus](#) à Saint-Péray. Le genre d'endroit où les gens se



connaissent ou se reconnaissent de table en table, et finissent par prendre le café ensemble. Bon signe pour démarrer notre itinérance : la serveuse nous fait découvrir la salle du premier étage, en me disant « c'est la face cachée de l'iceberg » ... Du coup, nous lui laissons notre carte de visite spéciale, destinée à tous ceux qui nous disent « Vous êtes en vacances ? » afin de leur expliquer ce que l'on fait, et de les laisser nous apprendre des choses sur leur territoire !

### 31 Mai – La Belle Terre (St Romain de Lerps) [[Lien Vidéo](#)]

Première rencontre de notre deuxième itinérance : Avec Jean-Louis et Sabine, qui portent le projet « Belle Terre », et Jacques, Michel et Michel, élus locaux du territoire. Belle Terre est une [graine d'Oasis](#) que nous avons repérée dans le numéro spécial de [Kaizen](#). L'idée est de créer un lieu de vie, où l'on prend à la fois soin de la terre et soin des Hommes. Vivre ensemble, habiter, cultiver...

## **La Belle Terre (Saint Romain de Lerps)**

Domaine : Graine d'Oasis

Lien : <http://labelleterre.org/> (extraits du site, extrait le 15/11/2017)

Un lieu de ressourcement, d'échanges et de convivialité. La Belle Terre est née d'un rêve commun. Nous avons voulu créer un lieu ressource, centré sur la terre et l'humain. Notre maître mot pourrait être prendre soin. Prendre soin de la terre, de l'humain, du Vivant et répartir équitablement les « surplus ».

Nous créons un projet agricole en permaculture et souhaitons constituer un groupe intergénérationnel pour habiter cet endroit en lien avec ce projet et autour de valeurs partagées.

Nous sommes réunis par une même envie de créer un type d'habitat plus respectueux de l'environnement et de tendre vers une nouvelle manière de vivre ensemble. Le groupe s'engage dans une démarche d'autopromotion où les futurs habitants sont collectivement décisionnaires de la totalité du processus d'aménagement. Notre projet, basé sur une citoyenneté plus respectueuse et responsable, aspire à favoriser le partage des richesses humaines et matérielles dans une volonté d'ouverture et d'échange.

### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :**

- Quelle importance tient "la place" dans la coopération avec soi et avec les autres ? Sa place, celle que l'on prend, celle que l'on donne à l'autre ou celle que prend l'autre, celle que l'on sait être la nôtre ou celle que l'on croit être la nôtre, celle qu'on laisse volontiers dans certain cas et que l'on revendique dans d'autres, celle qui envahit tout l'espace ou celle qui se fait si petite qu'elle disparaît à la vue des autres...L'échange est au cœur de la coopération. Nous mettons en lumière des mécanismes sous-jacents importants liés à la place de chacun dans les échanges et dans la réussite d'un projet collectif. Nous avons hâte d'aller plus loin et de vous en donner plus sur le travail que nous allons effectuer à notre retour et dans les mois qui viennent.
- Que peut provoquer "une contrainte" ou "un obstacle" à franchir dans la réussite d'un projet collectif ? Bien sûr, il est normal de voir surgir des problèmes à résoudre tout au long de la vie d'un projet. Certains sont faciles à résoudre mais d'autres deviennent de véritables obstacles à franchir, si difficiles parfois que la finalité du projet se perd de manière insidieuse et se voit supplantée par la vision de cet obstacle qui grossit et devient au bout du compte, la nouvelle finalité. Au passage, l'envergure et la puissance de la vision en prennent 'un coup dans l'aile' et les arguments dont on aurait tant besoin pour résoudre ce 'foutu' obstacle et élever le débat, surtout quand il y a besoin de convaincre des tiers dont le projet dépend, finissent par faire cruellement défaut. Là encore, la mise en lumière de certains rouages implicites va permettre de vous donner dans quelques temps des clés de mise en action qui prendront en compte ce phénomène si fréquent.

### **Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :**

- « Ça me donne de la force, me permet de trouver, de retrouver mes propres appuis, mes capacités. Ça me donne confiance. »
- « Je trouve que c'est une journée magnifique. Elle m'a poussée dans mes retranchements, m'a fait prendre des risques. C'est très constructif. Je ressors de cette journée avec des outils personnels, des éléments concrets pour aller de l'avant, et je me sens soutenue, implicitement. »

## 1 Juin – Vion - Ardèche, terre de ceux qui changent de vie ?

Nous n'en sommes qu'au premier contact avec l'Ardèche, mais une idée nous trotte déjà dans la tête. Notre hôte du premier soir venait des Vosges. Notre hôte d'hier avait l'accent jurassien. Isabelle, avec qui nous déjeunions hier, vient de Lille. Son compagnon, médecin de formation, est revenu en Ardèche et est aujourd'hui vannier et bâtisseur en pierres sèches. Jean-Louis, de Belle Terre, est aquitain d'origine. Sabine, son épouse, est de Marseille. C'est en Ardèche qu'ils ont posé leur projet...

Et si ce territoire était le territoire de ceux qui y viennent pour changer de vie ? Qu'a-t-il de tellement attractif pour que l'on y vienne planter ses rêves ? Les opportunités d'y faire fortune sont assez minces... Et si la rareté des opportunités permettait le développement d'initiatives, la créativité ? Et si certains environnements étaient favorables à la quête de sens auquel nous aspirons ?

### Coopération à la Compagnie Nationale du Rhône



La ViaRhôna est un itinéraire doux le long du Rhône, entre le Léman et la Méditerranée. À terme, ce sera 815 km de voie pour les randonneurs ou les cyclistes. Son tracé emprunte en grande partie le domaine concédé de CNR (Compagnie Nationale du Rhône), qui apporte en plus un soutien financier représentant plus de 20 % du coût total du projet.

Près de Vion, nous croisons 6 marcheurs, salariés de CNR, qui ont monté un projet ensemble : emprunter, sur leur temps de vacances, la ViaRhôna, et s'arrêter dans les écoles pour expliquer aux enfants ce qu'est un fleuve, comment fonctionne une écluse, la production d'énergie hydraulique, la gestion durable de l'espace... Une autre équipe de salariés de CNR suit les marcheurs pour la logistique (les veinard... à l'InsTerCoop, nous n'avons pas encore l'équipe d'assistance !). L'entreprise accompagne la démarche, en phase avec son programme de sensibilisation du grand public à la production d'énergie renouvelable.

### Feuilles de vignes

Le long du Rhône, deux vieilles dames ramassent des feuilles de vignes sauvages. Nous les interpellons, et l'une d'elles nous explique avec gourmandise la recette de ses « feuilles de vignes » qu'elle a apprise de sa belle-fille arménienne. Son amie complète qu'il faut bien qu'elle aide un peu à la récolte, parce qu'après, elle ne fera que se « glisser les pieds sous la table ». Et « au moins, en ramassant des feuilles sauvages, on sait qu'elles n'ont pas été sulfatées » ...

### Échalas



Après avoir traversé les vignes de Saint-Péray, puis de Cornas, nous traversons celles de Saint Joseph. Nous croisons un viticulteur, qui observe les dégâts de la petite grêle d'hier sur ces vignes. Il nous explique que par ici, les vignes sont conduites sur échalas. À chaque cep de vigne, son tuteur : l'échalas. Une technique particulièrement adaptée pour la syrah, cépage roi des rouges de la vallée du Rhône mais qui présente, paraît-il, un défaut : celui de pousser à l'horizontale voire de se coucher au sol. Nous imaginons le moment où les viticulteurs nouent chaque pied autour du tuteur, à la main bien sûr.

## 2 Juin – Albon - “De Ferme en Ferme” est né ici



L'un d'entre eux est le copain de notre hôte de ce jour. « Ils s'appellent Jacques et Martine Lagut, Patrick Grailhat et Françoise Ducros ou encore Gilles Burlon. Agriculteurs à Crépol, Bathernay et Saint-Martin-d'Août, ils ont été à l'origine de l'opération De Ferme en Ferme. Eux et d'autres producteurs de l'Herbasse, de la Galaure ou de la Valloire, dont un qui n'est plus paysan, Emmanuel Mosse, ont eu cette idée originale en 1993 de créer des portes ouvertes à la campagne, sur leur exploitation, histoire de rapprocher les acteurs du secteur primaire de la société civile en général, les producteurs des consommateurs, les ruraux des urbains. Histoire de mieux se connaître. » (extrait de Drôme-Hebdo).

Forte de la réussite drômoise, l'opération se développe dans le réseau CIVAM, et la première opération nationale a lieu en 2000. Aujourd'hui, « **De Ferme en Ferme** ®, est une démarche collective tournée vers la qualité, la vérité sur les produits et les prestations agricoles, dans le désir de communiquer et de transmettre une certaine conception de l'agriculture à des visiteurs souvent extérieurs au monde rural. » (extrait du site <http://www.defermeenferme.com>). Pour en savoir plus, lire l'[article de Drôme-Hebdo](#).

## 3 Juin – Jardins de Cocagne Nord-Drôme (Andancette) [[Lien Vidéo](#)]

### Jardins de Cocagne Nord-Drôme (Andancette)

Domaine : Insertion

Lien : <http://www.reseaucocagne.asso.fr> (extraits du site, extrait le 15/11/2017)

Les Jardins de Cocagne sont de véritables exploitations maraîchères biologiques, à vocation d'insertion sociale et professionnelle. Ils ont généralement le statut d'associations loi 1901 sans but lucratif et existent principalement sous forme d'Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI).

Les Jardins de Cocagne accueillent des femmes et des hommes de tout âge, en situation précaire et rencontrant des difficultés d'ordre professionnel, social ou personnel. À travers la production de légumes biologiques, distribués sous forme de paniers hebdomadaires à des adhérents-consommateurs, les Jardins de Cocagne permettent à ces personnes de retrouver un emploi et de (re)construire un projet professionnel et personnel.

En développant une action sociale, économique, environnementale, en promouvant une consommation locale, bio et citoyenne, et en recréant du lien de proximité, les Jardins de Cocagne se situent résolument au cœur de l'économie solidaire et du développement durable.

D'autres activités viennent, selon les opportunités locales, se greffer à l'activité principale de vente de paniers de légumes bio des Jardins : animation d'un jardin pédagogique, éducation à l'environnement, création de conserveries, chantiers environnement, traiteur, etc.

### Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :

Aux Jardins de Cocagne Nord-Drôme nous abordons notamment une question clé : celle du renouvellement des initiatives. Pour l'une de nos interlocutrices, la capacité à trouver une relève, à entrer dans un mouvement continu, est un critère de réussite du projet. Bien des collectifs souffrent de ce manque de renouvellement, qui entraîne inmanquablement essoufflement et



usure. Comment développer les savoir-être qui permettent ce renouvellement permanent ? Comment apprendre à être utile à un moment donné, et apprendre à se retirer tout en continuant à soutenir ? Comment apprendre à tourner la page sans ressentir l'impression de rester sur le côté du chemin ? Comment transmettre, tout en acceptant que d'autres apportent d'autres choses, des évolutions, des changements ?

Une chose est sûre : pour que d'autres prennent leur place, il faut apprendre à laisser la sienne.

### Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :

Par manque de temps, nous n'avons pas développé l'intégralité du protocole sur cette étape.

### Un pas de plus sur la question de la place

Hier était un jour de marche. La pluie nous a accompagnés sur tout l'après-midi et c'est bien mouillés que nous sommes arrivés à notre chambre d'hôtes. Et c'est donc ce soir que nous vous invitons à la réflexion sur une pensée qui a émergé de la marche de la veille :



Et si nous faisons un pas de plus ?

La marche est-elle là pour nous mettre en forme, ou sommes-nous attentifs à notre forme pour profiter de notre marche et surtout être en capacité de la faire ? Dans le premier cas, je compte sur la marche pour prendre soin de moi et dans le deuxième cas, je compte sur moi pour prendre soin de moi et pour marcher dans de bonnes conditions.

Nous connaissons bien ces deux façons de faire, la difficulté qui suit la première façon et l'entretien de la forme qui suit dans le second cas (où la marche nous est bien utile pour entretenir notre forme).

Le lien avec "la place" et le rôle que l'on donne à "l'autre" nous est apparu évident.... (cf. [journal du 31/05](#)). "L'autre" dont nous parlons peut-il être également des situations, ou des éléments 'non vivants', avec lesquels nous agirions de la même manière avec de mêmes attentes ? Cette réflexion rejoint des éléments de notre collecte et nous ne manquerons pas de vous en dire plus quand le travail de fond sera abouti.

### 4 Juin - Tournon-sur-Rhône - Vergers

Nous quittons demain la vallée du Rhône, que nous retrouverons dans deux semaines. Nous avons l'habitude de parler de notre département d'origine, le Lot-et-Garonne, comme d'un immense verger à lui seul. Nous en avons trouvé un autre dans la Drôme des collines, et sur la rive ardéchoise du fleuve. Mais les cultures sont différentes. Ici, ce sont les abricotiers et les cerisiers qui dominent. Les surfaces d'abricotiers, bénéficiant d'une prime à la rénovation du verger, ont été multipliées par 3 dans les 20 dernières années. Bon... cette année, nous n'en cueillerons pas car la récolte est bien tardive. Nous nous rattrapons sur les cerises...



## 5 Juin – Lamastre - L'inaccessibilité peut-elle être un avantage ?

Nous entrons en Ardèche pour de bon cette fois-ci, après les multiples passages entre Drôme et Ardèche des premiers jours, sur l'une ou l'autre des rives du Rhône. Aujourd'hui, c'est dimanche : nous avons mérité notre journée de repos de marche et empruntons le "Mastrou", le train touristique qui relie Tournon à Lamastre en passant par les gorges du Doux. Sur les 28 kilomètres du parcours, un nombre d'ouvrages d'art impressionnant... On imagine l'importance économique de cette ligne à l'époque où elle permet aux ouvriers de rejoindre leur travail.

Mise à part ses lignes de chemins de fer touristiques, l'Ardèche n'est aujourd'hui plus desservie par le train. Pas d'autoroutes non plus sur le département. Des routes nationales ? Oui, il y en a une ! Elle traverse le département d'est en ouest, au niveau d'Aubenas. Pour traverser le département sur l'axe nord-sud, c'est plus difficile... Les routes sont sinueuses, escaladent les montagnes, puis descendent dans des gorges profondes.

Bref, le territoire n'est pas facilement accessible. Au vu des critères habituels du développement économique, à regarder la carte des moyens de transports, on pourrait vite conclure qu'il n'y a aucun espoir de développement, refermer l'atlas et partir ailleurs...

Et pourtant. Si nous sommes sur ce territoire ce soir, c'est précisément parce qu'il recèle d'un nombre impressionnant d'initiatives, qui le plus souvent, mettent en œuvre des modèles hybrides de coopération à la fois sociale, économique et territoriale.

Et si ce qui est souvent présenté comme un "handicap" pouvait être un avantage ? Et si cette difficulté d'accès du territoire était ce que les "néo-ardéchois" venaient justement rechercher ? Et si cette difficulté d'échanger avec l'extérieur pouvait renforcer la capacité du territoire à puiser en lui les forces de son dynamisme et de sa créativité ?

Visiblement, les Ardéchois empruntent d'autres chemins que ceux, bien conventionnels, du développement économique traditionnel. Nous sommes gourmands de les découvrir...

## 6 Juin – Odette & Co (Lamastre)

Ce matin, nous rencontrons "les Odettes" ! Rendez-vous au café, sur la place de Lamastre, puis direction le local, attenant à l'épicerie solidaire.



### Odette & Co (Lamastre)

Domaine : Emploi

Structure : Collectif

Lien : <https://odetteandco.fr>

« Collectif de femmes en milieu rural qui ose ! »

Au départ, ce collectif est un groupe de femmes en recherche d'emploi, dans un territoire rural, où les CDI ne courent pas les rues.

Au travers de l'écriture et de la publication d'un magazine, "Odette & Co", elles construisent ensemble un projet de vie pour chacune en mettant en valeur des portraits, des parcours et des initiatives ardéchoises. Ce faisant, elles se découvrent des compétences, nourrissent des liens de confiance et mûrissent chacune leur projet professionnel (ou pas !).



### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :**

D'abord, la question de « l'impossibilité créatrice ». C'est parce que « trouver 40 CDI à Lamastre, c'est impossible », que les Odettes cherchent, et trouvent, des chemins alternatifs. Ce lien entre le « rien » qui permet le « tout », ou l'« inversion du handicap » revient régulièrement dans nos rencontres. Il interroge automatiquement nos dispositifs d'assistance et nos politiques de développement traditionnelles qui ignorent souvent cette capacité humaine à trouver les ressources de sa réalisation.

Ensuite, nous échangeons longuement sur la prise en compte de l'impermanence des choses, qui, si elle présente un risque (d'éparpillement, d'essoufflement...) est surtout un atout de renouvellement, d'évolution et donc de pérennisation des initiatives. Savoir cultiver cette capacité est un enjeu des projets coopératifs pour trouver leur moteur.

Enfin, nous découvrons des terrains où les intentions et la perception par l'extérieur de ces intentions ne coïncident pas forcément. C'est un sujet de travail pour l'InsTerCoop : Comment apprendre à gagner en cohérence, à développer des comportements cohérents avec les intentions, à identifier les décalages inconscients et en trouver la cause, à gagner en congruence ? Là encore, ce thème est récurrent dans nos travaux. Il met en avant le lien indissociable entre transformation sociale (projet collectif) et transformation personnelle.

### **Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :**

- « J'ai appris le pouvoir de dire aussi le négatif »
- « J'ai été bousculée, et j'ai vu certaines de nos contradictions »
- « L'intérêt des questions déroutantes. Je vois ce que l'on n'a pas fait pour rater notre crowdfunding par exemple. Vous nous amenez à voir... »
- « On ne prend plus le temps de repartir dans l'expérimentation sur nous-mêmes »

Quant aux "Odettes", elles ont aussi relaté notre rencontre sur leur blog : <http://odetteandco.com/2016/06/institut-des-territoires-cooperatifs/>.

### **7 Juin – CEFORA (Lamastre)**

Aujourd'hui, notre sac à dos reste posé dans le petit bungalow du camping du Retourtour où nous nous sommes installés. C'est en espadrilles (ouf !) que nous arrivons route de Tournon, pour rencontrer une partie des associés de CEFORA, une SCOP qui accompagne entre 800 et 1000 personnes chaque année, dans la mise en œuvre de leur projet professionnel.

Présentation de CEFORA par sa gérante, Brigitte Fraisse : [\[Lien Vidéo\]](#)

### **CEFORA (Lamastre)**

Domaine : Entreprise de formation

Structure : SCOP

Lien : <http://cefora.org/> (extraits du site, extrait le 15/11/2017)



Le 24 octobre 1994, 4 salariés, dont 3 formateurs licenciés économiques de la boutique de gestion ARDESCO, mettent en commun leurs motivations, compétences et moyens financiers pour créer le centre de formation CEFORA. Son objet est d'être un outil de proximité visant à favoriser l'adaptation des personnes et des organisations à l'évolution de l'environnement et aux exigences



du monde du travail par l'ingénierie, la formation et l'accompagnement. Pour faire vivre cette volonté de coopération et ses finalités, le choix du statut social se porte immédiatement sur celui de SCOP SARL.

#### **Nos missions :**

- La formation, le conseil et l'accompagnement des personnes dans les différentes étapes de leur parcours professionnel notamment dans les étapes de changement, d'évolution et de transition.
- Le conseil et l'accompagnement des structures dans la professionnalisation des salariés, l'anticipation et l'adaptation aux contraintes réglementaires, et le changement.

En 20 ans, la SCOP a accompagné plus de 16 000 personnes. Plus de 10 000 de ces personnes se sont engagées dans des formations qualifiantes, ont réussi leur concours, ont accédé à un emploi de plus de 6 mois ou ont créé leur activité.

Dans le cadre de ses engagements d'entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire, la SCOP CEFORA vient d'initier en 2014, la création d'une nouvelle association, en collaboration avec le groupe ACCES EMPLOI SERVICES, intitulée « Terre & Projets » qui a pour but de participer à la revitalisation du territoire rural centre Ardèche et en s'inscrivant notamment dans le développement de l'agriculture biologique et des circuits courts.

#### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :**

CEFORA est la première SCOP que nous rencontrons dans nos itinérances. À partir de la difficulté exprimée d'être à la fois sociétaire et salarié, et d'ainsi porter plusieurs rôles, nous avons échangé sur la nécessité pour entrer en coopération, de développer la capacité à exprimer ses attentes et ses besoins. Savoir les exprimer avec justesse et dans le respect de ses interlocuteurs est déjà parfois difficile. Savoir les identifier clairement est un défi encore plus important, qui exige un travail sur soi.

L'écart qui peut parfois surgir entre l'intention que l'on poursuit, et la capacité à la mettre en œuvre. Exemple : Un restaurateur nous expliquait que certains habitants de son voisinage souhaitaient créer du lien avec leur entourage pour développer du jardinage collectif. Pour ce faire, ils avaient organisé des "apéros jardinatoires", où l'idée était de jardiner ensemble autour d'un apéro. Idée intéressante ! Le jour venu, les gens du village jouent le jeu... mais les acteurs de l'initiative restent entre eux, visiblement en difficulté pour aller vers leurs visiteurs pour les accueillir. Il est souvent plus facile de développer ses capacités techniques que les capacités relationnelles, que l'on a moins l'habitude (malheureusement) de travailler.

Enfin, au fur et à mesure de nos itinérances, nous réalisons que nous sommes souvent incapables d'utiliser la ressource qu'est l'autre. Trop souvent, nous nous interrogeons sur les attentes et les questions de l'autre (un stagiaire, un associé, un partenaire, une institution...), et au lieu de lui demander, nous imaginons sa réponse à sa place. Au contraire, coopérer requiert la capacité à être curieux de l'autre, à devenir gourmand de ses propres réponses à mes interrogations.

## Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :

« Temps hors du quotidien, qui amène à parler de l'essentiel, et à porter attention aux signaux faibles »

Et deux témoignages de salariés-sociétaires : celui de Bernard [[Lien Vidéo](#)] qui parle de l'importance du cheminement pour accéder à l'essentiel, et celui de Mathilde [[Lien Vidéo](#)] qui ouvre deux pistes suite à nos échanges, l'une tournée vers sa pratique professionnelle, et l'autre tournée vers son développement personnel.

## 8 Juin – De Lamastre à Chalencon (20 km)

Superbe étape aujourd'hui, de Lamastre à Chalencon. Nous quittons le petit bungalow qui nous a servi de bureau-hôtel pendant ces 3 derniers jours. Au-dessus de Lamastre, nous traversons les vergers de cerisiers et les framboisiers. Puis un long passage dans la forêt : sapins, châtaigniers, buis, chênes et acacias. Et pour finir, une longue ligne de crête aux couleurs magnifiques nous permet d'admirer de très belles vues du Mont Mezenc et du Mont Gerbier de Jonc.



Nous arrivons finalement à Chalencon, classé village de caractère, haut lieu de la résistance protestante et témoin des périodes tourmentées des guerres de religion, entre réforme, contre-réforme, dragonnades et insurrections. Curiosité de cette époque, la "chaire du désert", visible à l'intérieur du temple, qui permettait de déplacer la chaire du prêcheur et ainsi de pratiquer sa religion dans la clandestinité.



Nous apprécions deux autres curiosités à Chalencon. L'une d'hier : les mesures à grain qui datent de l'Ancien Régime. L'autre d'aujourd'hui : l'excellent restaurant Châtaignes et Champignons où Stéphane nous a réservé un très bel accueil et une remarquable cuisine.

### 9 Juin – Être honnête

Au gîte municipal de Chalencon, nous prenons le petit déjeuner avec un autre randonneur, Pierre-Louis, qui remonte de la grotte de la Sainte Baume vers Vézelay et termine une année sabbatique pour gagner en “discernement”, et savoir dans quelle direction orienter sa vie.

Travaillant pour une grande entreprise de BTP, il nous annonce s'installer prochainement à son compte pour faire de la rénovation, poussé par un profond désir “d'être honnête”. Nous l'interrogeons sur la dimension qu'il donne à ces mots “être honnête”, et voici sa réponse : Pierre-Louis ne veut plus dire de choses (en l'occurrence, des prix à des clients) dont il ne connaît ni la réalité ni le bien-fondé. Et pour éviter d'être en porte-à-faux, il décide de se mettre à son compte, afin de toujours connaître les tenants et aboutissants. La cohérence de Pierre-Louis nous interpelle. Apprendre à clarifier les faces cachées est certainement un principe d'action à retenir pour progresser sur les chemins de la coopération.

### 10 Juin – Ardelaine (Saint-Pierreville)



5<sup>ème</sup> rencontre de notre itinérance avec Ardelaine : une histoire devenue emblématique du développement territorial. Aujourd'hui, Ardelaine est présentée sur le site touristique du département de l'Ardèche comme “une coopérative de développement local qui propose trois parcours de visites guidées, une boutique de vente directe de vêtements/couettes/matelas réalisés dans ses ateliers, des stages, un café-librairie, un restaurant locavore...”.

Si Ardelaine est maintenant présentée comme une “coopérative de territoire”, l'histoire commence plus simplement : « Quand nous avons découvert que les éleveurs ardéchois jetaient leur laine parce qu'ils ne trouvaient plus d'acheteur et que la dernière filature du département tombait en ruines... on a eu envie de réagir et de prouver qu'une alternative était possible ! » Comment passe-t-on donc des ruines (qu'il s'agisse des bâtiments, des outils de production, des savoir-faire...) à une coopérative de production, un restaurant, un musée, un outil de transformation alimentaire mutualisé... Bref, à une dynamique de développement territorial ? Béatrice Barras raconte l'histoire dans *Moutons rebelles, Ardelaine la fibre développement local*, publié aux éditions REPAS dans la collection “Pratiques utopiques”. Et comme le souligne Jean-François Draperi, rédacteur en chef de RECMA – revue des études coopératives mutualistes et associatives – qui signe la préface : « Ce que nous propose Ardelaine, ce n'est pas d'affiner notre regard critique sur les incohérences du monde économique et social, c'est de trouver les voies pour se libérer de leurs influences ». Autant dire que notre soirée et notre journée avec l'équipe d'Ardelaine fut riche et passionnante.



## **Ardelaine (Saint-Pierreville)**

Domaine : Économie du territoire

Structure : SA SCOP

Lien : <http://www.ardelaine.fr>



La SCOP Ardelaine est aujourd'hui une coopérative qui regroupe une grande diversité d'activités.

Le projet d'origine a démarré en 1975 et la coopérative a été créée en 1982, soit il y a 35 ans. Il s'agissait de redonner vie à une ancienne filature de laines située en centre Ardèche en « restructurant une filière laine, dans un objectif de développement local et écologique ». La SCOP s'est développée très progressivement en créant 1 à deux emplois par an. Ses métiers : tonte des moutons, collecte des laines, lavage, cardage, fabrication d'articles de literie (matelas, couettes etc.) puis fabrication de vêtements, commercialisation en vente directe sur place, sur les foires et salons, puis par correspondance et internet.

À partir de 1990 Ardelaine a développé des activités dans le domaine touristique et culturel : création d'un, puis deux (en 2000) parcours muséographiques, puis un café – librairie en 2010, générant une fréquentation de 20 000 visiteurs en moyenne par an. Tous les 10 ans, elle a réalisé un investissement structurant pour son développement (sous forme de construction de bâtiments le plus souvent, pour accueillir une nouvelle activité). À partir de 2010 elle élargit son action de valorisation des ressources locales à l'alimentaire : création d'un restaurant, puis d'une conserverie (développée par une association partenaire).

Ses activités sont réparties sur plusieurs établissements : majoritairement à Saint-Pierreville, petit village de la moyenne montagne ardéchoise, mais aussi à Valence où se trouve son atelier de confection des vêtements et à Roanne où se trouve son atelier de tricotage.

Par ailleurs, elle a développé de multiples coopérations durables avec des entreprises du textile, des entreprises touristiques ou des fournisseurs dans l'alimentaire. L'impact indirect de ses activités est important, avec un souci de le maintenir toujours dans une logique de proximité et de qualité écologique. Agissant sur la plupart des maillons de la filière laine, des éleveurs aux clients, elle a cherché à associer toutes les parties prenantes par des contrats et relations de longue durée en amont, et par le concept de réseau de « clients solidaires » en aval.

En 2016, la SCOP Ardelaine a valorisé la laine de 200 éleveurs qui représente 57 tonnes de matière première issue de 52 000 moutons. Elle a généré un chiffre d'affaires de 2 137 K€ par les ventes de ses produits, et 40 équivalents temps plein auxquels il faut ajouter 10 autres temps pleins dans le domaine alimentaire (portés par des structures partenaires).

Elle participe à des réseaux professionnels, mais aussi des réseaux de l'économie sociale ou de l'éducation populaire. On peut dire que sa démarche se situe sur le plan économique, social et culturel. Elle se définit aujourd'hui comme une « coopérative de territoire » orientant son rôle globalement sur le développement territorial, et non uniquement sur la filière laine ou le tourisme. Elle se vit aussi comme un laboratoire expérimental dont l'expérience de 40 années de fonctionnement permet de tirer un certain nombre d'enseignements.



### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :**

Une distinction fondamentale, qui dépasse la simple sémantique, entre "faire pour" (pour son territoire, pour une filière, pour les partenaires, pour les voisins, pour...) et "faire avec". La capacité à "faire avec" apparaît comme essentielle dans les projets de coopération que nous rencontrons. Elle se décline à deux niveaux : faire avec ce qui est, et faire avec l'autre. Entre "faire pour" et "faire avec", ni les motivations, ni le processus d'interaction, ni les résultats ne sont les mêmes. Le chemin de la coopération passe par apprendre à "faire avec". Comment apprendre à "faire avec" les situations qui se présentent ? À "faire avec" l'autre ? Comment passer du "faire pour" qui peut déresponsabiliser au "faire avec" qui associe et implique ?

Un danger : celui de devenir une expérience à programmer. Vouloir reproduire le résultat sans chercher à comprendre et reproduire les comportements et les attitudes qui ont permis le résultat. Souvent, la réalisation cache le chemin emprunté. Comment éviter que l'histoire que l'on raconte oublie le processus et ne garde que le résultat ? Comment rester centré sur les manières d'être et de faire ? Comment les identifier et comment les développer ?

Une réflexion sur la question de la modélisation. Le même terme est utilisé pour désigner des choses qui n'ont rien à voir. L'être humain apprend par modélisation : nous apprenons à marcher en voyant l'autre marcher. Aujourd'hui, on a tendance à ne comprendre ce terme que dans son aspect "modélisation industrielle" qui consiste à séparer des tâches, à couper-coller, à définir un processus qui s'applique et s'impose à tous. Au contraire, dans la "modélisation apprentissage", je construis mon propre apprentissage par le mimétisme (l'imitation de l'autre), puis l'appropriation. Dans le premier cas, l'autre modélise pour moi. Dans le second, je modélise l'autre pour apprendre. Le terme utilisé est le même : modéliser. Comment enseigner à chacun la capacité à modéliser tout en évitant soigneusement la mise en place de "modèles" ?

### **Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :**

« Les questions sont toujours ce qu'il y a de plus intéressant. J'ai apprécié de replonger, de revenir aux raisons d'être. C'est précieux, ce temps de distanciation, de vérification. Il permet de trouver de nouveaux espaces de jeux. »

« C'est très rare de nous rencontrer sur ces histoires-là. C'est pourtant la substantifique moelle. »

« Nous avons vécu un moment d'Université Populaire. Il faut réinventer l'Éducation Populaire du XXI<sup>e</sup> siècle. »

### **11 Juin – De Saint-Pierreville à Pourchères (19 km) - Sauvage**



L'étape du jour, de Saint-Pierreville à Pourchères, fut de loin la plus difficile. Non par sa longueur, 19 km, mais en raison des 1400 m de dénivelé ascendant et descendant, sur des chemins qui semblent ne pas avoir été pratiqués depuis bien longtemps et qu'il faut chercher dans une végétation haute et urticante, grrr... Ce soir, nous sommes cuits !



Mais le paysage était superbe. En milieu de journée, nous avons changé d'Ardèche ! De l'Ardèche du Nord, nous sommes passés dans l'Ardèche du Sud. D'un côté et de l'autre d'une crête, la végétation change radicalement.



Toujours la même progression lente, dans un territoire escarpé, aux ravins profonds qu'il faut contourner, sans rencontrer âme qui vive, sans ravitaillement, sans même un café ni un thé !



Sauvage quoi !

## 12 Juin – De Pourchères à Darbres (19 km)

Étape tranquille ! Même distance qu'hier, mais "pliée" en quatre heures de marche, sur de toutes petites routes qui nous permettent d'allonger le pas et d'adopter un rythme régulier et reposant. En quittant Pourchères, nous sommes encore dans les terres sombres de basalte volcanique. Arrivés à Darbres, nous sommes dans le calcaire. Et quelque part, le chemin semble marquer la frontière.



### Le dessus-dessous

Comme chaque jour, nous rencontrons sur la route nos "amis d'un jour" : 4 Ardéchois avec qui nous passons un moment à parler du territoire. Comme nous le raconte l'homme à gauche sur la photo « Ici, faire la carte géologique n'est pas simple : Ce qui devrait être en dessous est dessus, et réciproquement. » Amusant clin d'œil à notre travail sur l'implicite, qui précisément consiste à mettre le dessous au-dessus.



### Nous sommes tous des enfants de migrants



Nous n'aurons pas le temps de passer à Saint-Etienne-de-Boulogne, mais cette exposition nous aurait sûrement été très utile pour mieux comprendre le territoire et ses habitants. Depuis notre départ, nous remarquons que presque tous les participants à nos rencontres sont des néo-ardéchois (même si pour certains, l'installation en Ardèche date de plusieurs dizaines d'années). Avec les Odettes (voir le [6 juin](#)), nous avons même évoqué la difficulté pour certaines Ardéchoises de rejoindre le collectif. Cette expo, "Nous sommes tous des enfants de migrants – Enfants migrants et acteurs de l'accueil en Ardèche de 1936 à nos jours"

nous aurait peut-être aidés à comprendre. Allez : nous allons contacter l'association "Histoire de Dire". Peut-être reviendrons-nous sur le sujet plus tard...

### 13 Juin – De Darbres au Viel Audon (23 km)

Longue étape, mais sans dénivelé majeur. Hier au soir à Darbres, Stéphane nous a rejoints pour faire une étape avec nous et participer à cette découverte de l'implicite. C'est ensemble que nous cheminons et quittons le Coiron pour entrer dans l'Ardèche calcaire et les gorges de l'Ardèche.

#### Le nouveau village : Labas

En traversant Lavilledieu, dont le très beau centre village semble désert, nous rencontrons une dame qui nous explique que « tout est parti là-bas ». Là-bas, c'est cinq cents mètres plus loin, en périphérie du vieux village, où tout s'est progressivement déplacé : le médecin, l'épicerie, la pharmacie... À l'entendre, on a presque l'impression qu'il existe maintenant un autre village, qui s'appelle "Labas". Pour résultat, sa mère va de moins en moins bien car elle ne marche plus, n'ayant plus de raison de sortir au village où il n'y a rien, et ne pouvant aller "là-bas", trop loin pour elle. D'un côté on cherche à maintenir les populations vieillissantes à domicile le plus longtemps possible, de l'autre on assiste à l'exode des services. Ce "décentrage" des villages est tellement habituel chez nous. Et pourtant, est-ce inéluctable ? Est-ce la seule solution ? Nous comparons avec l'Angleterre où deux de nos enfants vivent actuellement. Dans la campagne anglaise, il nous semble que les villages ont échappé à ce décentrage. Ici, un centre-bourg absolument mort, un habitat qui s'y dégrade, et des zones commerciales et pavillonnaires en périphérie. En Angleterre, des supérettes installées dans les maisons existantes, un habitat ancien entretenu, et très peu de zones pavillonnaires. Serait-il possible d'envisager un autre modèle pour conserver des villages où il fait



bon vivre ?

Entre Lavilledieu et Saint Maurice, nous traversons les vignes. Puis nous traversons l'Ardèche à Lanas et longeons la falaise de calcaire jusqu'au très beau village de Balazuc. Les touristes descendent l'Ardèche en canoë, ou s'y baignent. Nous, nous poursuivons pour arriver, à pied (il n'y a pas d'autre moyen de toute façon) au Viel Audon, "village coopératif" terme de notre étape.

14 Juin – Balazuc, Ardèche

#### Stéphane marche avec nous

Nous avons rencontré Stéphane lors d'une intervention de l'Institut des Territoires Coopératifs dans le cursus de formation du Collège des Hautes Études en Développement Durable (CHEDD)





Aquitaine. Stéphane a été interpellé par la démarche de l'Observatoire de l'Implicite. Il a pris le temps de venir nous rejoindre de Pau à Darbres, de faire une étape de marche avec nous pour rejoindre Balazuc, et d'assister à notre rencontre avec l'équipe du Viel Audon.

Petit entretien avec lui, sur le territoire et son implicite, sur la marche... [\[Lien Vidéo\]](#)

« Cette idée de l'implicite m'a parlé. La question de l'identité, de la culture, du territoire. [...] Cette marche, ça donne du temps, le temps des silences aussi. C'est une pause dans le dialogue, ça met du souffle dans une conversation. Cela permet qu'il y ait des moments où on se dit plus de choses. »

### 15 Juin – Le Viel Audon (Balazuc, Ardèche)

Le Viel Audon : Village coopératif ! La brouette est prometteuse ;-). Nous sommes heureux d'y être, nous souvenant des mots de l'écrivain Alain Damasio : « De mon nom, le Viel Audon, vous n'avez retenu que les syllabes : vie, aile (des oiseaux), l'eau et surtout cette note finale, le don, qui résonne, comme un tambour de peau, de chacun des gestes que vous faites ici ensemble. » Une histoire de vie, d'aile, d'eau et de don ne peut qu'être passionnante.



Nous passons au Viel Audon un peu plus de temps qu'à nos autres lieux de rencontre, car nous en profitons pour échanger avec Yann qui, outre son implication au Viel Audon, anime le compagnonnage alternatif et solidaire au sein du réseau REPAS, un réseau d'entreprises qui se reconnaît dans le champ de l'économie alternative et solidaire et expérimente de nouveaux rapports au travail, des comportements financiers plus éthiques et plus humains et de nouvelles relations producteurs – consommateurs.

### Le Viel Audon (Balazuc)

Domaine : Village coopératif

Structure : Multiples

Lien : <http://www.levielaudon.org>

Nous avons marché 3 jours pour relier Saint-Pierreville à Balazuc, mais à l'origine du Viel Audon, on retrouve Béatrice et Gérard Barras (et d'autres), qui au début des années '70, découvrent les ruines abandonnées du hameau et décident de lui redonner vie. « C'est le début d'une aventure qui verra passer sur ce « chantier ouvert au public » plus de 10 000 personnes qui apporteront chacune une pierre à l'édifice. Mais le Viel Audon n'est pas seulement un lieu où l'on construit. C'est aussi un lieu où l'on se construit. Le chantier devient école et les jeunes qui passent y expérimentent un « chemin de faire » pour mener leur propre route. Le hameau blotti dans les gorges de l'Ardèche, toujours inaccessible en voiture, bruisant d'une vie riche et innovante, recèle un « trésor » qu'il partage avec tous ses visiteurs. » (extrait de la 4<sup>ème</sup> de couverture de *Chantier Ouvert au Public*, de Béatrice Barras, publié aux Éditions REPAS.)



Aujourd'hui, le Viel Audon est constitué de plusieurs structures : les chantiers, la ferme, le bateleur (association de valorisation des ressources locales, vivrières et culturelles), le MAT (Centre d'éducation à l'environnement, au développement durable et à la coopération), les gîtes...



### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :**

De la soirée et de la journée d'échanges avec l'équipe du Viel Audon, nous repartons avec quelques sujets clés. Soulignons que l'histoire du Viel Audon a commencé il y a plus de 40 ans. C'est donc dans cette perspective de durée et de longévité, et de ses corollaires, renouvellement et transmission, que l'enseignement que nous en tirons s'inscrit.

Évidemment, lorsque la bande de copains décide en '70 de redonner vie à ce village d'Ardèche, leur vision n'avait rien à voir avec ce que le projet est aujourd'hui. En fait, ils résistent même à cette époque à l'idée de figer une vision trop précise du projet. Lorsque les chantiers participatifs prennent de l'ampleur et qu'on leur demande d'affiner leur projet, ils ne le précisent pas plus que "redonner vie au village". Le Viel Audon, ce n'est pas un projet planifié, avec une stratégie, un objectif à atteindre, et un plan de projet. C'est au contraire un projet qui se construit de façon "organique" : pas de projet à long terme, pas de plan sur la comète, mais une capacité permanente à faire face aux situations rencontrées, à "faire avec" (cf. rencontre avec Ardelaine), à construire le projet pas-à-pas, à définir les formes et les contours du projet au fur et à mesure du développement de sa vie. L'histoire du Viel Audon (et de tant de projets dits "réussis" que nous avons rencontrés) est en ce sens totalement différente des schémas de créations d'entreprises que l'on incite tout entrepreneur à suivre, en développant à l'avance un positionnement stratégique, des formes prédéfinies, et des réponses théoriques à des questions qui ne se posent pas encore. Cet écart entre les réussites observées et les recommandations pour réussir ne cesse de nous interroger...

En prolongement de la remarque ci-dessus, nos échanges nous amènent à distinguer l'anticipation de la projection. Retour à l'étymologie : projeter, c'est "jeter au-devant". Anticiper, c'est "prendre les devants". En d'autres termes, la projection amène à forger une image désirée du futur, et à prévoir les étapes pour arriver à construire cette image. Anticiper est en quelque sorte l'action inverse : il s'agit d'amener à soi ce dont on va avoir besoin, de se préparer à faire face aux situations qui se produiront. Au fur et à mesure de nos itinérances, nous collectons des exemples de projections paralysantes, et au contraire, d'anticipations créatrices. Comment faire évoluer les méthodologies de conduite de projet pour intégrer cette distinction ? Comment éviter les projections qui empêchent de saisir les événements présents ?

Enfin, les échanges au Viel Audon nous ont amenés à creuser la question de la transmission. Nous rencontrons souvent des collectifs en mal de renouvellement, avec des mécanismes d'usure voire même d'épuisement. Comment faire pour motiver une nouvelle génération à écrire la suite de l'histoire ? Comment l'amener en responsabilité et en capacité à le faire ? Nous voyons une piste intéressante autour d'une idée simple. Souvent, les "anciens" tentent d'apporter des "réponses" à la nouvelle génération (Nous avons fait ceci, pour telles et telles raisons...). Ne vaudrait-il mieux pas partager les questions ? (Face à telle situation, voici les questions que nous nous sommes posées...) Ne serait-ce pas plus motivant d'inviter une nouvelle génération à trouver ses propres réponses ? Ne serait-ce pas plus efficace pour l'aider à acquérir les savoir-être et savoir-agir indispensables à cette capacité d'anticipation si nécessaire ?

### **Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :**

- « La possibilité d'entendre les avis de chacun. Finalement, ça ne nous est jamais arrivé. »
- « Je comprends que les inconvénients, les difficultés de nos projets ont leur utilité ! »
- « L'intérêt de porter un autre regard sur les avis divergents »
- « L'exploration des côtés positifs, des intérêts à échouer... »

## Le sentier des cades

Nous quittons le Viel Audon par le petit sentier qui nous sort des gorges de l'Ardèche. En haut, nous sommes sur un plateau karstique, où la végétation a développé une stratégie spécifique pour s'adapter à la sécheresse. Le sentier est parsemé de cades épineux à l'écorce odorante, de buis aux feuilles vernissées, de thym parfumé...



### **Surtout, n'apportez pas de réponses !**

Lors de notre passage au Viel Audon, une équipe de compagnons du mouvement Colibris y était également présente. Leur visite s'inscrivait dans un parcours de formation afin d'être en capacité d'accompagner les projets de création d'Oasis, ces nouveaux espaces de vie capables de répondre aux besoins humains de nos sociétés contemporaines. À la fin de la présentation du Viel Audon, un participant a posé une question à Yann Sourbier, l'un des piliers du lieu : « Quel conseil nous donnerais-tu ? ».

La réponse de Yann a fusé et laissé perplexes bon nombre d'auditeurs : « Surtout, n'apportez pas de réponses ». Mais à quoi peut servir un accompagnement s'il n'apporte pas de réponses ?

Lors de nos itinérances, nous avons beaucoup écouté de participants à des habitats groupés. Beaucoup ont été très critiques des accompagnements extérieurs dont ils ont pu bénéficier. Certains ont même été jusqu'à nous dire que parmi les projets qu'ils connaissaient, y compris les leurs, ceux qui n'avaient pas été portés à leur terme étaient ceux qui avaient bénéficié d'un accompagnement. Sans être bien sûr la seule raison de l'abandon, le constat est sévère.

Nous avons longuement croisé nos expériences de compagnonnage avec Yann et portons le même diagnostic sur ce difficile travail d'accompagnement. Parmi les compétences-clés pour réussir la mise en œuvre d'un habitat groupé (ou de tout projet collectif), il y en a deux essentielles : la capacité à s'emparer d'une situation difficile lorsqu'elle se présente, et la capacité à anticiper sans se projeter, en restant ancré dans le présent.

Lorsque l'accompagnement apporte des réponses aux questions que les groupes rencontrent, il les empêche de s'emparer du problème, de chercher eux-mêmes les réponses et de traverser collectivement la période de turbulence. Le groupe ne construit alors pas sa capacité d'apprentissage et de développement de sa propre responsabilité.

Lorsque l'accompagnement préconise d'apporter des réponses à des questions que le groupe ne rencontre pas encore, il les détourne du présent. Combien avons-nous vu de collectifs qui travaillaient par exemple sur un règlement intérieur avant même toute action concrète et opérationnelle.

L'accompagnement doit-il apporter un modèle ? Doit-il apporter des réponses ? Ou doit-il amener chacun à s'emparer des questions et à développer ses capacités à construire les réponses ?

## **16 Juin – Les Recycl'Arts (Uzer, Ardèche)**

## Les Recycl'Arts (Uzer)

Domaine : Recyclerie culturelle

Structure : Association [[Lien Vidéo](#) de présentation par Malika]

Lien : <http://lesrecyclarts.blogspot.fr/> (Extraits du site, extrait le 19/11/2017)



L'Association Les Recycl'Arts est née du désir de quelques citoyens d'agir ensemble pour détourner les objets de la déchetterie, leur donner une seconde vie... et réduire ainsi le volume des déchets en Ardèche méridionale. Elle a trois objectifs : Réduire – réutiliser – recycler (les 3 « R »), Comprendre pour mieux consommer, Faire-ensemble.

L'équipe salariée se compose actuellement de 6 personnes ayant choisi de travailler à temps partiel :

chacun est polyvalent, ce qui permet de pouvoir se remplacer si besoin.

Un jeune en service civique vient compléter l'équipe, apporter son aide selon ses motivations, et mener ses propres actions au sein de l'association : soutien à la vie associative, ateliers créatifs, animation du blog...

Une dizaine de bénévoles contribuent activement et régulièrement aux activités de l'association : tri, valorisation, vente, animation, chantiers collectifs, réunions d'amélioration et d'organisation.



Certains bénévoles et salariés sont membres de l'assemblée collégiale, organe de gouvernance démocratique coprésidé par trois membres bénévoles.

### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :**

Les motivations des Recycl'Arts pour créer cette ressourcerie culturelle sont bien sûr fondées sur un rejet de la société d'extrême consommation et du gaspillage qui en découle. Nous sommes pourtant frappés par le contraste entre la radicalité de ce rejet, et la sérénité et la tranquillité qui les habitent dans leur action. Nous avons souvent noté la force des collectifs qui sont totalement tournés vers la mise en œuvre de leur vision, plutôt que celle de ceux qui restent centrés sur le système contre lequel ils luttent. Cette capacité à transcender la lutte en une construction alternative est une clé. Elle est assez rare et des principes d'action sont à développer dans cette direction.

Au fur et à mesure des échanges, nous découvrons que les Recycl'Arts fonctionnent collégialement, qu'ils prennent leurs décisions au consensus, qu'ils travaillent à ce que chacune des individualités trouve sa place dans le collectif, qu'ils pratiquent la communication non violente, que... Pourtant, à aucun moment, les Recycl'Arts ne "revendiquent" ni la collégialité, ni la non-violence, ni l'exemplarité de leur gouvernance. Lorsqu'une question importante a trouvé sa réponse, on n'en parle plus.

Après six ans, les Recycl'Arts sont au moment où le collectif fondateur évolue, avec des départs et de nouveaux arrivants. Cette période charnière est délicate pour tout collectif : doit-on garantir la fidélité absolue aux objectifs initiaux ? Doit-on laisser à chacun la possibilité d'imprimer sa propre empreinte sur le projet ? Plusieurs situations similaires nous amènent à travailler à un principe d'action sur ce thème : Faut-il apporter aux "nouveaux" la réponse des "historiques" ? Faut-il plutôt partager les questions auxquelles ils ont eu à répondre ?

### Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :

- « Je réalise l'importance d'attendre moins de réponses. »
- « L'intérêt des questions bizarres, qui créent le déséquilibre, pour gagner ensuite en équilibre. »

### 17 Juin – Avec Sylvie

C'est avec Sylvie, coach professionnelle qui accompagne des cadres et dirigeants de PME et de grands groupes, que nous repartons vers le nord. Elle fait partie des personnes, intéressées par le processus que nous développons, et qui ont souhaité partager une étape (une rencontre, une journée de marche).



Ensemble nous remontons vers Aubenas dans les lavandes et les oliviers. Puis, nous prenons le bus vers Montélimar, d'où elle repartira rejoindre Strasbourg. De notre côté, c'est en voiture (l'exception qui confirme la règle) que nous remontons vers le nord-Ardèche pour notre prochaine rencontre, en prenant le temps cette fois-ci de visiter Desaignes.



### 18 Juin – Le Sauze (Labatie d'Andaure, Ardèche)

#### Le Sauze (Labatie d'Andaure, Ardèche)

Domaine : Habitat groupé

Structure : Colocation, puis SCI

Le Sauze est un petit hameau rural de trois bâtiments, en nord Ardèche. Il a été habité dans les années suivant « mai 68 » par un groupe de personnes, qui y pratiquaient un peu d'élevage (fromage). Il a ensuite été quelque temps inoccupé, puis loué en partie puis « en entier » à une colocation de jeunes gens, entre 25 et 40 ans, certains venant de terminer leurs études d'ingénieurs, d'autres étant musiciens, instituteur, fleuriste ou en recherche d'emploi, et souhaitant créer un lieu pour y vivre et travailler autrement.



Petit à petit, le collectif évolue vers le groupe de sept personnes qui décide d'acheter le hameau, certains des colocataires souhaitant rester simplement locataires. L'achat a lieu durant l'été 2013.



Depuis, le lieu vit de nombreux travaux et de nombreux départs et arrivées de propriétaires et d'autres habitants. L'activité agricole qui existait en 2013 est fort réduite, mais un grand jardin est cultivé et quelques animaux participent à « l'effet ferme » !

Si plusieurs binômes de personnes travaillaient ensemble lors de l'achat, ce n'est plus le cas aujourd'hui : chacun a son activité, elles sont diverses. Aucune n'est directement implantée sur le lieu, hors « télétravail », mais l'envie d'accueillir une activité agricole reste vive.

La vie sur le lieu est partagée quotidiennement lors des repas et selon les activités des uns et des autres. Nous vivons souvent des « vagues » de réunions qui permettent à la fois d'aborder le quotidien, mais aussi de réfléchir à notre mode de vie collectif et à son évolution, qui est permanente !

Le 17 juin au soir, nous posons nos sacs à dos au Sauze, un lieu-dit proche de Labatie d'Andaure. Là, nous dînons avec Mika, Mathias, Julie, Gilles, Noémie, Arthur, Sacha et Julien. Une table riche des productions du jardin, cultivées en terrasse, sur les pentes abruptes du terrain : salades et fleurs de capucines, fraises à profusion...

Le Sauze a commencé comme une "collocation à la campagne", histoire de poursuivre la "belle vie" expérimentée dans les années étudiantes par un groupe d'amis. L'aventure se prolonge par l'acquisition du lieu par certains, les chantiers participatifs de rénovation et de mise en place des jardins, l'accueil de "woofers" et le passage de voyageurs... Aujourd'hui, le Sauze est un habitat collectif qui évolue au gré de la vie, des familles qui se construisent, et des besoins de chacun qui évoluent au fil des années.

#### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :**

Le caractère organique des projets qui vivent et durent. Depuis le départ de notre itinérance, nous sommes frappés par le lien qui existe entre la longévité d'une initiative et la capacité de ses acteurs à en redessiner les contours de façon permanente. Quelles sont les conditions sous-jacentes qui permettent cela ? Comment cultiver la capacité à voir les évolutions nécessaires et à les prendre en compte ?

L'équilibre entre le "je" et le "nous", que nous trouvons systématiquement dans les projets fondés autour de l'habitat. La sérénité avec lequel le groupe accueille et accepte "l'égoïsme de chacun", et qui renforce, comme paradoxalement, le collectif. Là encore, quel chemin personnel faut-il parcourir pour développer cette capacité essentielle ?

À la fin de notre journée d'échange, nous revenons [dans la vidéo](#), avec Noémie, Mathias et Mika sur la journée, le protocole de l'Observatoire de l'Implicite et ce qu'il apporte à ceux que nous rencontrons.

#### **Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :**

- « Une démarche d'auto-regard. Ce n'est pas vous qui amenez quelque chose. C'est cohérent. »
- « Le fait d'ensemble se remémorer ce que l'on a fait, c'est motivant pour la suite. »
- « L'intérêt de prendre connaissance de la méthode, au fil de l'eau, en la vivant. »

## 20 Juin – Du Teil à Viviers, par Saint-Thomé (18 km)



Nous quittons Le Teil après une première journée de repos – nécessaire – dans notre périple, en direction de Viviers. À vol d'oiseau, 7 km à peine séparent les deux cités, installées entre le Rhône et le talus vivarois avec ses falaises de calcaire. C'est là que depuis le début du XIX<sup>e</sup> siècle, des entreprises locales exploitent les carrières à ciel ouvert pour la fabrication de chaux. En 1749, un certain Claude Pavin, Conseiller au Parlement de Grenoble, achète le fief de Lafarge, qui se trouve au nord de Viviers. En 1793, un four à chaux et la montagne en dépendant sont achetés par la famille... C'est le début de l'aventure Lafarge, officiellement créée un peu plus tard en 1833 ([voir le site pour cette histoire](#)).

Pour relier Viviers, nous préférons prendre le GR42 et faire le crochet par le très beau village de Saint-Thomé. Nous traversons Le Teil et passons devant l'église de Mélas, construite au X<sup>e</sup> siècle sur une nécropole primitive. Cet édifice nous rappelle que nous sommes au cœur d'un territoire où, dès le II<sup>e</sup> siècle avant Jésus-Christ, l'Empire romain s'étendait déjà dans le sud de la France.

Nous grimpons dans la montagne. La végétation, entre le sol calcaire des collines et le climat méridional, devient méditerranéenne : chênes verts et blancs, frênes à fleur, genévriers, sumacs, térébinthes (pistachier), amélanchiers (l'arbre à oiseaux), arbres de Judée, micocouliers... Nous arrivons à Saint-Thomé, perché sur un piton rocheux, probablement depuis le IV<sup>e</sup> ou V<sup>e</sup> siècle, dont les très belles habitations sont regroupées autour de l'église Saint-Thomas et de la chapelle Saint-Sébastien. Dans les années '60, des artistes parisiens s'y installent et contribuent à raviver le village.



Aujourd'hui, Saint-Thomé est en lutte contre le "permis de Montélimar" qui accorde à Total le droit d'explorer le sous-sol afin de savoir s'il y a du gaz de schiste, sur un vaste périmètre de 4 327 km<sup>2</sup>, de la Drôme à l'Hérault, en passant par l'Ardèche, le Gard et le Vaucluse.



Nous redescendons et longeons l'Escoutay, en traversant les vignes et les vergers de cerisiers, puis arrivons à Viviers, terme de notre journée. Les photos manquent. Dommage, car cette cité qui prit le relais d'Alba et devint évêché au V<sup>e</sup> siècle dispose d'un patrimoine médiéval superbe. Et en plus, elle est partisane du dialogue citoyen.



## Invention, Industrie et Commun

L'Ardèche fut aussi le berceau de belles réussites industrielles. Les frères Montgolfier, d'Annonay, lancent le premier aérostat place des Cordeliers le 4 juin 1783. En 1969, au moment où Armstrong pose ses pieds sur la lune, la NASA envoie un télex de remerciement aux descendants des papetiers Canson et Montgolfier, pour leur contribution à l'histoire de l'humanité. Olivier de Serres, père de l'agriculture française, trouve au XVI<sup>e</sup> siècle comment fabriquer du fil de soie : c'est le début de la sériciculture en Ardèche, et des filatures lyonnaises. Gérard Barras d'Ardelaine, explique en nous faisant découvrir le musée d'Ardelaine, combien l'ingéniosité des machines mises au point sur le territoire n'avait rien à envier aux célèbres métiers à tisser hollandais par exemple, avec de nombreux dispositifs innovants. Marc et Camille Seguin, d'Annonay également, développent au tout début du XIX<sup>e</sup> la technique du "câble de fer" qui permettra d'améliorer les ponts suspendus. Ils inventent également la chaudière tubulaire qui permet aux locomotives de passer de 9 km/h à 60 km/h, et même 100 km/h, avec l'influence considérable que l'on imagine sur le développement des chemins de fer. Conscient de l'importance de son invention, Marc Seguin laisse le brevet tomber dans le domaine public, refusant de tirer un profit personnel de l'intelligence dont, disait-il, le ciel l'avait favorisé.

### 21 Juin – De Viviers à Valaurie (19 km) – Changement de décors



C'est l'été ! Et il commence à faire vraiment chaud sur les chemins et les routes. Nous quittons l'Ardèche pour de bon ce matin. La traversée de la vallée du Rhône nous rappelle qu'il n'y a pas que de petites routes, des prés, des champs et des forêts... mais qu'accessoirement, il y a aussi des routes, des usines, des centrales nucléaires. Après maintenant plus de trois semaines en Ardèche, nous avons commencé à oublier...



Au sud-est de Châteauneuf-du-Rhône, nous traversons un champ d'éoliennes. En passant à moins de 40m, on entend le souffle des pales. Pour autant, et bien que ces éoliennes ne soient pas équipées des dispositifs de réduction des nuisances sonores, le bruit sous le vent est largement moins fort que celui du climatiseur de la maison d'en face, la nuit dernière à Viviers. Et déjà ce bruit-là, nous l'avons oublié après quelques minutes. Du point de vue de la nuisance paysagère, nous trouvons finalement ces moulins des temps modernes assez esthétiques, et leur mouvement incitant à une certaine poésie. Et maintenant, les lignes sont enterrées. En termes de nuisances visuelles et en comparaison avec nos vieux pylônes et lignes à haute-tension, il n'y a pas photo ! Tiens, finalement, si !

En redescendant sur Roussas, les amandiers remplacent les cerisiers et les châtaigniers des semaines précédentes, et





nous arrivons au pays des couleurs : lavandes, constellées de papillons blancs, lauriers roses et rouges...



Et de Roussas, superbe village, nous pouvons (enfin) voir notre destination du jour : Valaurie, avec derrière le village, le Mont Ventoux qui veille !



### 22 Juin – La Maison de la Tour (Valaurie, Drôme)

La Maison de la Tour est un superbe lieu, dans le beau village de Valaurie, géré par une association culturelle qui y organise des expositions, accueille des artistes en résidence, et à partir de l'art et de la culture, développe des projets de développement territorial. Au lendemain de notre rencontre avec l'équipe qui porte le projet, Patrick répond à la question "[La Maison de la Tour, qu'es-aco ?](#)".

L'artiste en résidence à La Maison de la Tour lors de notre passage, Émilie Losch, a participé à notre rencontre de travail. Que retient-elle de sa rencontre avec l'Observatoire de l'Implicite ? [[Lien Vidéo](#)]. Comme à chaque rencontre, nous repartons pleins de gratitude pour la qualité des échanges que nous avons eus.

## **La Maison de la Tour – Le Cube (Valaurie)**

Domaine : Culture et Territoire

Structure : Association

Lien : <http://maison-de-la-tour.fr>

Établie à Valaurie, en Drôme provençale, entre Montélimar et Grignan, l'association Maison de la Tour - Le Cube propose des expositions toute l'année, accompagne et présente des artistes reconnus ou en devenir (peintres, sculpteurs, céramistes, photographes, comédien, écrivain...), diffuse des œuvres de création, contribue à des événements artistiques de qualité (théâtre, spectacles, concerts...)

Son activité prend appui sur 2 lieux, situés au cœur du village :

- La Maison de la Tour, ancienne maison consulaire où résidaient châtelains, consuls ou recteurs, au cœur du village médiéval, dédiée aux manifestations culturelles.
- Le Cube, espace de résidence d'artistes, créé en 2011.

La Maison de la Tour - le Cube s'attache, plus spécifiquement, à développer les dimensions territoriales des créations et des restitutions. Cette priorité inscrite comme un objectif permanent est en effet apparue comme essentielle dans les contacts établis avec les acteurs culturels, touristiques et économiques de son environnement.

L'association Maison de la Tour – Le cube, association loi de 1901, est reconnue d'intérêt général.

### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :**

La transversalité dans la coopération : il était fort intéressant d'entendre Dominique et Jacques parler de leur recherche de coopération transverse avec les autres lieux culturels du territoire, à la fois dans une recherche de mutualisation, et de mise en valeur de la singularité de chaque lieu ou structure. Pour autant, chaque lieu est différent, dans son fonctionnement, son statut, son organisation. Comment coopérer sans institutionnaliser et figer la coopération entre structures ? Comment coopérer avec des modèles de subsistance ou d'organisation parfois très différents ?

L'importance de l'environnement autour du projet : un projet culturel de territoire, soutenu par les acteurs institutionnels du territoire fini souvent par "hériter" des enjeux de ces acteurs-là. Cet héritage pose une responsabilité sur les épaules des porteurs du projet. Comment tenir compte de l'écologie de ce système ? Comment faire pour ne pas prendre sur ses épaules la responsabilité de l'autre ? Comment faire pour garder la finalité du projet et gérer les écarts éventuels avec les objectifs des partenaires ? Comment gérer le décalage éventuel entre l'histoire vécue par les acteurs du projet, et celle présentée par ses soutiens...

La question de la place des contributeurs : c'est un thème majeur de toutes nos rencontres. Plus nous multiplions les échanges, plus nous alimentons nos réflexions sur ce thème. Souvent nos interlocuteurs évoquent le bien-être qui résulte lorsque "chacun a sa place" dans le projet. Quelques questions nouvelles surgissent. Nous croyons essentiel de questionner le processus pour parvenir à ce résultat. Est-ce que "chacun a trouvé sa place" ? Est-ce que "chacun a pris sa place" ? Est-ce que la place de chacun est recherchée collectivement ? Quelle place un nouvel arrivant peut-il prendre dans un système où chacun a pris sa place... et où il n'y a plus de place ? Comment garder une fluidité qui permette un renouvellement des rôles, des fonctions et des personnes ?

### Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :

- « C'était super intéressant d'avoir accès à d'autres visions du monde, de notre monde. C'est utile. Ça m'oblige à mettre des choses auxquelles je ne pense pas forcément en termes de mots, mais plus un ressenti global que j'ai sans me poser de questions, à verbaliser avec précision. »
- « Et puis voilà, ça me fait faire des connexions... »
- « On peut démarrer une démarche de projet sans n'avoir finalisé ni la finalité, ni le but. »

### Échanges avec Émilie Losch

Après notre rencontre avec l'équipe de la Maison de la Tour, nous visitons l'exposition qui lui est consacrée, à l'occasion de sa résidence : "Systèmes modulaires, de l'Objet fractal à la Structure fractale" (<http://maison-de-la-tour.fr/index.php/maison-de-la-tour-decouverte/expositions/311-emilie-losch-du-10-juin-au-10-juillet>).

C'est l'occasion d'échanges sur son travail, et de parallèles avec le nôtre. Pour commencer, et si la coopération avait également sa structure fractale ? Autour de son projet "Courbes", nous échangeons sur l'invariance des formes, dans son art, mais aussi dans la coopération... [[Lien Vidéo](#)]

Autour de son projet "Expansion", nous poursuivons la visite et la discussion sur la nécessaire déconstruction pour mettre en mouvement. Là encore, l'échange résonne bien avec notre travail sur la coopération et la nécessité de cycles d'expansion et de rétractation pour faire vivre les projets dans la durée. [[Lien Vidéo](#)]

En pour finir, Émilie tenait à nous présenter son "Observatoire" à elle, sous forme d'un clin d'œil. Avec un étonnant parallèle : comme dans la démarche de l'Observatoire de l'Implicite, le visiteur observe l'affût, d'où l'on regarde ce qu'il y a dessous, que nous appelons l'implicite. [[Lien Vidéo](#)]

Pour découvrir le travail d'Émilie, rendez-vous sur son site : <http://www.emilielosch.com/>

### 23 Juin – De Salles-sous-Bois à Dieulefit (18 km)

Une fois arrivés là, pour aller plus haut, il faut commencer par redescendre... Métaphore, tirée des œuvres de LaoT's'Anne, arrivée au sommet du Mont Rachas.





Sous la surveillance du Mont Ventoux, nous partons tôt dans l'optique d'arriver à Dieulefit avant que la chaleur ne devienne étouffante. Au détour d'un chemin, nous ressentons à la fois sérénité et émotion en découvrant l'ancien prieuré d'Aleyrac et son église, Notre Dame la Brune, qui date du XII<sup>e</sup> siècle. Le sol calcaire et sec est propice aux chênes verts truffiers. Depuis que nous sommes en Drôme provençale, de nombreuses truffières sont plantées çà et là. En montant le Mont Rachas



(900m), on aperçoit au loin le champ d'éoliennes que nous avons traversé quelques jours plus tôt. Puis nous suivons longuement la crête jusqu'au col de Gorge d'Âne où nous entamons la longue descente vers Dieulefit. Là, une grande première nous attend : notre première expérience de séjour en roulotte. L'aspect extérieur évoque "La roulotte du bonheur", le livre d'apprentissage de la lecture de Patrick... À l'intérieur : tout y est pour vivre et travailler à rattraper le retard du Journal d'Itinérance, retard dû au fil d'alimentation de l'un de nos ordinateurs qui a méchamment court-circuité ! Heureusement, avec un bon couteau-suisse la réparation est assurée. Mais désormais nous n'avons plus de sparadraps :

blessures interdites !

### **Héritage protestant – Accueil, tolérance, résistance**

Depuis le début de notre itinérance, nous sommes marqués par le nombre de personnes que nous rencontrons qui ne sont pas originaires du territoire. Nous sommes également marqués par le fait que beaucoup de personnes des collectifs que nous rencontrons ont engagé une transition personnelle qui les a amenées sur ce territoire d'Ardèche ou du Diois. Pour qu'un tel phénomène existe, il a d'abord fallu que le territoire soit attractif bien sûr. Nul doute que le caractère retiré de l'Ardèche et sa faible densité de population sont des avantages évidents pour tous ceux qui souhaitent développer un mode de vie plus simple que celui que le modèle dominant de la société actuelle nous propose. Il a également fallu que les femmes et les hommes soient eux-mêmes accueillants, de manière à faire une place aux « néo », de leur permettre de s'engager et de s'épanouir sur le territoire. Il a aussi fallu qu'ils soient ouverts à la différence, qu'ils acceptent que ces « néo » aient des visions différentes des leurs, des intentions différentes, des modes de vie différents. Cela n'implique pas nécessairement de les partager et de faire ensemble, mais cela implique une acceptation de ce que l'autre représente. Tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, ces terres ont été des terres d'hospitalité, particulièrement attentives à l'accueil des déshérités (des enfants notamment), mais aussi des persécutés. Cette tradition d'accueil trouve ses origines dans la forte culture protestante de ces territoires. La tolérance est également une valeur fondamentale du protestantisme, qui incite chacun à la quête personnelle de sens, à la responsabilité individuelle, à la liberté de conscience et au partage de la connaissance. En 1939, Dieulefit compte 2500 habitants. A la Libération, le nombre d'habitants a doublé, tant Dieulefit a accueilli de réfugiés, de Juifs, d'intellectuels ou d'artistes. Il n'y eut aucune dénonciation. Cet espace d'accueil et de tolérance est propice au développement d'initiatives et d'expérimentations qui font la richesse que nous découvrons dans cette itinérance.

## 24 Juin – Écoravie (Dieulefit, Drôme)

10<sup>ème</sup> étape de notre itinérance, Écoravie, un projet porté par des coopérateurs écologiques, réunis pour un habitat vivant et solidaire. Il s'agit d'un projet d'habitat groupé, participatif, écologique (bâtiments à énergie positive). Il s'agit également d'un projet généreux, puisque chacun y "contribue en fonction de ses possibilités et en bénéficie en fonction de ses besoins".

Le plus simple pour découvrir le projet est sans doute d'aller fureter sur leur site internet : <http://www.ecoravie.org/>. Et comme le chantier est en cours, et que le compteur pour la date de l'inauguration tourne... nous rencontrons 4 "écoravissants" qui sont "autorisés" à quitter le chantier. Françoise, Aleth, Sébastien et Claire témoignent de l'utilité de leur rencontre avec l'Observatoire de l'Implicite pour la poursuite de leur projet [[Lien Vidéo](#)].

### **Écoravie (Dieulefit) – Écologiques Coopérateurs Réunis pour un hAbitat Vivant et solidaireE**

Domaine : Habitat groupé

Structure : Association, puis SCI, puis SAS Coopérative

Lien : <http://www.ecoravie.org/>

Le projet d'Écoravie est né de la rencontre de personnes partageant des valeurs de solidarité, écologie, partage, sobriété. Un joli terrain, proche du centre-ville étant devenu constructible, le projet d'un habitat participatif intergénérationnel a vu le jour. Une Charte de Valeurs régit le collectif Écoravie, elle sert de référentiel aux habitants de l'écolieu. En novembre 2016, le premier bâtiment de 6 logements (2 famille et 4 célibataires) est habité. C'est une architecture bioclimatique (énergie solaire pour le chauffage et l'électricité, isolation forte bois paille, toilettes sèches...) privilégiant les ressources renouvelables locales. Des équipements sont mutualisés (buanderie, bureau partagé, camion et outillage...), les espaces extérieurs partagés et aménagés en commun (verger, potager, espaces récréatifs, aires de jeux pour les enfants) et des activités culturelles favorables au lieu de vie et à la commune sont envisagées.

En 2007, le Plan Local d'Urbanisme rend constructible un terrain de 3ha à 10 minutes à pied du centre-ville de Dieulefit. Fin 2007, quelques « doux rêveurs » se réunissent pour concevoir un projet d'écolieu. Ils font un travail de recherche sur les réalisations existantes en France et à l'étranger, visitent des écolieux en France et en Suisse, s'informent sur les sources d'énergie et les habitats bioclimatiques et approchent les propriétaires des terrains. En mars 2009, l'association Écoravie est constituée.

Les difficultés qu'ils rencontrent sont multiples : refus initial du certificat d'urbanisme, opposition des Architectes des Bâtiments de France, difficultés de chiffrage financier d'un bâtiment innovant, refus des banques face à un profil juridique original... Le permis de construire est finalement obtenu en juillet 2015. Le collectif a recours à une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage pour accélérer la mise en route de la construction.

En novembre 2016, les premiers habitants entrent dans leurs appartements et en janvier 2017 tout l'immeuble est occupé. La construction d'un deuxième bâtiment est en cours ; elle intègre des améliorations et une réduction des coûts de construction. L'ensemble devrait être terminé fin 2019. Au total, l'écolieu est fait de 3 bâtiments de 6 logements et d'une maison commune.

Les habitants sont locataires de la coopérative et propriétaires collectivement. La solidarité s'exprime dans la diversité des engagements financiers qui varient entre 5K€ et 220K€, diversité permettant l'intergénérationnel. À ce jour, les habitants ont entre 3 mois et 83 ans !



### Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :

- Se laisser embarquer et confondre nos besoins et nos désirs ; on veut vivre la « sobriété heureuse », on construit un bâtiment écologique et on finit dans le « luxe heureux ». Confusion qui mène à un écart entre le « dire » et le « faire »
- La différence entre se projeter - s'imaginer dans un futur plus ou moins irréaliste - et anticiper, c'est-à-dire se préparer à faire face à ce que l'on va devoir traverser.
- La notion de marbre mou : les règles existent, mais elles évoluent constamment. D'autant plus que les personnes elles-mêmes, évoluent. L'expérience collective transforme les personnes, qui elles-mêmes transforment le collectif. Transformation personnelle et transformation sociale sont récursivement liées.

### Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :

- « L'implicite, l'implicite, le non-dit... Cela paraissait très mystérieux. En fait, ce que vous nous avez proposé, c'est très simple, et riche. Mais ce n'est qu'un début. On aura d'autres occasions entre nous de reprendre ce genre d'interrogations. Cela fait partie de la non-violence, de voir que l'on fonctionne toujours avec de l'implicite. Surtout que l'on accueille beaucoup de nouveaux. Les nouveaux, ils peuvent d'autant moins nous tracer si on a trop d'implicite. »
- « Je trouve cela remarquable, et cela me sera le plus utile : J'avais déjà parlé avec Fouez et Claire, mais jamais avec cette dimension-là, précisément... Je ne savais pas que j'allais en dire autant. »
- « Ce qui m'interpelle particulièrement, c'est de voir les zones d'ombres où on n'a pas interrogé, où on n'a pas validé ce que l'on faisait. Ces choses qui restent implicites et qu'on ne sait pas prendre en compte. À garder en tête avant de faire les autres bâtiments. »
- « C'est un précieux cadeau que vous nous avez permis de nous donner les uns aux autres. »

### 25 Juin – De Dieulefit à Francillon-sur-Roubion (18 km)

Nous quittons Dieulefit et montons vers le col du Pertuis. La montée est abrupte mais très agréable, à travers les chênes et les sapins. Le col est à 890m et offre un passage entre le Serre Gros et la crête des Rochers de Saint Maurice. La montée est difficile et longue, mais une fois de plus, la marche nous apporte une belle métaphore : aller lentement... pour aller vite [[Lien Vidéo](#)].

Cela procure toujours un sentiment de satisfaction de voir d'où nous sommes partis, et d'être obligés de zoomer au téléobjectif pour voir suffisamment clairement. Passés le col, tout change. Nous redescendons au cœur d'une forêt de hêtres majestueux. En bas, nous découvrons le très joli village de Rochebaudin, délaissé des guides



touristiques car à l'écart des axes majeurs. Là, le restaurant est fermé, mais le restaurateur nous propose malgré tout de nous servir à boire. C'est étonnant : c'est déjà la 2<sup>ème</sup> fois dans cette itinérance qu'un établissement ouvre exclusivement pour nous (la première fois étant lors de notre dîner à Chalencon). Encore un signe de cette culture d'accueil que nous ressentons ici, et sur laquelle nous reviendrons ultérieurement.



Du côté du Serre La Pigne, le petit chemin en pointillé de notre carte IGN commence par disparaître sous les herbes. Puis, il est carrément englouti par la végétation : épineux, aubépines, ronces, et autres arbustes aux pointes acérées. Il nous faut bien 1 heure, en pilotant au GPS et alors que la chaleur devient étouffante, pour parcourir le petit kilomètre avant de rejoindre la route vers Francillon. À l'entrée du village, Patrick tente d'appeler la personne qui, sans pourtant nous connaître, nous a proposé de nous héberger pour cette nuit. Malheureusement nous sommes en zone blanche et il n'y a pas de réseau. Bon... d'un autre côté, il suffit de porter son regard devant une boîte aux lettres, au hasard, parmi les toutes premières, pour trouver son nom : nous sommes devant sa porte. Hasard ?

## 26 et 27 Juin – Repos à Crest (Drôme)

Trop fatigués pour faire la route de Francillon-sur-Roubion, c'est avec la complicité d'Anne, notre hôte, que nous rejoignons Crest. Les 2 jours de repos vous nous permettent de refaire quelques forces pour la dernière semaine. Mais pour l'heure, c'est "PAUSE", occasion de baguenauder dans Crest et de voir, de l'Usine Vivante, au FabLab en passant par le Café Citoyen, l'explosion des initiatives alternatives, citoyennes, bienveillantes, et bienfaitantes !



## 28 Juin – Solstice (Crest, Drôme)

11<sup>ème</sup> rencontre de notre itinérance : Solstice, une coopérative d'entrepreneurs.

### Solstice (Eure) – Coopérative d'entrepreneurs

Domaine : Entrepreneuriat - Coopérative d'Activités et d'Entrepreneurs (CAE)

Structure : SARL SCOP

Lien : <https://solstice.coop/>

La finalité de Solstice est de permettre à tout entrepreneur individuel et à des collectifs d'entrepreneurs d'exercer leur activité dans un cadre collectif. Solstice est adhérente au mouvement coopératif (CGSCOP et URSCOP). Elle regroupe environ 130 entrepreneurs, pour un chiffre d'affaires d'environ 2,3 M€. Elle réunit 82 associés : 71 entrepreneurs salariés, l'équipe des 8 salariés qui la gère au quotidien et 3 associés extérieurs.

Les créateurs de Solstice souhaitent permettre à tout porteur de projet de tester son activité dans un cadre sécurisant, afin de participer au développement économique du territoire de la Vallée de la Drôme. Une telle aventure ne peut se réaliser qu'avec une mise en commun d'expériences vécues et des relations fortes entre les personnes et les structures. Dès le début, Solstice se rapproche des CAE voisines. Ces rapprochements contribuent à la création de Copéa, un réseau de CAE.



Depuis 2 ans, Solstice est engagée dans la mise en place d'une nouvelle gouvernance, avec le projet, pour la fin 2017, d'un changement de statut juridique qui devra valider les changements progressifs vécus. Ce travail est effectué par un groupe constitué d'une représentation des différentes parties prenantes avec l'appui de l'URSCOP AuRA. Il voit émerger un prototype d'instance représentative des associés, ayant pour objectif de définir les relations qu'elle devra avoir avec les groupes déjà existants dans la CAE : Équipe support, associés, direction, groupes de travail...

### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :**

Au-delà de ce que Patrick souligne dans la vidéo sur le maillage d'initiatives entre elles [\[Lien Vidéo\]](#), nous avons trouvé notre rencontre particulièrement inspirante sur plusieurs aspects :

Sur la puissance des positions de perception. Trop souvent, on pense à la place de l'autre pour tenter de connaître ses attentes afin d'essayer d'y répondre. Trop rarement, on se met à la place de l'autre pour ressentir ses attentes. Lorsque c'est l'empathie qui parle, et non l'intellect, c'est un monde nouveau qui s'ouvre. Comment développer des principes d'action qui dépassent la compréhension intellectuelle, et intègre la compréhension humaine dans toutes ses dimensions ?

Sur les jeux d'équilibre que nous jouons parfois dans les projets coopératifs. Exemple : Parce que tu mets l'accent sur la viabilité économique, je vais mettre l'accent sur notre rôle social. Au risque de "camper" sur nos positions. Comment trouver l'équilibre entre des objectifs multiples et parfois contradictoires ? Comment trouver un équilibre collectif et non un équilibre instable formé des positions individuelles ?

Sur la sécurité : À quel moment les actions d'accompagnement ou de tutorat permettent-elles de mettre l'autre en sécurité, et ainsi lui permettre de se hisser "une tête au-dessus de lui-même" pour reprendre la formule de Vygotsky ? À quel moment ces mêmes actions vont-elles créer un niveau de sécurité tel que l'autre restera dans sa zone de confort et l'empêchera ainsi de se dépasser ? À quel moment le souci de sécuriser l'autre alimentera ses peurs, et notamment celle de ne pas être à la hauteur ?

### **Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre [\[Lien Vidéo\]](#) :**

- « Je vais prendre des petites choses précieuses. Cela va me conforter à certains endroits, cela va me déstabiliser suffisamment pour que ce soit bien, à d'autres endroits... »
- « De pouvoir me mettre à la place d'un entrepreneur qui arrive... c'est vachement intéressant. C'est quelque chose que je fais assez régulièrement de me mettre à la place des autres... mais je ne l'avais jamais fait comme ça. Ça m'a donné quelque chose d'ordre émotionnel, de ressentir cette angoisse... C'est important. »

### **29 Juin – de Saillans à Pontaix (16 km)**

A Saillans, nous partons de la "Place de l'Agora – Pero" ! Longtemps, les Trois-Becs restent bien visibles derrière nous. Puis, au col de Véronne, changement de décor : c'est vers le Vercors que nous nous dirigeons maintenant, jusqu'à Pontaix et ses ruelles anciennes.



## Démocratie collégiale – Nous passons par Saillans

Au départ de notre 32<sup>ème</sup> journée de cette itinérance sur les chemins de la coopération, nous passons par Saillans pour faire nos courses. Lors de la préparation de l'itinérance, nous avons contacté le conseil municipal du village, ainsi que le conseil des sages. Malheureusement, ils n'avaient pas la disponibilité pour accueillir notre Observatoire de l'Implicite, compte-tenu du temps dont nous souhaitons disposer pour « gratter » les couches successives qui nous séparent du cœur même des projets coopératifs : les rouages profonds de la coopération. Dommage, car cette expérience inédite de démocratie collégiale, que Rue89 relatait en 2014 sous le titre « A Saillans, les 1 199 habitants ont tous été élus au premier tour », nous intéressait.

Les gens que nous croisons nous demandent souvent ce que l'on fait. Cela se passe comme cela à la supérette du village. En quelques mots, nous présentons notre travail et notre démarche, et le commerçant nous dit « Ici, nous sommes tous maires ! » et ajoute « Vous devriez discuter avec eux » en désignant un groupe de personnes en train de prendre leur café du matin en terrasse. Puis il appelle Jean-Christophe, l'un des artisans de l'épopée de Saillans avec qui nous entamons le dialogue.

Il nous expose la genèse du projet, quatre ans avant les élections municipales de 2014. Comment un petit groupe de personnes ont monté une stratégie qui débouche aujourd'hui sur cette expérience de gestion collégiale d'une collectivité : la phase de cristallisation autour de la lutte contre un projet municipal, le choix du rejet du supermarché comme support de cette opposition, la phase d'élargissement, pour construire un collectif rassemblant des personnes diverses, opposées ou même en faveur du projet initial, et peu à peu la phase d'élaboration d'une alternative politique qui débouche sur l'élection municipale. L'histoire que Jean-Christophe nous raconte met en avant une construction stratégique, à l'inverse de beaucoup de collectifs que nous avons rencontrés et qui se sont construits de manière organique, et souvent dans la durée. Dans son propos, Jean-Christophe souligne également les travers et les écueils qu'il observe et qui pourraient devenir des limites de l'expérience : la désillusion des uns, le rapport au pouvoir inchangé d'autres, la compétence construite qui légitime pour certains de garder leur place... et tant d'autres réactions bien humaines. Cet échange, somme toute assez rapide, nous interpelle, tant nous entendons des échos et des résonances avec nos collectes d'itinérances.

Sur la part visible et la part invisible d'abord : lorsque l'expérience de Saillans est relatée, c'est souvent dans les fonctionnements, les manières de faire, l'expression visible d'une transformation profonde. Là autant qu'ailleurs, ce qui nous intéresse serait d'observer les parts cachées, les motivations profondes qui sont à la source de ces engagements.

Sur l'histoire que l'on raconte ensuite : on observe fréquemment, particulièrement dans le cas d'expériences positives devenues exemplaires, un écart entre l'histoire que l'on raconte et l'histoire vécue par les acteurs. Or, ce décalage n'empêche-t-il pas de comprendre vraiment ? Tirer enseignement des expériences requiert de distinguer les deux.

Sur le lien entre transformation personnelle et transformation sociale enfin : Jean-Christophe le confirme : le fait de vivre collectivement cette aventure de collégialité a une influence sur la transformation personnelle des acteurs. Ou plutôt, de certains acteurs. Or, le succès durable du collectif est totalement dépendant de ces évolutions individuelles. Comment le collectif se saisit-il de cette question ? Comment organise-t-il l'échange qui permet la nécessaire conscientisation du besoin d'évolution de chacun ? Comment les acteurs eux-mêmes s'emparent-ils de ces réflexions ? Sans doute, les expériences d'habitat groupé seraient-elles des sources d'enseignement très riches pour Saillans et ce type d'expérience.

### 30 Juin – de Pontaix à Die (16 km)

Dernier jour de marche de cette 2<sup>ème</sup> itinérance de l'Observatoire de l'Implicite. L'approche qui consiste à traverser ces territoires à pied est très bénéfique. Patrick en livre quelques clés [[Lien Vidéo](#)].

Nous quittons Pontaix et son château du XIII<sup>e</sup> et retrouvons les vignes, signes de notre approche de Die. Les nourritures terrestres semblent l'emporter sur les nourritures plus spirituelles... Peu de photos aujourd'hui : la fatigue commence à se faire ressentir. La vue sur Die, terme de notre itinérance, fait surgir des émotions intenses : bonheur d'arriver, gratitude envers tout ce que le chemin nous a apporté, certitude que cette itinérance sera suivie d'autres... Après la longue descente, la Drôme, rafraîchissante, est la bienvenue.



### 2 Juillet – Graine de Savoir (Die, Drôme)

12<sup>ème</sup> rencontre de cette itinérance, avec Claire, Hélène, Sylvie et Marianne de l'association Graine de Savoir, qui accompagne des enfants et des jeunes en difficulté scolaire, en s'appuyant sur la pédagogie Montessori. Claire nous fait visiter les lieux [[Lien Vidéo](#)]:

L'Observatoire de l'Implicite arrive à un moment particulièrement difficile pour l'association et l'équipe : après 17 années, elle cesse son activité n'ayant plus les soutiens financiers qui lui sont nécessaires pour garder un lieu ouvert à tous, quelles que soient les situations sociales des bénéficiaires. Marianne et Claire dressent le bilan d'une journée d'échanges, dans un contexte évidemment très particulier.

#### **Graine de Savoir (Die)**

Domaine : Éducation

Structure : Association

Graine de Savoir est une association créée en 1999 à partir de la passion de ses fondatrices pour la pédagogie, en particulier celle de Maria Montessori, et de l'idée d'ouvrir dans le Diois une structure pouvant accueillir et aider des enfants en difficulté d'apprentissage.

Il s'agit de développer la valeur intrinsèque de l'enfant quelle que soit sa situation au niveau scolaire, de l'aider à en prendre conscience et à sortir d'une problématique d'échec pour retrouver la motivation et le désir d'apprendre.

Cela concerne essentiellement des enfants du primaire et parfois du collège, des jeunes en situation d'illettrisme, des enfants porteurs de handicap, dans un travail individuel ou de groupe.

### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :**

Selon la pédagogie Montessori, la construction du collectif commence toujours par la construction de l'individuel. En conséquence, avant 6 ans, le pédagogue travaille avec l'enfant à la construction de son être propre, et après 6 ans, à son rapport avec ses pairs. Nous voyons là un parallèle intéressant avec la coopération : comment peut-il y avoir de coopération réelle avec les autres tant qu'il n'y a pas de coopération réelle avec soi-même ? Et comment développe-t-on la coopération avec soi-même ? Les principes d'action sur lesquels nous travaillons devront répondre à ces questions essentielles.

L'importance de la distinction entre l'identité d'un individu et son rôle, ses capacités, ses actions. On parle alors d'identité de rôle (ce que je fais) ou d'identité intégrée (ce que je suis). Lorsque la confusion entre les deux s'installe, l'individu n'est plus reconnu pour ce qu'il est mais pour ce qu'il fait. Les conséquences sont multiples. Elles nuisent à la coopération, elles peuvent entraîner l'épuisement des personnes. Comment amener un collectif à garder la distinction entre identité de rôle et identité intégrée ? Comment amener des individus à ne pas eux-mêmes réduire leur identité aux rôles qu'ils tiennent ?

### **Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre [\[Lien Vidéo\]](#) :**

- « Si cette rencontre était survenue 6 mois avant, cela aurait été mieux... »
- « L'expérience est précieuse et utile. Elle me servira pour mes prochains projets. »
- « On a fait un travail qui a pu aider à envisager la fin. »

### **Alternatif n'est pas toujours coopératif !**

Depuis que nous sommes à Die, nous sommes marqués par la multitude des initiatives qui se déploient sur des sujets similaires : cafés citoyens, tiers-lieux, espaces bien-être, initiatives culturelles... Cette effervescence saute aux yeux, aussi clairement que l'effervescence de la Clairette de Die ;-). Certains s'interrogent : ce nombre important peut-il être également le signe d'une sorte de compétition, de concurrence entre initiatives ? L'expression d'un individualisme qui amène chacun à jouer en solo ?

### **4 Juillet – Pôle Sud – Groupe Archer (Romans sur Isère)**

Le parcours initial de notre itinérance comprenait 12 rencontres et devait se terminer avec Graine de Savoir, à Die. Durant la phase de préparation, d'autres collectifs avaient été sollicités avec lesquels nous n'avions pas pu organiser la rencontre suivant notre protocole, qui est effectivement exigeant : une soirée et une journée de travail, avec les principaux acteurs du collectif qui porte le projet.

L'un des collectifs contactés était "Pôle Sud", le Pôle Territorial de Coopération Économique organisé autour du Groupe Archer à Romans sur Isère. Mais si nous n'avons pas pu "dérouler" notre protocole, nous avons passé quelques heures avec son PDG, Christophe Chevallier, devant la gare de Valence, avant de clore notre itinérance. Après avoir présenté Pôle Sud, Christophe a répondu aux questions qui constituent la première des 4 étapes de notre protocole, pour accéder à la part implicite des projets de coopération. De ce premier échange, nous tirons déjà des enseignements qui viendront compléter les principes d'action en cours d'élaboration, et principalement dans 3 directions :

### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :**

Pour Christophe, la force du système n'est pas dans le système créé, mais dans la vie informelle qui s'y déroule. Ceci renforce notre conviction que les conditions de réussite des projets coopératifs sont d'abord à rechercher (et à construire) chez les femmes et les hommes qui portent ces projets, leurs motivations, leurs valeurs, leurs raisons d'être. L'expérience du Groupe Archer conforte le positionnement de l'InsTerCoop : c'est en travaillant au niveau de la relation interpersonnelle et de la relation intra-personnelle que nous pourrions avoir l'impact le plus significatif sur la propagation de l'esprit coopératif. Cette expérience enrichit également le principe de construction organique plutôt que stratégique, que nous voyons clairement sur les expériences qui durent dans le temps (voir [Ardelaine](#), [Viel Audon](#), ainsi que les expériences d'habitat partagé).

L'un des changements de posture qui a permis au Groupe Archer de se développer et surtout de multiplier l'impact qu'il pouvait avoir sur le territoire, en termes de création d'activité ou de réduction du chômage, a été de passer d'une posture humanitaire à une posture humaniste. Pour faire court, passer d'une culture où l'on cherche à "sauver" l'autre, à une posture où chacun participe à un système dans lequel il contribue et permet à l'autre de se développer. Nous retrouvons ici l'un des points importants soulevé lors de notre rencontre chez [Ardelaine](#) : faire avec, plutôt que faire pour. Les implications de ce constat sont importantes : combien de nos dispositifs d'accompagnement – économiques, sociaux, culturels, éducatifs... – reposent sur l'idée de "faire pour" ? Sans doute avons-nous sur ce point un travail important à fournir pour élaborer des principes d'actions plus féconds.

Notre échange avec Christophe a également mis l'accent sur la question de la place, question récurrente dans les projets collectifs et souvent abordée, par une porte ou une autre, dans ce journal. Accepter de se faire dépasser par le projet (même s'il s'agit de "son projet"), est une question centrale pour faciliter le changement d'échelle. Comme le souligne avec justesse Christophe : « Mon intuition est que, à un moment j'ai tiré, mais que je pourrais finir par devenir le frein ». Et de répondre avec une certaine malice : « Je sais que je suis au bon endroit... lorsque je sais que je pourrais ne pas y être ».

## **4.3 3<sup>ème</sup> itinérance – Lot-et-Garonne (Octobre 2016)**

---

### **Départ**

La 3<sup>ème</sup> itinérance de l'Observatoire de l'Implicite a démarré le 10 octobre, et s'achèvera le 10 novembre. Au programme, le tour du département de Lot-et-Garonne, et 8 rencontres avec ses habitants, pour mettre à jour l'identité du département telle qu'ils la vivent. Le Conseil Départemental de Lot-et-Garonne, et le Comité Départemental du Tourisme sont partenaires de cette itinérance, particulière pour deux raisons : d'une part, nous irons à la rencontre d'habitants qui ont en commun de vivre sur le même territoire ; d'autre part, nous serons accompagnés à chaque étape par un chargé de mission développement économique du Conseil Départemental de Lot-et-Garonne et un autre du Comité Départemental du Tourisme, pour qu'ils s'approprient notre protocole de mise en lumière de "l'implicite du territoire". L'objectif de l'itinérance est de rendre explicite les représentations que les Lot-et-Garonnais ont de leur territoire, afin qu'elles puissent servir de socle à l'élaboration d'une stratégie touristique départementale. Ce projet est très motivant pour l'Institut des Territoires Coopératifs car les enseignements de l'itinérance, qui nourriront par ailleurs les travaux au long cours de l'Institut, trouveront un usage opérationnel à court terme.





Ci-dessous la carte de l'itinérance et le calendrier :

- Les 13 et 14 Octobre, rencontre à Saint-Sernin-de-Duras
- Les 16 et 17 Octobre, rencontre à Meilhan-sur-Garonne
- Les 19 et 20 Octobre, rencontre à Casteljaloux
- Les 23 et 24 Octobre, rencontre au Fréchou
- Les 30 et 31 Octobre, rencontre à Agen
- Les 2 et 3 Novembre, rencontre à Penne d'Agenais
- Les 6 et 7 Novembre, rencontre à Villeréal
- Les 8 et 9 Novembre, rencontre à Villebramar

Et quelques chroniques, écrites au fil de jours :

- Terre d'accueil et perte d'identité
- Territoire et estime de soi
- Autosuffisance et coopération
- Les mots du territoire
- Et si on lassait nos casquettes
- Vers un nouvel outil de développement territorial

### 12 octobre : Tombebœuf – Miramont-de-Guyenne



C'est une étrange impression pour nous, de partir pour cette 3<sup>ème</sup> itinérance, de chez nous ! Nous le disons souvent : « C'est ce que je sais de toi qui nous empêche de te connaître. » Le défi pour nous sera de nous affranchir de notre propre représentation du territoire. Cela dit, nous ne sommes pas inquiets : le protocole même de notre travail est conçu pour cela, puisqu'il ne s'agit pour nous d'interpréter le territoire à

partir de ce qu'en disent nos interlocuteurs, mais bien de les mettre en observation de leur propre territoire et manière de l'habiter.



À 15h30, nous arrivons à Miramont de Guyenne, au Petit Chaperon Rouge, le nouveau restaurant du Saut du Loup. Nous avons une conférence de presse, organisée par le Conseil Départemental pour présenter le projet de cette 3<sup>ème</sup> itinérance, et la façon dont elle s'intègre dans les États Généraux du Tourisme (EGT47, cf [l'article de La Dépêche](#)). Le lieu a été choisi pour mettre en avant ce complexe touristique récemment rénové, avec une capacité d'hébergement de 550 lits, souvent

méconnu. Nous reviendrons sur ce thème de la méconnaissance de notre environnement proche dans une prochaine chronique.

Pour notre première étape, nous nous arrêtons chez une connaissance qui nous héberge. Le sujet de notre itinérance est abordé, comme il le sera à chacune de nos rencontres. Nous voyons déjà qu'elles contribueront à nous éclairer sur la représentation que les habitants ont de leur département, la manière dont ils le positionnent par rapport à ses voisins (ici de Dordogne ou du Lot), la façon dont ils le valorisent. Peu à peu, ces images isolées constitueront une représentation plus complète, comme lorsque l'on assemble un puzzle.

### 13 octobre : Miramont – St Sernin



Le lendemain, 21 km nous attendent pour rejoindre Saint-Sernin-de-Duras. Au Pays du Dropt, le bâti ressemble plus à celui de Dordogne : la pierre, les toitures... L'activité agricole est diversifiée, comme la veille, entre vergers, céréales, maraîchage et élevage. Cela crée une appréciable diversité de paysage.

A Roumagne, nous apprécions la mise en valeur de l'espace, l'entretien du village, et la belle vue du château. Nous poursuivons et traversons le Drop pour atteindre La Sauvetat-du-Dropt. C'est l'heure d'une halte pour nous réchauffer et nous apprécions notre arrêt aux Fées Gourmandises. Ses patrons ne tiennent pas seulement un établissement bar-tabac-restaurant-épicerie, mais font traverser la route aux gamins le matin à l'heure de l'école, accueillent les petits quand les parents ont des courses à faire, ou les mamies pour faire du tricot une après-midi par semaine. On pourrait l'appeler les « fées du lien », ou les « fées de l'échange » !... En tout cas, nous en remercions les hôtes pour leur accueil et leur engagement au cœur de leur territoire.



En repartant, les premières vignes apparaissent peu à peu et nous pénétrons sur le territoire du vignoble de Duras. A Pardaillan, Catherine du Comité Départemental du Tourisme et Élise du Conseil Départemental, nous rejoignent pour faire ensemble les 8 derniers kilomètres qui nous mènent jusqu'à Saint-Sernin, lieu de notre première rencontre avec des habitants du territoire. Nous y évoquerons d'ailleurs la mémoire de Marguerite Duras, et son attachement à ce village de Pardaillan où elle a vécu.

Sur les derniers kilomètres, nous ressentons l'étonnante tranquillité qui émane du paysage. Il ressemble pourtant au paysage du matin. Et pourtant, quelque chose d'invisible le rend particulièrement paisible. Est-ce l'éloignement des grands axes routiers qui donne une profondeur au silence et laisse le champ des oiseaux résonner ? La douce courbe des coteaux ? La lumière qui change ? Nous notons tous les quatre cette agréable tranquillité.





En arrivant sur Saint-Sernin, nous avons le bonheur de découvrir en bordure du chemin des poèmes évocateurs, qui font partie de notre patrimoine et parlent à toutes les générations : Du Barbara à Prévert et au Petit cheval de Paul Fort, en passant par Verlaine... Merci au poète qui a eu cette belle initiative. Tranquillité encore...

### **1ère rencontre : Saint-Sernin-de-Duras**

Les 13 et 14 octobre, la première de notre série de 8 rencontres avec des habitants du département de Lot-et-Garonne se déroule à Saint-Sernin-de-Duras. Nous passons une soirée, une matinée et un début d'après-midi avec 6 personnes, engagées dans l'accueil de tourisme sur leur territoire, dans la vie associative ou l'organisation de la collectivité.

#### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :**

- Pour entretenir son territoire, le valoriser, le développer, il faut commencer par l'apprécier. Or, ce n'est pas toujours évident d'aimer ce qui nous entoure. Nous nous rendons même compte que nous connaissons mal notre environnement immédiat. Afin de faire des habitants des ambassadeurs de leur territoire, comment apprendre à découvrir et connaître ce territoire ? Comment apprendre à développer son regard pour l'apprécier ? Comment mettre à distance ce qui est sous nos yeux, pour mieux l'apprécier ?
- Accueillir quelqu'un sur son territoire, pour qu'il s'y sente bien, c'est bien sûr lui faire découvrir ce qui l'entoure. Mais c'est également être curieux de lui, de son mode de vie, de son territoire à lui. C'est aussi l'envie d'apprendre de l'autre. C'est cette relation d'échange qui donne à l'accueil toute sa qualité. Cette part manque parfois. Comment développer la curiosité de l'autre, afin de l'accueillir vraiment ?
- Chaque territoire a une identité vécue et portée par ses habitants, dont découlent des modes de vie. L'expérience vécue par le touriste est d'autant plus forte si elle résonne avec son propre mode de vie, ou celui qu'il recherche. La qualité de la relation est d'autant plus forte si l'hôte et le voyageur peuvent se reconnaître l'un chez l'autre. Mettre à jour l'identité réelle du territoire, telle que vécue par ses habitants, est un gage pour faire venir des touristes qui y seront sensibles, et seront touchés. Alors comment « choisir » des touristes qui nous ressemblent ? Faut-il « choisir » ses touristes ?

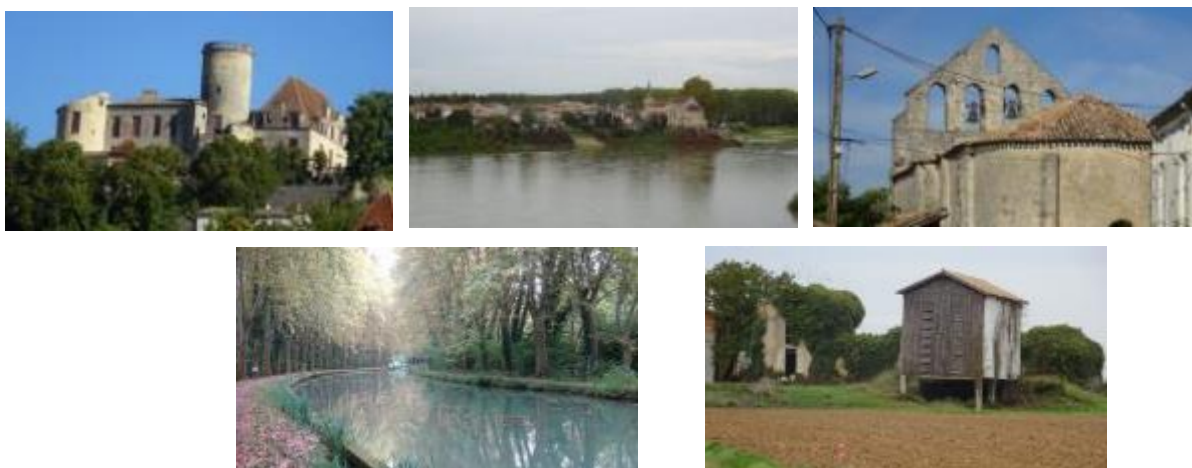
#### **Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre [\[Lien Vidéo\]](#) :**

- « S'interroger sur des choses plus personnelles, des raisons d'être, des raisons de faire... ce sont des choses qu'on n'aborde pas d'une manière générale. C'est un plus. »
- « Écouter tout le monde, ça apporte une sacrée valeur ajoutée pour parler de notre territoire. »
- « Se poser. Réfléchir. Pour redémarrer. On ne se pose pas assez souvent. »
- « On n'a pas parlé d'argent. Je trouve ça bien. Ça veut dire qu'on compte réellement sur nous mêmes, et ça, c'est notre force. »
- « Ce travail de groupe peut porter des projets pour un village, pour faire vivre un territoire. »

## 2<sup>ème</sup> rencontre : Meilhan sur Garonne

Le 16 octobre au soir, nous sommes à Meilhan sur Garonne pour la deuxième rencontre de l'itinérance. Après déjeuner, Anne et Jean-Claude, respectivement du Comité Départemental du Tourisme et du Conseil Départemental de Lot-et-Garonne, nous rejoignent, pour faire les 9 km en vallée de Garonne, entre Sainte-Bazille et Meilhan. En fin d'après-midi, nous sommes accueillis sur le tertre de Meilhan qui domine la plaine de Garonne. Comme à chaque étape, la soirée est dédiée à la rencontre des participants. Ensemble, nous évoquons le territoire. Le lendemain, nous suivons le protocole de l'Observatoire de l'Implicite, destiné à mettre à jour l'identité du territoire, au travers de ses habitants.

Quelques photos des deux jours de marche entre Saint-Sernin et Meilhan :



### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :**

Au travers d'échanges que nous avons sur l'implication des habitants dans leur territoire, nos interlocuteurs mettent à jour un exemple de l'influence du territoire sur les comportements : A Couthures-sur-Garonne, les inondations du fleuve ont appris aux gens à être soudés. Cet apprentissage de la solidarité à travers les crues s'exprime au quotidien par une mobilisation très forte des habitants pour leur village. Ici, le paysage a créé une "compétence implicite" d'engagement, comme nous avons mis à jour en Pays de Loire, une capacité à gérer l'espace commun, elle aussi issue des débordements du fleuve. Apprendre à reconnaître les compétences implicites d'un territoire est très utile pour renforcer les initiatives qu'on y déploie.

Lors des échanges, nos interlocuteurs citent plusieurs choses qu'ils apprécient sur le territoire, comme le simple fait de se saluer lorsque l'on se croise. Ces choses que l'on aime, que ceux qui étaient là avant nous portaient déjà, et qui renforcent notre attachement au territoire, il nous appartient de les entretenir. En sommes-nous conscients ? Savons-nous nommer ces petits riens qui font tant ? Sommes-nous capables, à notre tour, de les donner à de nouveaux arrivants ?

Les mots employés durant la matinée et la soirée sont des mots de la vie de tous les jours, des mots qui sonnent "vrai" car ils sont incarnés. Lorsqu'on veut mettre en valeur le territoire, on cherche souvent des "slogans", ou des mots qui sonnent comme tels. Ces mots décrivent la même chose, mais ne transmettent pas le même contenu. L'expression du vécu des habitants nous apprend à parler du territoire avec des mots qui touchent. Sachons-nous en inspirer.

Enfin, nous abordons la question de l'accueil et mettons à jour une distinction essentielle entre l'accueil inconditionnel et celui qui se fait "sous condition", dépendant de l'attitude du nouvel arrivant. Derrière le mot "accueil" se cachent des attitudes qui peuvent être très différentes.

Apprendre à faire la distinction, et savoir comment développer un accueil inconditionnel est sans doute essentiel pour un territoire à vocation touristique.

#### Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre [\[Lien Vidéo\]](#) :

- « De comprendre ce que les gens qui arrivent dans notre territoire attendent de cette région. Peut-être que cela nous permettra de les aider plus facilement à s'y intégrer. »
- « Les termes que j'ai entendus pour décrire le territoire ne sont pas ceux que l'on a l'habitude d'employer au Conseil départemental ».
- « J'ai encore plein de choses à découvrir sur mon propre territoire. »



Pour clore cet épisode de notre journal d'itinérance, un clin d'œil à Carole et François qui nous ont hébergés et qui nous ont offert cette belle prise de vue d'Anne et moi, petites silhouettes en marche avec le clocher de Saint Sauveur de Meilhan dans le brouillard matinal.

#### Revue de presse

L'Observatoire de l'Implicite vu par *Sud-Ouest* (19 octobre) : « L'essence du territoire ».





## TOURISME. « L'Observatoire de l'implicite » est en marche

Une étape de l'itinérance des Etats Généraux du Tourisme s'est tenue au lac Saut-du-Loup où des élus ont encouragé un couple de marcheurs à la démarche innovante.

Anne et Patrick Beauvillard parcourent en ce moment le Lot-et-Garonne à pied dans un but bien précis. En effet ces habitants de Tombeboeuf sont à l'origine il y a 15 ans de l'Institut des Territoires Coopératifs et son Observatoire dont « l'objectif est d'aller à la rencontre de ceux qui inventent, sans le savoir, le monde de demain, pour comprendre comment construire une société du vivre, et agir ensemble. »

### Concertation et co-construction

Sollicités par le Conseil Départemental organisateur des Etats Généraux du Tourisme (voir encadré), ces deux professionnels ont bâti un cheminement pédestre jalonné de huit étapes-rencontre auprès de groupes de Lot-et-Garonnais désireux de coopérer à cette réflexion collective et participative sur l'avenir du tourisme dans le départe-



Anne et Patrick Beauvillard ont fait une petite halte au Chaperon Rouge du Saut du Loup où les attendaient les élus Jacques Bérit, Danièle Dhélias et Alain Picard.

ment. Au cours d'une soirée de prise de contact, puis d'une journée entière à échanger (selon un protocole précis) pour comprendre leur perception du territoire, et son identité. Car « la culture tourisme dans notre département est inégale, et n'est pas forcément acquise...

Pourtant les habitants sont les premiers ambassadeurs du pays » souligne Jacques Bérit. Le président du Comité départemental du tourisme et vice-président du Conseil départemental, était en effet à Miramont avec Danièle Dhélias et Alain Picard, conseillers départementaux,

pour marquer la première journée de cette démarche originale destinée à découvrir « la partie cachée de l'iceberg ».

Ce périple qui a commencé à Tombeboeuf se poursuit jusqu'au 10 novembre avec des séjours de travail à St-Sernin-de-Duras, Meilhan, Casteljaloux,

Le Fréchet, Agen, Penne-d'Agenais, Villereal et Villebramar, où la boucle sera bouclée. A pied toujours « pour adopter le rythme qui laisse le temps à la découverte et à l'inspection », doté d'un sac de 12kg chacun, outils de travail inclus. Anne et Patrick Beauvillard se laisseront « influencer par les paysages, l'histoire, le patri-

moine, et le hasard »... Ils seront rejoints parfois par des agents territoriaux qui viendront prendre le pouls de cette expérience innovante. Résultats en décembre !

M.N.

### Bâtir une nouvelle stratégie

Les Etats Généraux du Tourisme lancés en juin ont enchaîné des ateliers avec les acteurs du tourisme local, une enquête auprès de prestataires, habitants et vacanciers, une rencontre-débat avec les Lot-et-Garonnais de Paris, et cette itinérance coopérative. Objectifs de cette vaste concertation : bâtir une nouvelle stratégie de développement touristique dans le département avec l'ambition de doubler l'activité touristique en 10 ans. Sachant que parti de bien bas (not 3 % sur l'Aquitaine en 1995), son chiffre d'affaire a presque triplé ces 10 dernières années (5 % en 2015).

Et dans *Sud-Ouest*, l'implicite, c'est le petit bout de la lorgnette...

## INITIATIVE. Le tourisme par le petit bout de la lorgnette

Le Conseil Départemental du Lot-et-Garonne mène actuellement avec le Comité départemental du tourisme « les Etats Généraux du Tourisme » pour développer cette action dans notre département.

Dans ce cadre il a noué un partenariat avec l'Institut des Territoires Coopératifs dont Anne et Patrick Beauvillard sont les cofondateurs. La maire de Saint-Sernin a été organisatrice pour cette étape en présence de Jean-François Blanchet, président de l'Office du Tourisme.

### Rencontre

Anne et Patrick Beauvillard sont arrivés à pied de Tombeboeuf en mettant une démarche originale sur la mise en lumière des raisons méconnues qui conduisent à la réussite de projets locaux. En clair, comment les acteurs du tourisme perçoivent leur territoire afin de clarifier l'identité culturelle du département qui permettra une politique départementale cohérente avec cette réalité. Du 11 octobre au 10 novembre, cette itinérance à pied parcourra le Lot-et-Garonne en huit haltes : Saint-Sernin, Meilhan,



Pierre Clament entouré d'Anne et Patrick Beauvillard lors des échanges.

Casteljaloux, le Fréchet, Agen, Penne-d'Agenais, Villereal, Villebramar. A chaque étape ils rencontreront un groupe de six à huit personnes qui incarnent différentes manières d'habiter le territoire. Les séances de travail ensemble sont organisées selon un protocole précis. Le soir de l'arrivée a été le temps du lien autour d'un moment convivial afin de faire connaissance. Ce temps permet d'exposer la démarche, de se connaître et de répondre de façon informelle aux questions des uns et des autres. Le lendemain une séance de travail ensemble de 9h à 13h a été réservée aux expressions individuelles.

### L'observatoire de l'implicite

A l'inverse de l'explicite, il s'agit de mettre en lumière la part non visible qui façonne la manière de vivre son territoire, ceux qui inventent sans le savoir le monde de demain. L'expression individuelle de chacun des participants a révélé bien des trésors sur le ressenti de chacun à faire vivre son territoire : la raison d'être, incitation à participer, la décision de faire, pourquoi le faire, valeur et croyance, la motivation intrinsèque. Ensuite lors de la séquence collective des questions inverses ont été posées : les avantages à quitter son territoire pour aller ailleurs ou les

inconvenients à être ici. Questions philosophiques qui ont obligé les participants à aller puiser au fond d'eux-mêmes. Pour chacun des intervenants, Anne et Patrick Beauvillard se sont aperçus de l'emprise de notre territoire dans nos actes de tous les jours, le plaisir d'expliquer nos racines, d'être des passeurs de mémoire, l'investissement, le respect, la transmission. La satisfaction du travail accompli. Ils analyseront ensuite les réponses qui définiront l'identité culturelle du département.

DB

# Penser le territoire autrement

Afin de développer le tourisme dans le Lot-et-Garonne, le Conseil départemental en collaboration avec le Comité du tourisme organise les états généraux autour de cette problématique.

À cet effet, le Conseil départemental a noué un partenariat avec l'Institut des territoires coopératifs (société coopérative d'intérêt collectif). Cet institut, l'Observatoire de l'implicite, a été créé par Anne et Patrick Beauvillard, ancien conseiller régional.

Ce dernier croit en un système coopératif, tels des habitats partagés. Il faut coopérer en regardant l'invisible tel un iceberg dont on aperçoit qu'une infime partie sur l'océan, alors que la partie immergée recèle d'immenses richesses. C'est dans ce but que le couple entame un marathon pédestre à travers le département à la rencontre de l'invisible. Ils veulent mettre en lumière des personnes qui incarnent différentes manières d'habiter le territoire. Le couple a déjà parcouru à pied de nombreux kilomètres dans d'autres régions de France à la rencontre des gens.

## Halet à Duras

Jeudi soir dernier, à l'invitation du maire, Pierre Clament, Anne et Patrick Beauvillard, accompagnés de Catherine Errard du CDT47 et d'Élise Bertrand du service tourisme au Conseil départemental ont fait une halte pour une rencontre avec les acteurs touristiques<sup>(1)</sup> du territoire duraquois. Durant cette réunion dans la salle des associations communales, les Beauvillard, arrivés à pédiibus avec



Anne et Patrick Beauvillard ont exposé leur façon de vivre le territoire devant les acteurs locaux du tourisme. PHOTO G. B.

leurs sacs à dos, ont présenté leur action et le canevas de leur démarche. Durant leur périple de Tombeboeuf à Saint-Sernin, ils ont pu rencontrer des interlocuteurs. Et comme le souligne le randonneur coopératif, c'est par la lenteur, c'est-à-dire grâce à la marche à pied, que l'œil découvre des situations, des lieux que l'on ne perçoit pas par un autre moyen de locomotion.

En fait, c'est cela que découvrir l'invisible permettant de clarifier et d'enrichir la réflexion des acteurs locaux du tourisme afin d'élaborer une politique cohérente en la matière. Vivre son territoire autrement, tel est l'objectif de l'observatoire de l'implicite qui va poursuivre son action dans d'autres parties du Lot-et-Garonne.

Vendredi matin, les deux intervenants ont organisé une séance de travail avec un questionnement avec les acteurs locaux : « Je fais quoi pour mon territoire ; qu'est-ce que je décide de faire pour mon territoire ; que nourrit ce territoire chez moi... ».

## Guy Brunetaud

(1) Participants à cette rencontre : Jacques Constantin du moulin de Cocussotte de Saint-Pierre-sur-Dropt, Jacques Testet des musées de Soumensac, Michel Michelot d'Objectif Duras, Vincent Beylard de la P'tite Confiote de Baleysagues, Jean-François Blanchet président de l'office de tourisme de Duras, Dany Blanc, conseillère départementale suppléante.



## Les Lot-et-Garonne

Après 6 jours de marche, n'étant pas même à mi-parcours de notre itinérance, nous pouvons déjà le dire : c'est au pluriel qu'il faudrait écrire "Lot-et-Garonne".

Depuis notre départ de Tombeboeuf, nous avons déjà traversé 6 paysages différents : D'abord les coteaux de Guyenne, d'où nous sommes partis, avec leurs collines et leurs vergers. Puis, vers Duras, le vignoble et la vallée du Dropt. Poursuivant notre chemin, nous retrouvons un paysage proche de celui du départ (il est "comme chez nous !"). Redescendant vers le sud, nous traversons Garonne. Paysage de plaine, cultures de céréales... Puis le paysage devient à la fois forestier et agricole. Les vignes ont encore leur place. La forêt est variée, avec les peupliers que nous trouvions au nord, et les pins qui déjà apparaissent. Quelques kilomètres avant Casteljaloux, nous entrons clairement dans la forêt landaise. La terre devient sableuse. Les pins dominent.



Nous savons qu'en continuant notre itinérance, nous allons trouver encore d'autres paysages, en Albret, en Agenais, en Pays de Serre et en Lémance.

Cette variété exceptionnelle nous apparaît ambivalente : D'un côté, c'est une très belle richesse et un atout pour le visiteur qui aime la nature et les paysages. De l'autre, cette diversité présente un défi. Il est toujours plus difficile d'exprimer et de montrer quelque chose de complexe et de multiple.

Les "Lot-et-Garonne" sont une richesse. Peut-être pourrions-nous apprendre à la dire.



Notons ici le remarquable travail d'Atlas Paysagé du Lot-et-Garonne, dont la carte ci-dessus est extraite et coïncide exactement avec notre expérience. [L'atlas peut être découvert ici.](#)



### 3<sup>ème</sup> rencontre : Casteljaloux

Le 19 octobre au soir, nous arrivons à Casteljaloux pour la troisième rencontre de l'itinérance. Après le déjeuner, Estelle, du Comité Départemental du Tourisme nous rejoint pour faire les derniers kilomètres dans le sable de la forêt des Landes de Gascogne. Comme à chaque étape, la soirée est dédiée à la rencontre des participants, impliqués dans la vie touristique, culturelle, et sociale du territoire. Le lendemain, nous suivons le protocole de l'Observatoire de l'Implicite, destiné à mettre à jour l'identité du territoire, au travers de ses habitants. Quelques photos de l'étape de Meilhan à Casteljaloux :



#### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :**

- L'importance de savoir distinguer notre identité de rôle, liée à ce que nous faisons (notre rôle, nos responsabilités, nos actions...) et notre identité intégrée, liée à ce que nous sommes (notre identité, nos représentations, nos valeurs...). C'est souvent la première qui "parle" car c'est celle qui est publique et visible par tous. Mais c'est la seconde qui façonne nos comportements, qui oriente nos actes, et qui, plus largement, nous anime. Depuis le début de ses itinérances, l'Observatoire de l'Implicite montre combien savoir dépasser son identité de rôle, pour accéder à l'identité intégrée, est indispensable pour créer les conditions d'un échange sincère, profond et constructif, alors que malheureusement, nos systèmes d'organisation (territoriaux, politiques, associatifs...) nous en empêchent le plus souvent. Nous voyons là un enjeu essentiel qui nécessiterait un vaste chantier de refonte de nos fonctionnements habituels, et l'apprentissage de nouvelles manières d'organiser les coopérations territoriales.
- Nous l'avons noté dans une chronique précédente : on devrait parler du Lot-et-Garonne au pluriel, tant la diversité y règne, du point de vue du paysage, de l'histoire, du patrimoine ou des origines de ses habitants. Nous avons souligné précédemment la difficulté de donner une "identité" propre à un territoire justement caractérisé par sa diversité. Les échanges à Casteljaloux ont mis un autre défi en avant : la nécessaire capacité à travailler en réseau, à coopérer, entre acteurs du territoire et singulièrement entre acteurs touristiques. Sans cela, il sera extrêmement difficile de valoriser la "polyculture" (au sens agricole, comme au sens culturel) du territoire. Défi car le Sud-Ouest n'a pas nécessairement une culture de

coopération, au sens étymologique du terme, qui signifie être co-auteur d'une œuvre commune. Pour développer son tourisme, le Lot-et-Garonne se doit d'être un territoire coopératif.

- Depuis le début de notre itinérance, nous croisons des acteurs engagés dans le territoire depuis de nombreuses années. La relève... C'est le troisième thème central que nous retenons de nos échanges casteljalousains. L'enjeu est important, pour éviter l'essoufflement des initiatives, rester en phase avec les évolutions, et assurer la pérennité à long terme. Mais transmettre est toujours un sujet difficile, et ce d'autant plus que l'identité de rôle est survalorisée culturellement. Comment susciter la motivation à s'impliquer ? Comment aider de nouveaux responsables à trouver leurs propres réponses pour poursuivre l'œuvre que l'on a commencée ? Comment coopérer entre générations ? Ces questions sont au cœur de bien des domaines et nécessitent le développement de capacités particulières.

#### Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre [\[Lien Vidéo\]](#) :

- « ... une interrogation, introspection, qui fait réfléchir et nous amène à parler franchement. Mais j'aurais bien aimé savoir où j'allais... »
- « Une grande richesse, dans des échanges francs, au-delà de nos différences, de nos valeurs mêmes, de nos convictions, de nos divergences. Et au final, un meilleur ressenti de ce qu'est notre territoire. »
- « J'ai beaucoup apprécié cette approche différente des approches habituelles, par cette mise à nu, cette approche par soi. Vous n'étiez plus des professionnels et représentants de structures, mais vous étiez vous, personnalités à part entière. C'est comme cela que l'on peut investir son territoire. Je pourrai réinvestir cette approche, de faire parler davantage les gens en fonction de ce qu'ils sont et pas de ce qu'ils représentent. »

#### 22 Octobre : Des Landes au vignoble

Le 22 octobre au soir, nous arrivons au Fréchou. Peu à peu, nous avons quitté le paysage de la forêt des Landes, ses petits coins secrets et ses palombières. Le paysage est maintenant celui de larges panoramas, de collines qui ondulent et sur lesquelles le vignoble de Buzet s'étend.



**Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :**

- Dans un territoire qui se distingue à la fois par la taille relativement modeste de ses sites touristiques, et par leur diversité, les coopérations territoriales sont des atouts indispensables pour proposer aux visiteurs suffisamment d'activités pour qu'il trouve son compte sur le territoire. Comment organiser ces coopérations, indépendamment des "frontières administratives" des différentes strates de l'organisation territoriale ? Comment dépasser les logiques de concurrence ? Comment passer de simples "coordinations" des initiatives, à un environnement où les acteurs du tourisme créent eux-mêmes et mettent en œuvre ces coopérations ?
- Lorsqu'une démarche de large concertation entre des acteurs opérationnels est menée, il arrive fréquemment d'aboutir à de longues listes d'actions à entreprendre ou d'investissement à réaliser. Ces listes sont ensuite priorisées en fonction des moyens nécessaires et des possibilités financières. Pourtant, rencontre après rencontre, il nous apparaît que la question des moyens est rarement première. Beaucoup de pistes pour le développement touristique évoquées depuis le début de notre itinérance nécessitent une appropriation par le territoire et des changements d'attitudes. Ces changements peuvent concerner les acteurs professionnels du tourisme (comme la question des coopérations évoquée ci-dessus), mais parfois d'autres acteurs (comme les dépassements des frontières administratives territoriales), ou même l'ensemble des habitants (comme l'entretien des sites privés visibles depuis les sites touristiques, ou la connaissance de leur territoire pour en devenir ambassadeur). Ces aspects sont souvent difficiles à traiter, nécessitent du temps et de la persévérance, et exigent de créer une large dynamique, mais apprendre à s'en saisir est la première des priorités.

**Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre [\[Lien Vidéo\]](#) :**

- « Ce que j'entends c'est qu'on est une équipe, très riche, pleine d'idées, avec la possibilité de faire des projets communs, de mettre des synergies en place avec les outils de chacun. »
- « Ce qui est utile c'est qu'il y a eu des idées débattues, des contacts établis, du brainstorming qui me donne d'autres idées... Il faut que ça se décante, mais c'est très utile. On a planté une semence. »
- « La rencontre de personnes qui vivent depuis très longtemps sur le territoire, d'autres qui y reviennent, d'autres qui y arrivent, et que tous ont un souci commun : l'intérêt du territoire. On a cette même passion et nous pouvons nous compléter les uns les autres. »

## 5<sup>ème</sup> rencontre : Agen



### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :**

Les échanges ont mis en lumière plusieurs paradoxes, des écarts entre ce que l'on peut déduire de ce que l'on voit, et la réalité plus profonde du territoire. Quelques exemples :

- D'un côté, la richesse des productions agricoles, signe d'un pays de cocagne. Effectivement, "tout pousse" en Lot-et-Garonne. De l'autre, c'est l'un des départements les plus pauvres de France...
- D'un côté, le territoire a toujours été une terre d'immigration, et donc d'une très grande diversité culturelle, à l'origine de dynamisme et d'innovation, notamment dans les techniques agricoles. Le paysage est lui-même pluriel, puisque l'on parle des 9 paysages de Lot-et-Garonne. De l'autre, le territoire semble fondre ces différences, à la recherche d'un dénominateur commun...
- D'un côté, l'accueil, l'ouverture, la convivialité sont des valeurs exprimées avec force par les habitants du territoire. De l'autre, les initiatives y sont souvent individuelles, l'habitat isolé, des centre-bourg désertés...

Que veulent dire ces paradoxes apparents ? Que recèlent-ils d'implicite ? Comment s'en saisir pour exprimer des identités territoriales cohérentes avec la réalité ?

### **Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre [\[Lien Vidéo\]](#) :**

- « C'est toujours intéressant de rencontrer des gens que l'on connaît, mais sur des sujets que l'on a rarement l'occasion d'aborder. »
- « Ça m'a permis de comprendre que le vécu de chacun est très important pour parler de son territoire. », « La diversité des regards que l'on porte tous en fonction de nos trajectoires personnelles. »
- « ... Je voudrais brûler les étapes... », « ... J'ai trouvé ça très sympa, mais... déroutant. »
- « Le Lot-et-Garonne est bien plus diversifié que je ne le pensais moi-même. Cette journée sera utile pour les vacanciers que nous recevons dans nos gîtes ! » « Nous devons travailler à revendiquer notre diversité. »



## 6<sup>ème</sup> rencontre : Penne d'Agenais

D'Agen à Penne, nous entrons en Pays de Serres. Quelques photos de l'étape :



### Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :

- “Aller ailleurs, pour mieux revenir apprécier le magret d'ici ! “. Comme Yves l'évoque dans la vidéo, est-il nécessaire d'aller ailleurs pour apprendre à apprécier ce qui nous entoure ? Comment ceux qui viennent pour découvrir notre territoire peuvent-ils nous apprendre à le mieux connaître nous-mêmes ? Comment faire de l'accueil de l'autre l'occasion d'un échange à double sens ?
- L'hétérogénéité du territoire de Lot-et-Garonne a été soulignée à chacune des rencontres. Elle est historique, géographique, démographique. Elle touche chacun dans ses origines. Dans certaines trajectoires familiales, il était jugé souhaitable de fondre, voire de renier, son identité d'origine pour être plus facilement intégré, au risque de dévalorisation et de perte d'estime de soi. Comment mettre en avant les identités multiples d'un territoire complexe ? Comment éviter les simplifications réductrices ? Comment cultiver les identités sans en faire un facteur d'exclusion ?
- La question du temps : on veut toujours aller plus vite, au plus direct... et pourtant, c'est le fait de savoir prendre son temps qui revient le plus dans ce que l'on apprécie du territoire. Et à l'issue de nos rencontres (d'environ 1 journée et demie) c'est toujours le temps qui a manqué, aux dires des participants. Comment modifier notre rapport au temps, pour mettre en cohérence notre désir d'agir en profondeur, et le temps que l'on accorde à l'échange et à la réflexion avant action ?

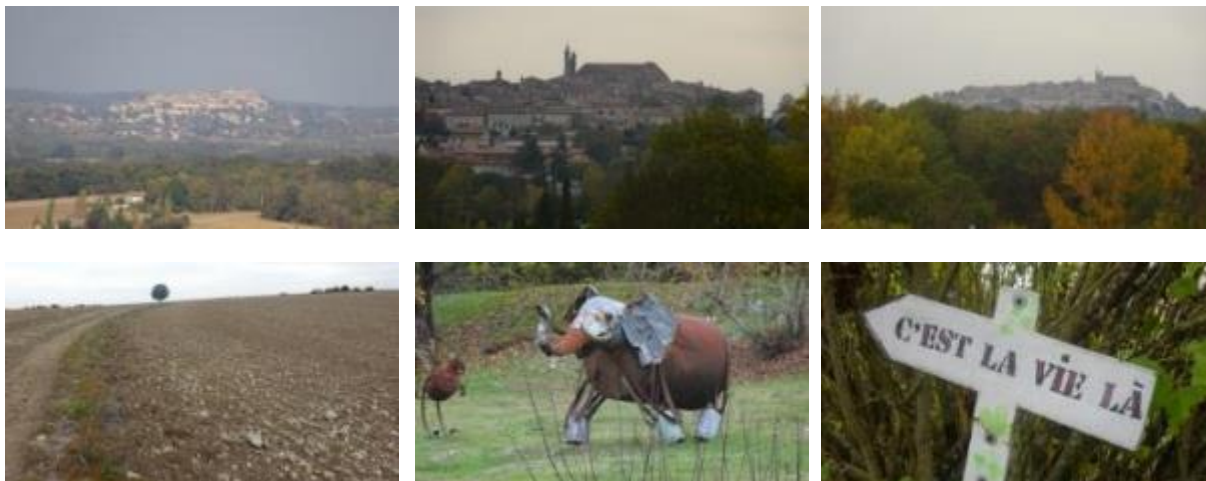
### Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre [\[Lien Vidéo\]](#) :

- « Les questions déroutantes ont été riches d'enseignement pour pouvoir aborder des pistes. »
- « Le chemin est juste. D'aller plus auprès des gens. De travailler en dessous de l'iceberg. »
- « Je vais repartir d'ici avec un questionnement très important, sur mes pratiques, mes manières de faire. »

## 7<sup>ème</sup> rencontre : Monflanquin

Courte étape, entre Penne d'Agenais et Monflanquin, lieu de la 7<sup>ème</sup> rencontre en lieu et place de celle de Villeréal initialement prévue. Du coup, c'est une seule journée de marche qui sépare les deux rencontres, et Monflanquin sera l'occasion d'une journée de pause, qui nous permettra de commencer la consolidation des différentes rencontres.

Quelques photos : La bastide, visible de loin – Une maison que ses habitants ont nommée "C'est la vie là" – On trouve tout en Lot-et-Garonne, même des éléphants – Et pourtant, la terre peut être difficile à travailler en Pays de Serres...



Et cette photo, prise au Préau de l'Horizon à Penne d'Agenais, qui résonne comme tant de témoignages entendus depuis le début de notre itinérance...





### Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :

- Les traditions, vécues par certains comme des richesses et vécues par d'autres comme un ostracisme (le mot n'a pas été prononcé à Monflanquin, mais lors d'une rencontre précédente), une barrière à l'échange. Ce qui unit, peut également séparer.
- Certains parlent du « désert culturel », d'autres parlent d'un nombre important d'activités culturelles... Qui parle, et pour qui ? En l'occurrence, il n'y a pas de désert culturel, mais une offre adaptée pour une tranche d'âge particulière.
- Le besoin de connaître l'histoire avant qu'elle ne déroule peut s'avérer un réel handicap. Pour cette rencontre, nous n'avons pas pu suivre notre protocole habituel et avons dû supprimer la rencontre de la veille au soir. De ce fait, beaucoup d'énergie a été mobilisé pour exposer la démarche... au lieu de la vivre.

### Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre [\[Lien Vidéo\]](#) :

- « La richesse des regards croisés entre ceux qui sont nés ici, ceux qui ont choisis d'y venir, et ceux arrivés par hasard. »
- « Comment restituer ce travail... ? »
- « Ces méthodes de travail ne sont pas habituelles. C'est sortir des schémas classiques, prendre le temps de se décentrer. Ce n'est pas un outil que j'ai l'habitude de mobiliser sur des problématiques qui ont des retombés économiques. »
- « J'ai vu des étincelles et des émotions dans les yeux chez beaucoup de personnes. J'ai envie d'utiliser cela pour réfléchir au sein de l'office du tourisme. »
- « L'avantage de ne pas savoir où l'on va, c'est qu'on arrive à des résultats auxquels on se s'attend pas du tout. »
- « Devoir répondre rapidement permet une certaine spontanéité. Si on réfléchit trop longtemps, on élabore nos théories, on les modifie à notre avantage... trop réfléchir c'est mettre dans un carcan. »

### 8<sup>ème</sup> rencontre : Villebramar

Nous profitons d'une journée de pause pour redécouvrir Monflanquin. Puis prenons la route de Cancon. Sur le site de l'ancien château de Cancon, le panorama souligne la diversité des cultures arboricoles : pruniers, noisetiers et noyers.





Puis nous arrivons le 9 au soir à Villebramar, où une quinzaine d'habitants nous accueillent : ils souhaitent marquer cette dernière étape de l'itinérance et c'est autour d'une bien bonne choucroute que nous échangeons avant la rencontre du lendemain.

#### **Parmi les sujets évoqués avec l'équipe qui nourrissent les principes d'action :**

- La notion de territoire, extrêmement subjective. Les contours de ce territoire sont spécifiques à chacun (vers Villeneuve pour certains, vers Marmande pour d'autres). La taille de ce que chacun considère territoire est également sans rapport : C'est Villebramar pour certains, c'est le Sud-Ouest pour d'autres...
- Une démarche de compréhension du territoire, pour le faire vivre, le développement, se doit d'être aussi phénoménologique, c'est-à-dire s'attachant (peut-être même avant tout), à l'expérience vécue.
- Le lien entre le protocole déployé et les effets observés : A Villebramar, notre rencontre a été précédée par un temps de qualité, la veille au soir, dont nos hôtes avaient fait une fête. Ce temps du lien a permis une profondeur d'échange, le lendemain, dont l'effet direct est que certains habitants du village se « retrouvent », et surmontent des différends qu'ils ont eus par le passé. Il est arrivé parfois dans les rencontres de percevoir un peu d'impatience, l'envie pour certains de « brûler des étapes », comme nous l'avons entendu à Agen. L'expérience de Villebramar nous conforte dans la justesse du protocole et de ses fondamentaux. Nous n'obtiendrons un résultat différent de l'ordinaire que si nous procédons différemment.

#### **Quelques retours de nos hôtes, à l'issue de la rencontre :**

- « Je ne vois pas le rapport entre nos échanges et le tourisme, j'aimerais bien savoir où la voiture nous emmène. »
- « Réflexion très intéressante pour comprendre comment les gens vivent leur territoire. »
- « J'ai aimé la démarche en deux temps : hier au soir pour se connaître et être à l'aise, et aujourd'hui pour parler de ressentis plus personnels. »
- « Entre habitants, nous avons quelques petites tensions. Le fait de se retrouver avec vous, nous a permis de parler entre nous et de nous retrouver. »

## Terre d'accueil & perte d'identité

Le département est profondément marqué par deux siècles d'immigration. Espagnole dès la fin du Premier Empire et jusqu'aux Républicains à la veille de la deuxième guerre mondiale. Asiatique dès le début du XX<sup>e</sup> siècle jusqu'à la décolonisation. Bretonne au sortir de la Première guerre mondiale. Alsacienne lors de la Seconde. Italienne en plusieurs vagues successives tout au long du XX<sup>e</sup> siècle. Algérienne à la décolonisation. Portugaise et Marocaine plus récemment encore...



Sur cette « terre d'accueil », les immigrants cherchaient bien sûr à s'intégrer. Lors de nos échanges, ces efforts d'intégration sont très souvent évoqués par nos interlocuteurs. Ils pouvaient prendre plusieurs formes : l'abandon de la langue maternelle, la francisation du patronyme, et surtout, l'injonction à ne pas se faire remarquer, à « rentrer dans le moule ». Cette volonté d'intégration a peu à peu amené toutes ces générations d'immigrants à gommer leur particularisme. En fait, nous pourrions parler d'accueil « conditionnel » : je t'accueille, de manière plutôt chaleureuse d'ailleurs, mais à la condition que tu ne sortes pas du rang. Plusieurs fois, il a été fait référence (y compris par des Gascons d'origine) à cette formule du gascon qui vous « accueille à bras ouverts, mais ne les referme jamais ».

Lors de nos rencontres, la question du « moule » a souvent été évoquée : rentrer dans le moule était d'autant plus important que celui qui en « sort », qui fait les choses différemment (des autres, ou de la manière dont cela « doit être fait ») apparaît comme suspect aux dires de nombre de nos interlocuteurs. Sans doute peut-on voir ici l'une des sources possibles du caractère « un peu vieillot » (pour reprendre les termes entendus) des structures muséographiques départementales en général.

Lors du lancement des États Généraux du Tourisme, le ministre Matthias Fekl a posé comme nécessaire de déterminer « une identité culturelle plus lisible du Lot-et-Garonne ». Peu à peu au cours de nos marches, un lien entre ces éléments et un principe d'action apparaît.

Le département est issu d'un métissage culturel d'une richesse incroyable, mais dont les héritiers ont cherché à gommer les caractéristiques. Ce qui fait dire à une participante de nos rencontres : « Nous n'utilisons pas assez notre richesse, cette culture mêlée. » De la même

manière, le département est d'une diversité paysagère remarquable (voir ["Un département qui s'écrit au pluriel"](#)), mais difficilement mise en mots... Nous avons souvent entendu « nous ne sommes ni la Dordogne, ni le Lot, ni les Landes, ni le Gers... » et pourtant, du point de vue du paysage, le Lot-et-Garonne est tous ces départements à la fois !

La quête de son identité (paysagère ou culturelle) passant par la recherche d'un « plus petit commun dénominateur » ne pourrait que se résumer à une peau de chagrin. C'est sans doute la capacité à reconnaître les différences, mettre en avant les diversités et entretenir cette pluralité qui donnerait sa force à l'identité du département.

Pour Edgar Morin, le tout est supérieur à la somme des parties car « il existe des qualités émergentes, c'est-à-dire qui naissent de l'organisation d'un tout, et qui peuvent rétroagir sur les parties ». Mais « le tout est également moins que la somme des parties car les parties peuvent avoir des qualités qui sont inhibées par l'organisation de l'ensemble ». Mettre à jour l'identité du département passe par la capacité à faire émerger chacune de ses qualités constitutives.

### **Territoire et estime de soi**

Lors de notre itinérance, nous traversons des lieux où nous sommes frappés par la qualité de leur entretien, et d'autres où nous sommes frappés par l'apparent abandon et l'absence totale de préoccupation esthétique. Ces lieux sont aussi bien des exploitations agricoles, des zones artisanales, l'emplacement des poubelles aux abords d'un village, ou le centre village et ses équipements, paysagers ou non. Le contraste est saisissant.

La randonnée permet de voir clairement les caractères de « contamination » ou d'exemplarité de ces tendances : lorsqu'un lieu nous semble particulièrement bien entretenu (par exemple, le château de Roumagne), le village est coquet et soigné, et les fermes alentours également, et ce, même lorsqu'il s'agit d'élevage bovin, activité où il peut être difficile de gérer les nuisances. Comme si un cercle vertueux était en place et incitait implicitement chacun à entretenir son territoire.

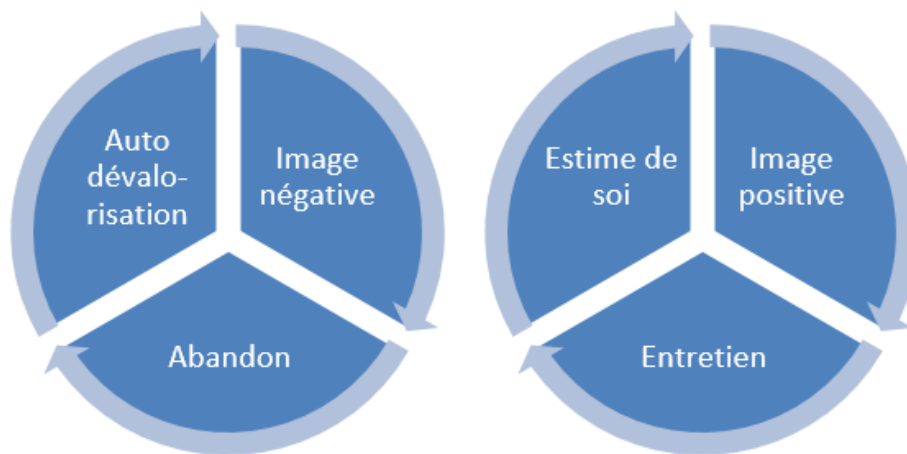




Ailleurs, le cercle vertueux tourne... dans l'autre sens. L'exploitant agricole laisse à l'abandon les bâtiments et serres qu'il n'utilise plus, le stock de matériaux de l'artisan ressemble plus à une décharge, les poubelles communales débordent, les équipements du village ne témoignent d'aucun souci d'apparence.



Au cours de nos rencontres fortuites, il nous apparaît que l'on retrouve ces observations aussi dans la façon dont les gens nous parlent de leur territoire. Certaines manières de le définir non par ce qu'il est, mais par ce qu'il n'est pas... ou de le définir par rapport au territoire voisin par exemple. Parfois, ces images que nos interlocuteurs portent sont héritées d'un passé, empruntées de conseils de parents qui ont incité leurs enfants à aller ailleurs ou à faire un autre métier. Le lien entre l'estime de soi, l'image que l'on porte sur son territoire et la manière dont on l'entretient nous apparaît clairement. Et ce lien peut s'exprimer de deux manières distinctes :



On évoque souvent l'idée de rendre les habitants ambassadeurs de leur département. Pour y parvenir, la toute première des choses à faire serait de travailler l'estime de soi, de ses origines et de son territoire.

Comment peut-on faire pour apprendre à apprécier ce que l'on est, ce qui nous entoure, et apprendre à changer de regard ? Lors de plusieurs rencontres nous avons pu voir l'intérêt de la photographie (partage de photos, concours...) pour développer, individuellement et collectivement, un regard appréciatif sur son environnement, développer la curiosité. En un mot, commencer par développer le goût de soi, pour développer le goût de l'autre.



## Autosuffisance et coopération

Nous le savons tous : les femmes et les hommes façonnent leur territoire. Nous ne pensons pas toujours à la réciproque : les territoires façonnent également les comportements de ceux qui les habitent. Tout au long de nos itinérances, nous voyons la marque de cette relation à double-sens entre l'Homme et son territoire.



En Lot-et-Garonne par exemple, l'habitat est dispersé, les fermes, éloignées les unes des autres, sont en général entourées des terres. La polyculture traditionnelle y est encore très présente. En 1945, un géographe, M. Luxembourg, écrivait sur ce territoire : « Ainsi, le morcellement apparaît, dans une large mesure comme déterminé par ces vieilles traditions qui ne sont, au fond, qu'une survivance de l'économie fermée, qu'un reflet aussi de cet individualisme qui tend à se suffire à lui-même et qui a engendré un système agraire, dont la polyculture, si tenace, n'est qu'un des principaux aspects... Plus encore que les clôtures, la pleine liberté de travail et de mouvement traduit cet individualisme dont nous avons parlé. Il n'existe, ici, aucune obligation d'assolement. Chacun organise la rotation de ses cultures comme il l'entend. »

Nous voyons des expressions multiples de cet individualisme. Près des bourgs et des villages par exemple, le mitage semble en progression constante, avec une caractéristique étonnante (et que nous n'avons pas vu ailleurs dans une telle mesure) : le nombre de propriétés closes, avec à l'entrée, les statues de deux aigles ou lions qui marquent les limites de la propriété. À l'échelle institutionnelle, nous voyons également au cours de nos randonnées de multiples signes de la concurrence entre les territoires et les collectivités.

Lors de notre itinérance en Pays de la Loire, nous avons remarqué que le débordement du fleuve générait depuis des siècles, des pratiques des gestions collectives de l'espace commun, se traduisant par exemple au niveau individuel par une gestion collective des rotations des cultures et au niveau institutionnel par la création de 24 « communes nouvelles » en 2016, rien que sur le département de Maine-et-Loire.



Ces différences culturelles sont profondes. Le modèle de petites communautés familiales auto-suffisantes a certainement créé une capacité de résistance aux épreuves, de résilience, de compétition. Il n'a pas développé autant qu'ailleurs les capacités de coopération.

C'est sans doute un enjeu qu'il faudra relever pour mettre en place une politique touristique cohérente et transversale sur l'ensemble du département, qui s'affranchisse des frontières institutionnelles et autres limites géographiques, thématiques, professionnelles ou autres.

## Les mots du territoire

A Penne d'Agenais, nous trouvons cette ardoise au Préau de l'Horizon. Lors de nos rencontres, la plupart des gens nous parlent un peu comme Camus de leur territoire. Ce que les spécialistes du tourisme qui nous accompagnent notent, c'est la différence entre les mots utilisés et ceux que l'on lit dans des brochures touristiques...



Rarement par exemple les habitants parlent de « qualité de la vie », mais tous trouvent des mots bien à eux pour nous dire qu'ils ont une vie de qualité ! Quel est ce palmarès des mots entendus pour qualifier le territoire ?



Le premier mot, c'est « vivre », et toutes ses déclinaisons. Ici, on « prend le temps de vivre », de « bien vivre », de mener une « vraie vie ». Le « temps » est respecté car il a de la valeur.

Mais qu'est-ce donc qu'une « vraie vie » ? C'est la vie des « choses simples », des choses « authentiques » : celles de la terre, des échanges sincères et francs, de la « convivialité », des gens qui se disent « bonjour ».

Alors, que ressent-on lorsqu'on a la chance de vivre dans un tel territoire ? Tout simplement, on s'y « sent bien ». On y ressent une « paix intérieure », une « sécurité », de « l'équilibre ». On y est « rassuré ». Parce que c'est un territoire à « échelle humaine », où l'on « peut agir », où l'on est « reconnu ».

Sans oublier le « climat » bien sûr, mais surtout les « paysages », la « lumière », qui fait qu'à Duras, nous n'avons pas un château, mais cinquante ! Ou cette lumière quand le matin, j'ouvre mes volets sur Garonne...

## Et si on laissait nos casquettes ?

Que pouvons-nous apprendre, non des échanges eux-mêmes, mais de la manière dont nous avons pu mettre notre processus d'itinérance en œuvre.

D'abord une confirmation : la principale difficulté est l'objection que l'on nous oppose pour organiser ces rencontres parce que nous demandons trop de... temps ! Une soirée, et presque une journée entière, avec 6, 8 ou 10 personnes... C'est beaucoup trop de temps ! Nous tenons bon. Nous ne changeons rien à notre protocole. Et comme d'habitude, à la fin de chaque rencontre, lorsque nous demandons ce qui a manqué à nos interlocuteurs, la réponse est souvent unanime : du temps. Parce qu'au fond, nous le savons tous : c'est le temps qui nous permet d'aller vraiment en profondeur et de découvrir le sens des choses.

Et puis une observation : la difficulté, dans la logique territoriale de cette itinérance, de dépasser nos rôles. Souvent, les personnes invitées à nos rencontres l'étaient au titre d'un mandat (politique, professionnel, associatif...) ou d'une représentation particulière. Cela pose deux limites :

D'abord, on a vue partielle. Les participants, y compris les organisateurs de la rencontre, auraient souhaité avoir une diversité plus grande autour de la table. Effectivement, lorsqu'on cible principalement des rôles, on se prive de profils qui n'accèdent pas (ou ne souhaitent pas accéder) à ces rôles de représentations et on reste dans un entre-soi dommageable qui nuit à l'objectif d'aller à la rencontre de personnes différentes, avec chacune leur manière propre d'habiter, d'investir ce territoire.

Ensuite, ce ne sont pas les rôles qui ont des choses à dire, mais les personnes ! On accède effectivement à l'implicite à la condition de se parler au-delà des logiques de rôles, moins sur ce que les gens « font » que sur ce qu'ils « sont ».

A l'InsTerCoop, nous pensons que la capacité à mettre en œuvre des projets territoriaux dépend de plus en plus de la capacité à dépasser des logiques de rôles institutionnels et à associer des populations qui, à tort ou à raison, ne s'impliquent pas de cette façon et regrettent de ne pas y être associées.

## Vers un nouvel outil de développement territorial

Les marins disposent de cartes indiquant les repères invisibles – car immergés – dont la connaissance est essentielle à la navigation. Aucun marin ne part en mer sans sa carte sous-marine. Lorsqu'il s'agit de développement territorial, savons-nous accéder et nous emparer de cette dimension-là ?

L'InsTerCoop a entrepris de rendre visible la part implicite qui anime les acteurs des territoires et des projets. Accéder à cet « implicite » est indispensable si l'on veut réellement « comprendre », au sens plein du terme, au sens que lui donne Edgar Morin, lorsqu'il parle de compréhension humaine, qui dépasse la compréhension intellectuelle des choses. Dans notre travail, nous nous concentrons donc au-delà des projets, des actions menées ou des différents rôles, sur l'identité, les valeurs, les représentations, les croyances des acteurs du projet... En nous centrant ainsi sur la relation, celle que chacun a avec lui-même, et celle entre les acteurs, nous mettons à jour les rouages profonds qui façonnent et animent le territoire.

Lors de cette itinérance, en partenariat avec le Conseil Départemental de Lot-et-Garonne et le Comité Départemental du Tourisme, nous avons pu valider cette approche et sa transférabilité à des chargés de mission de développement territorial. L'objectif de notre partenariat était double : D'une part, utiliser l'Observatoire de l'Implicite pour compléter d'autres travaux de concertation des acteurs professionnels du tourisme et d'élus territoriaux pour coconstruire une stratégie de

développement touristique du département, à partir des représentations de ses habitants, et de leur lecture de l'histoire du territoire, de sa sociologie, de sa géographie ou de sa culture. D'autre part, transférer aux agents territoriaux notre démarche d'accès à l'implicite afin qu'ils enrichissent leurs pratiques de développement.

Nous avons donc été accompagnés par 10 agents territoriaux et chargés de mission, par équipe de 2 à chacune de nos 8 étapes, afin qu'ils apprennent à accéder à la part implicite du territoire. Une telle expérimentation participe à l'essaimage du protocole que nous avons développé. Estelle et Stéphanie reviennent sur cette expérience.

Au-delà de l'objectif premier d'accéder à l'implicite du territoire, cette expérimentation a montré l'intérêt d'une démarche menée sur le terrain avec les acteurs du développement territorial. Ils ont pu ainsi s'approprier individuellement et collectivement les enseignements de l'itinérance, d'une manière beaucoup plus approfondie que le partage d'un rapport d'étude ne l'aurait permis.

Pour l'InsTerCoop, cette itinérance est dans la continuité de nos travaux. Notre intuition est que chaque territoire recèle des capacités singulières à faire émerger des pratiques coopératives. La capacité à les mettre en lumière, non pas à partir de projets déjà existants, mais directement à partir du territoire, serait déterminante pour faire émerger des projets coopératifs dans des territoires apparemment moins dynamiques ou prospères, que certains désignent comme des "zones blanches". L'Observatoire de l'Implicite devient un outil essentiel de développement territorial.

## 5 Maturité coopérative

---

La convention passée avec nos acteurs partenaires de ce projet d'action-recherche a pour objet : « Les principes d'action de la coopération - Étude des rouages profonds de la coopération, à partir d'itinérances à la rencontre d'expériences coopératives inscrites dans leur territoire ». À chaque rencontre, la mise en réflexivité des participants a permis de mettre en évidence des éléments de réussite du collectif dans leur capacité à coopérer, à pérenniser, à transmettre ; et des éléments à l'origine de difficultés rencontrées, de perte d'adhésion au projet, d'incompréhension avec d'autres parties prenantes, voire certains cas d'épuisement physique et moral au sein du collectif. Nous avons pris l'habitude dès la première rencontre, d'illustrer chaque jour le journal d'itinérance avec les éléments marquants extraits de nos échanges avec les personnes et le collectif, et du territoire traversé ce jour-là, comme une première ébauche, conscients que nous emportions avec nous bien plus que ce qui nous apparaissait au premier niveau de lecture. Par ailleurs, sans entrer dans l'analyse, nous avons laissé la décantation et nos échanges pendant nos marches faire leur travail et permettre l'émergence de liens, de cohérences entre tous les éléments comme si nous collections les pièces d'un puzzle qu'intuitivement nous percevions comme faisant partie d'un ensemble, sans savoir ou décider encore comment ces pièces s'assembleraient entre elles. C'est ainsi que peu à peu les pièces du puzzle se sont organisées, et que les « Principes d'action » ont pris forme.

Nous savions dès le départ que les principes d'action ne pourraient être de simples « commandements » prescriptifs ou recommandations du type : « Si vous suivez cette règle, alors tout ira bien ». Au deux tiers de la première itinérance, ils nous apparaissent très clairement comme des entités « dialogiques », au sens que lui donne Edgar Morin, et que Robert Fortin explique : « Dans le mot dialogique, il y a deux mots, " dia " et " logique ". La dialogique est l'unité symbolique de deux logiques, logiques qui s'appellent l'une l'autre, qui ont besoin l'une de l'autre et qui en même temps s'opposent l'une à l'autre. Deux logiques en une ou une logique en deux, logique/s unissant des termes à la fois complémentaires, concurrents et antagonistes<sup>89</sup>. »

Nous avons repéré une douzaine de principes d'action de la coopération lors de nos itinérances. Ils déterminent, d'après nous, l'émergence, le développement, l'entretien et le renouvellement des processus de coopération. Ils se présentent à nous sous la forme d'un écart entre deux éléments : Le développement d'aptitudes coopératives est lié à la capacité d'entrer dans un processus d'apprentissage qui permet (1) de voir les signaux faibles, révélateurs des écarts, et de s'en saisir, (2) d'en discerner la complémentarité, l'antagonisme et la contradiction éventuelle, (3) de choisir entre deux attitudes possibles qui peuvent être à la fois (ou non) complémentaires et contradictoires, et trouver l'équilibre entre ces deux logiques.

Le point d'équilibre n'est jamais définitif. Il dépend à chaque fois de la situation et du contexte, c'est pourquoi il s'agit d'un processus dynamique. Sur nos chemins, nous avons rencontré des collectifs ayant acquis une grande agilité pour se saisir de ces écarts et exercer ces douze principes d'action. Les aptitudes coopératives qu'ils développent sont durables, et ne dépendent ni du contexte, ni des personnes. Nous avons choisi les termes de *maturité coopérative* pour décrire

---

<sup>89</sup> Robert Fortin, *Penser avec Edgar Morin – Lire la Méthode*, Les Presse de l'Université Laval, 2008.



cette capacité à développer des aptitudes coopératives durables, quels que soient la situation, le contexte ou les personnes.

En suivant l'adage « c'est en forgeant qu'on devient forgeron », on pourrait croire que c'est en coopérant qu'on apprend à coopérer. L'expérience nous montre que cela ne fonctionne pas comme cela.

Beaucoup de personnes cherchent à développer leurs aptitudes coopératives au travers d'un projet qui exige d'elles ces aptitudes. On observe alors souvent, une fois le projet en place, le retour aux pratiques habituelles. Pour restimuler la coopération, on cherche alors d'autres projets-supports, au risque de finir par lasser les participants.

Dans ces exemples, les aptitudes coopératives existent, mais elles ne sont pas pérennes. Les acteurs savent coopérer dans un certain cadre, mais la coopération n'est pas installée en eux comme un réflexe, une capacité inconditionnelle. C'est normal, puisqu'à aucun moment, la coopération n'a été travaillée en tant que telle. Nous dirons qu'ils manquent de *maturité coopérative*.

Nous avons choisi le terme de *maturité* pour plusieurs raisons. Le terme est issu du bas latin *maturatio* qui décrit l'action de mûrir, c'est-à-dire d'atteindre « son plein développement, son plein épanouissement ». Après avoir exploré la manière de faire coopération des 35 collectifs rencontrés, c'est le terme qui nous semble le plus approprié pour décrire la solidité qu'un processus coopératif peut atteindre.

Le mûrissement, qu'il s'agisse d'un fruit, d'une personne, ou d'une idée, prend du temps, le temps de la pratique. Le mûrissement est aussi un processus : savoir sentir et reconnaître les signaux faibles, les explorer, en comprendre les implications, et discerner les choix à faire est le processus qui permet de développer la *maturité coopérative*. Entrer dans ce processus requiert une action consciente et volontaire des parties prenantes : il faut le vouloir et le décider.

Ce processus dynamique est une véritable « gymnastique du quotidien » et une adaptation permanente des comportements aux situations et au contexte. Nous concevons aisément de pratiquer une gymnastique physique pour entretenir la santé de notre corps. Nous préconisons la pratique d'une « gymnastique psychique » pour entretenir la santé de nos systèmes coopératifs et cognitifs.

Les principes d'actions que nous détaillons ci-dessous mettent en évidence les douze écarts à travailler pour développer la *maturité coopérative* d'un individu, d'un collectif et d'un territoire.

*« Le sage n'est pas le surhumain, mais l'humain pleinement conscient de sa nature, de ses forces et de ses faiblesses, et qui fait cohabiter en équilibre deux polarités. » Tao-tö king*

## 5.1 Entre « Diversité et Unité »

---

*« Nous avons remarqué plusieurs fois déjà cette note bleue. C'est qu'elle ne procédait pas seulement des tonalités chopiniennes. Elle était le chant de son toucher, le timbre de sa main. Comme Liszt, Chopin possédait de chacun de ses doigts un état de conscience distinct. Il parvenait à dissocier leurs impressions, à leur faire transmettre au cerveau une harmonie de sensations manuelles*

*infiniment variables. C'était toute une éducation de technique et d'observation qui enseignait à se connaître d'une façon nouvelle, à se penser d'une façon nouvelle. Pour lui, un bon mécanisme n'avait pas pour but de tout jouer avec une sonorité égale, mais d'acquérir une belle qualité de toucher afin de nuancer d'une manière parfaite. « Pendant longtemps, disait-il, les pianistes ont travaillé contre la nature en cherchant à donner une sonorité égale à chaque doigt. Au contraire, chaque doigt devrait avoir sa propre partie. Le pouce a la plus grande force, parce qu'il est le plus gros et le plus indépendant des doigts. Vient ensuite le cinquième, à l'autre extrémité de la main. Puis l'index, son support principal. Enfin, le troisième, qui est le plus faible des doigts. Quant à son frère siamois, certains pianistes essayent, en y mettant toute leur force de le rendre indépendant. C'est chose impossible et vraisemblablement inutile. Il y a donc plusieurs espèces de sonorités, comme il y a plusieurs doigts. Il s'agit d'utiliser ces différences. Et ceci, en d'autres mots, est tout l'art du doigté<sup>90</sup>. »*

Ces deux mots, diversité et unité, nous les mettons volontiers en exergue quand nous voulons montrer à quel point la richesse de la diversité est importante. Nous sommes souvent les premiers à faire valoir et revendiquer nos différences. Nous savons au fond de nous combien il est important d'être « unique ». Pourtant dans la recherche d'unité et d'union, nous finissons souvent par perdre cette richesse. Alors que diversité et unité sont toutes deux importantes, en recherchant le plus petit commun dénominateur, nous risquons d'y perdre les deux.

Le département du Lot-et-Garonne est issu d'un métissage culturel d'une richesse incroyable, mais dont les héritiers ont cherché à gommer les caractéristiques pour faciliter leur intégration. Ce qui fait dire à une participante de nos rencontres : « Nous n'utilisons pas assez notre richesse, cette culture mêlée »<sup>91</sup>. De la même manière, le département est d'une diversité paysagère tellement remarquable qu'il pourrait s'écrire au pluriel. Nous avons souvent entendu « nous ne sommes ni la Dordogne, ni le Lot, ni les Landes, ni le Gers... » et pourtant le Lot-et-Garonne est tous ces paysages à la fois<sup>92</sup> !

Si la quête de son identité (paysagère ou culturelle) passe par la recherche du « plus petit commun dénominateur », elle ne peut que se résumer à une peau de chagrin. A l'inverse, la capacité à reconnaître les différences, à mettre en avant les diversités faites d'unités, et à entretenir cette pluralité peut devenir une réelle force de développement.

Nous avons souligné, au début de ce document, le caractère restrictif de la définition communément admise pour coopérer : agir ensemble dans un but commun. Nous en avons là une illustration. Cette définition ne permet pas le traitement de l'écart « Diversité - Unité ». La lecture attentive des journaux d'itinérance montre que de nombreux projets sont mus par des motivations très différentes, et bien que l'œuvre soit commune, elle est le résultat de buts très différents.

---

<sup>90</sup> Guy de Pourtalès, *Chopin ou le poète*, Gallimard, 1927.

<sup>91</sup> Cf. Journal d'itinérance à Agen, p. 124, 129.

<sup>92</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 120.

L'exercice fréquent de recherche d'un « objectif partagé » peut alors se révéler extrêmement réducteur s'il ne s'appuie pas sur le « partage des objectifs », au sens de la mise en commun des singularités de chacun.

Ce processus de diversité/unité se décline à plusieurs niveaux. C'est la question posée des singularités dans le collectif, mise en lumière au Sauze<sup>93</sup> et joliment formulée par les Cré'Alters dans leur prise de conscience de l'importance du « Je » dans un « Nous »<sup>94</sup>. Cette problématique questionne également la singularité du collectif au sein d'un système plus large. C'est l'enjeu par exemple de la Maison de la Tour qui, cherchant à mettre en place des coopérations transversales avec les autres lieux culturels du territoire, voit le risque d'y perdre sa singularité<sup>95</sup>.

Pour Edgar Morin, le tout est supérieur à la somme des parties car il existe des qualités émergentes, c'est-à-dire qui naissent de l'organisation d'un tout, et qui peuvent rétroagir sur les parties<sup>96</sup>. Mais le tout est également moins que la somme des parties car les parties peuvent avoir des qualités qui sont inhibées par l'organisation de l'ensemble<sup>97</sup>. Développer notre aptitude à faire émerger et reconnaître les forces et les qualités constitutives de chacune des parties est une condition de bonne coopération. Les bateaux sur la Loire nous montrent que bien coopérer requiert également de savoir tenir compte des faiblesses de chacun.

*« De la rive on peut observer les trains de bateaux remontant le fleuve, se suivant de la plus grande à la plus petite voileure pour ne pas couper le vent au bateau précédent. » (Journal de la 1<sup>ère</sup> itinérance)*

## 5.2 Entre « Rôle et Identité »

---

Ce principe d'action est quelque peu différent des autres dans le sens où ne parlons pas forcément d'écart et de dialogie. Nous insistons plutôt sur la nécessité de comprendre sa signification, et de prendre conscience de son impact dans les relations et les positionnements de chacune et chacun.

Ces mots, identité et rôle, peuvent être source de confusion et d'ambiguïté. L'impact de cette confusion est très fort sur la possibilité de voir ou non la coopération se développer ; nous l'avons très fréquemment observé dans nos rencontres.

En tout premier lieu, qu'entendons-nous par identité et rôle ? Nous vous proposons de poser quelques repères simples pour aider à la compréhension du propos.

---

<sup>93</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 98.

<sup>94</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 66.

<sup>95</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 102.

<sup>96</sup> Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Editions du Seuil, collection « Points Essais » Paris, 2005, p. 101.

<sup>97</sup> Edgar Morin, *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Editions du Seuil, Paris, 2000, p.37.

- « Nous sommes » : se réfère à notre identité profonde (parfois appelée « identité intégrée »). Elle est riche de nos humanités, de nos valeurs, de nos croyances, de notre appartenance à une communauté d'humains, de notre conscience de soi physique et psychique.
- « Nous faisons » : se réfère à notre rôle, notre identité contextuelle (parfois appelée « identité de rôle »<sup>98</sup>). Elle est riche de nos enseignements qui nous mettent en capacité de faire, riche de nos aptitudes et de nos talents, riche également des différents rôles et positions que nous avons dans nos différents cercles professionnels, familiaux, amicaux, sociaux.

Pour une fois, la langue française ne nous aide pas à faire la distinction entre ces deux formes d'identité, puisqu'on dit « je suis (mon rôle, mon métier...) ». Notre identité se perd, se résume à notre rôle.

Nous sommes en interrelation permanente avec les Autres, dans des environnements et des situations où ce que nous sommes se réalise **dans** ce que nous faisons. **Mais est-ce que nous existons par ce que nous faisons, ou est-ce que nous faisons cela parce que nous existons ?**

Échanger au-delà des rôles et responsabilités des personnes va produire quelque chose de différent que si chacun reste campé sur sa position sociale et réduit ce qu'il est à son rôle ou son titre. Ces derniers ne sont pas à nier bien sûr, ils font partie aussi de ce que nous sommes. Mais ne privons pas nos échanges de la richesse de « nos humanités ».

Christophe Chevallier (PDG du groupe Archer, PTCE Pôle Sud en Drôme) explique bien lors de notre rencontre, la richesse de ce passage du « faire », à « être », et comment ce passage ouvre un espace d'Être au-delà de son rôle : « J'ai compris qu'il était important de passer d'une posture humanitaire (faire pour) à une posture humaniste (être avec). J'ai compris que je devais accepter de me faire dépasser par le projet, pour devenir passeur. J'ai senti qu'à un moment j'ai tiré le projet et que je pouvais devenir le frein. Le bon endroit pour moi c'est d'être un passeur<sup>99</sup> ».

Tout comme Jean-Christophe, à Éolienne en Pays de Vilaine, qui à l'issue de notre rencontre, dans l'étape du « retour nourrissant » nous dit retenir d'utile « la distinction qu'il vient de faire entre se parler au-delà des rôles de chacun et rester avec sa « casquette » autour de la table ». Il prend alors la décision de mener différemment leur réunion multi-acteurs (salariés, bénévoles, administrateurs, dirigeants, citoyens investisseurs), pour prendre en compte cette nouvelle compréhension et s'adresser et solliciter différemment les participants<sup>100</sup>.

---

<sup>98</sup> Frederic Hudson a développé cette distinction entre identité intégrée et identité de rôle dans *The Handbook of Coaching: A Comprehensive Resource Guide for Managers, Executives, Consultants, and Human Resource Professionals*, Wiley, 1999.

<sup>99</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 112

<sup>100</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 64

Nous avons eu un très beau témoignage de Stéphanie (agent territorial du Conseil Départemental de Lot-et-Garonne) à l'issue de notre rencontre à Casteljaloux<sup>101</sup> :

*« J'ai beaucoup apprécié cette approche différente des approches habituelles, par cette mise à nu, cette approche par soi. Vous n'étiez plus des professionnels et représentants de structures, mais vous étiez vous, personnalités à part entière. C'est comme cela que l'on peut investir son territoire. Je pourrai réinvestir cette approche, de faire parler davantage les gens en fonction de ce qu'ils sont et pas de ce qu'ils représentent. »*

C'est ce même processus qui fait dire également à Mathilde, formatrice chez CEFORA en Ardèche : « Sortir de mon rôle de formatrice avec les stagiaires, entrer en coopération avec eux peut changer ma manière d'exercer mon métier<sup>102</sup> ».

Coopérer nécessite de savoir dépasser les identités de rôle pour prendre en compte les identités intégrées, pour entrer dans une compréhension humaine et intellectuelle des relations et situations.

### **5.3 Entre « La place que l'on prend et la place que l'on laisse »**

---

La place : celle que l'on prend, celle que l'on donne à l'autre ou celle que prend l'autre, celle que l'on sait être la nôtre ou celle que l'on croit être la nôtre, celle qu'on laisse volontiers dans certain cas et que l'on revendique dans d'autres, celle qui envahit tout l'espace ou celle qui se fait si petite qu'elle disparaît à la vue des autres...

En filigrane, derrière cette déclinaison de positions diverses et multiples, se cachent notre rapport à nous-mêmes et à l'Autre, nos limites, l'impact de nos représentations, de nos enjeux personnels. Des éléments qui sont le plus souvent non-visibles et donc non-pensés, et qui déterminent nos comportements et agissent sur nos capacités à être en coopération au sens d'être co-auteur.

Être co-auteur implique un échange permettant à chacune et chacun d'occuper sa juste place, d'oser poser des questions sans y apporter sa propre réponse quand elle concerne une tierce personne, et donc entre autres d'éviter de tomber dans le piège du « penser à la place de l'autre ».

A la Belle Terre, les protagonistes du projet nous expliquent qu'il y a un obstacle en la personne de leur voisin qu'ils ont besoin d'avertir des conséquences qu'aura leur projet sur les limites de sa propriété. Ils nous disent savoir son refus. Au fil de la discussion, ils mettent à jour que la dernière fois qu'ils lui ont parlé, c'était... il y a 5 ans... pour l'inviter à un apéritif de bienvenue, invitation qu'il a déclinée. La conclusion et la représentation qu'ils ont développées empêche l'échange. En pensant pour l'Autre, ils prennent toute la place sans lui donner possibilité d'en prendre une. Pas définitivement puisque Sabine a dès le lendemain agi pour y remédier.

La question du positionnement et de la place est centrale également dans la capacité à favoriser la transmission et le renouvellement, comme nous le souligne une de nos interlocutrices, bénévole

---

<sup>101</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 121

<sup>102</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 86



aux « Jardins de Cocagne » en Nord-Drôme : « La capacité à trouver une relève, à entrer dans un mouvement continu, est un critère de réussite du projet<sup>103</sup>. » Bien des collectifs souffrent de ce manque de renouvellement, qui entraîne inmanquablement essoufflement et usure. Comment développer les savoir-être qui permettent ce renouvellement permanent ? Comment apprendre à être utile à un moment donné, et apprendre à se retirer tout en continuant à soutenir ? Comment apprendre à tourner la page sans ressentir l'impression de rester sur le côté du chemin ? Comment transmettre, tout en acceptant que d'autres apportent d'autres idées, des évolutions, des changements ? Une chose est sûre : pour que d'autres prennent leur place, il faut apprendre à laisser la sienne.

Les « Artisans du changement<sup>104</sup> » à Nantes parlent eux de : « position haute, position basse, position neutre... ». Ce faisant, ils posent la condition de l'équilibre des places pour permettre l'apprentissage et la transmission. Coopérer, s'est grandir soi-même, et permettre à l'autre de grandir également.

Les Cré'Alters à Nantes expriment cette question de la place comme savoir être « un **Je** dans un **Nous** ». Ce sujet apparaît comme central et reste encore une fois lié à nos signaux faibles. Il est fréquent de faire partie d'un collectif sans avoir finalement clarifié la place que l'on y occupe. À l'issue de notre rencontre, l'une des Cré'Alters exprime avoir « compris la place de chacun dans notre organisation... En réalité, ma place à moi dans l'organisation... La différence entre ce que j'apporte et ce que je veux apporter. Ce n'est pas toujours confortable, mais ça m'intéresse ». <sup>105</sup>

## 5.4 Entre « Intention et Comportement »

---

*« Je vois, dans ce que me renvoie l'Autre, mes enfants, la non-congruence de ma propre attitude » (Jean-Marc, Les Voisins Terre Pelle)*

*« Nous avons vu aujourd'hui des choses que l'on ne voulait pas voir » (Journal de 1<sup>ère</sup> itinérance)*

Nombre de nos rencontres ont mis en évidence cet écart entre « Intention et comportement ». Nous exprimons facilement notre intention quand nous sommes amenés à parler de nous et de nos projets. De plus, nous sommes culturellement très habitués à justifier à grand renfort d'explications les raisons pour lesquelles nous agissons d'une manière ou d'une autre. Ce que nous voyons plus difficilement c'est le manque de cohérence entre nos intentions exprimées et nos comportements ou les actions que nous menons concrètement sur le terrain. C'est pourtant ce que nous donnons à voir à nos interlocuteurs et dont nous n'avons pas nécessairement conscience. Cet écart peut générer beaucoup d'incompréhension, de flottement dans les relations, voire des rejets. En prendre la mesure et le réduire permet de lever des freins, de régénérer des relations et de renforcer la pérennité des projets.

Lors de l'une des itinérances de l'Observatoire de l'Implicite, nous avons traversé les Mauges, un plateau d'aspect plutôt uniforme mais incisé profondément par des cours d'eau qui forment

---

<sup>103</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 83.

<sup>104</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 74.

<sup>105</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 68.

des « coulées ». Ces coulées fractionnent le territoire et on appelle un « survenu » quelqu'un qui vient du village d'à côté, si proche, mais de l'autre côté de la coulée. Nous y avons rencontré une association qui s'est donné comme objet de « défragmenter » le territoire et donc les relations entre villages : elle organise tous les deux ans un festival culturel, avec des activités réparties sur plusieurs de ces villages, et dont l'événement de clôture est voulu itinérant, de manière à être chaque année dans un village différent. Ils sont en plein préparatifs quand nous les rencontrons, et naturellement nous posons la question du lieu pour la première édition, puis la seconde et enfin celle qui se prépare. À leur grande surprise, ils s'entendent dire eux-mêmes à chaque fois le même nom de village. Passé ce moment, ils comprennent que les habitudes (sorte de « pilote automatique ») ont pris le pas sur leur intention. À notre insu, nous développons des automatismes transmis par notre environnement. Bien sûr, il n'est jamais trop tard et nous pouvons leur faire confiance pour les prochaines éditions.

*« Un restaurateur nous expliquait que certains habitants de son voisinage souhaitaient créer du lien avec leur entourage pour développer du jardinage collectif. Pour ce faire, ils avaient organisé des "apéros jardinatoires", où l'idée était de jardiner ensemble autour d'un apéro. Idée intéressante ! Le jour venu, les gens du village jouent le jeu... mais les acteurs de l'initiative restent entre eux, visiblement en difficulté pour aller vers leurs visiteurs pour les accueillir. Il est souvent plus facile de développer ses capacités techniques, que les capacités relationnelles que l'on a moins l'habitude (malheureusement) de travailler. »  
(Journal de 2<sup>ème</sup> itinérance)*

Nos « pilotes automatiques » sont générés autant par nos pratiques qui rentrent dans le domaine de l'inconsciemment compétent (je ne sais plus que je sais, comme conduire sa voiture par exemple) que par des difficultés liées à nos propres appréhensions, nos difficultés ou nos inaptitudes, comme l'exemple ci-dessus le montre. Ils sont également produits par ce que le territoire et l'environnement nous transmet tel l'exemple des Mauges ci-dessus. Derrière cet écart n'y voyons aucune duplicité, simplement la difficulté à mettre en cohérence nos intentions et nos comportements si nous ne savons pas entendre et traduire le langage des signaux faibles.

## 5.5 Entre « Désir et Besoin »

---

L'écart entre nos désirs et nos besoins, un sujet maintes fois traité en philosophie, reste omniprésent dans toutes les histoires de coopération et d'interrelation, puisque toute initiative, toute volonté de changement, prend sa source dans une insatisfaction ou une aspiration à autre chose. Désir et besoin ne sont pas à opposer, ils sont tous les deux utiles et nécessaires : le désir est ce qui permet de combler le manque, en étant à la fois conscience du besoin, et élan vers sa satisfaction.

D'ailleurs, les cas de besoin sans désir peuvent devenir des pathologies et les cas de désir sans besoin peuvent mener à l'épuisement. Désir et besoin doivent donc être articulés, et le discernement entre les deux est essentiel. À Écoravie, les acteurs souhaitent construire un bâtiment écologique, et ont un besoin profond de vivre dans la « sobriété heureuse ». Ils

conçoivent un premier bâtiment, de conception écologique, mais reconnaissent s'être laissés emporter par leurs désirs, et qualifient ce premier bâtiment de « luxe heureux »<sup>106</sup> !

Manfred Max-Neef<sup>107</sup> distingue cinq types de réponse aux besoins fondamentaux des êtres humains. Il nomme la première réponse la « réponse destructive », qui, tout en satisfaisant un besoin, fait obstacle à la satisfaction d'autres besoins. C'est le piège dans lequel les « écoravissants » sont tombés pour leur premier bâtiment, et qu'ils ont ensuite corrigé pour les suivants.

Il distingue également la « réponse inhibitrice » : celle qui satisfait un besoin en en inhibant d'autres. Lors de nos itinérances, nous avons rencontré, appelons-le, Gérard. Gérard a deux besoins : celui d'avoir un atelier, et celui de faire plaisir à son épouse. Celle-ci souhaite ardemment vivre dans un habitat groupé et vendre leur maison. Gérard la suit avec enthousiasme et s'implique dans la conception de cet habitat. Au départ, il est prévu d'allouer une partie de l'espace à un atelier partagé. Puis peu à peu, les contraintes techniques et financières commencent à peser et le projet est revu à la baisse. Finalement, l'atelier est supprimé... Aujourd'hui Gérard vit dans l'habitat groupé, mais retourne plusieurs fois par semaine pour bricoler dans son ancienne maison, que lui et son épouse ont finalement gardée. La « réponse inhibitrice » aux besoins économiques a un impact, que les acteurs n'ont sans doute pas totalement mesuré.

L'écart que nous nommons « Entre Désir et Besoin » doit trouver sa réponse en prenant en compte le système et l'ensemble de ses éléments, tout en considérant la singularité de chacun des acteurs.

Trouver cette réponse requiert la capacité à reconnaître ses propres besoins. Or, l'expérience nous montre que ce savoir-être, cette conscience de soi, qui nécessite d'être à l'écoute de ses propres signaux faibles, n'est pas ce que nous apprenons le plus à développer. Lors de notre passage à CEFORA par exemple, les associés-salariés expriment la difficulté qu'ils ont à discerner leurs différents besoins, en fonction des différents rôles qu'ils occupent : « Savoir les identifier clairement est un défi encore plus important, qui exige un travail sur soi. »<sup>108</sup>

La Communication Non-Violente (CNV) repose très largement sur la capacité à identifier ses propres besoins, de manière à développer des réponses que l'on peut qualifier « d'écologiques », c'est-à-dire prenant en compte « Moi, l'Autre et l'environnement dans lequel se situe la situation ». Nous voyons encore une fois combien il est essentiel d'apprendre à entendre, voir et sentir nos signaux faibles, premiers détecteurs de nos besoins.

## 5.6 Entre « Objectif et Contrainte »

---

Il est normal de voir surgir des problèmes à résoudre tout au long de la vie d'un projet. Certains sont faciles à traiter, mais d'autres deviennent de véritables obstacles à franchir. Il arrive parfois que l'obstacle paraisse si difficile à franchir qu'il finisse par retenir toute l'attention. La finalité du projet se perd alors de manière insidieuse, et se voit supplantée par la vision de cet obstacle qui grossit et devient, au bout du compte, comme une nouvelle finalité. Les acteurs du projet, ne voyant plus que l'obstacle, ne savent plus ni entretenir leur vision, ni la communiquer. L'envergure

---

<sup>106</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 106

<sup>107</sup> Arthur Manfred Max-Neef est un économiste et environnementaliste chilien, principalement connu pour son modèle de développement humain basé sur les besoins humains fondamentaux.

<sup>108</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 86.

du projet se rétrécit, la puissance de sa vision s'étirole, et de ce fait même, ce sont les arguments dont on aurait tant besoin pour surmonter cet obstacle, qui finissent par faire cruellement défaut. Obnubilé par l'obstacle, on ne peut plus élever le débat, on ne peut plus convaincre les tiers dont le projet dépend.

C'est le piège dans lequel les initiateurs d'un écohamneau en zone rurale étaient à notre arrivée : ils portent un projet qui consiste à relocaliser en zone de montagne une agriculture qui a tendance à « descendre » dans la vallée. Conçu dans une vision écologique d'agriculture durable, le projet se heurte à la non-constructibilité de la zone, inscrite dans le plan local d'urbanisme, lequel vise précisément à préserver l'écologie du site. Mobilisant leur énergie pour obtenir une réforme du PLU, les acteurs ne parlent plus de la vision du projet mais seulement du PLU. Tant et si bien que lors de notre rencontre ils réalisent que les élus présents qu'ils ont invités ne connaissent finalement même pas les motivations réelles derrière la demande de modification, et son intérêt écologique.

C'est le même mécanisme que décrivent les acteurs des Jardins de Cocagne Nord-Drôme, lorsqu'ils soulignent le risque que la recherche de subventions devienne l'objectif au risque d'oublier la mission première. Ou, sans aller jusque-là, qu'elle empêche de remettre en question les formes et les modèles économiques, et d'exercer une certaine créativité pour trouver de nouveaux modèles.

Les difficultés, certaines situations particulières, la prise en compte d'objectifs multiples ou de nouvelles parties prenantes sont autant d'occasions de venir bouleverser la hiérarchie entre problèmes, contraintes, objectifs et finalités. Savoir discerner les différents éléments de cette hiérarchie et veiller à ce pas se laisser entraîner dans une inversion de celle-ci est une clé essentielle.

Il arrive que les outils de pilotage viennent contribuer à cette inversion : il est plus facile de définir des critères de résolution de problèmes ou d'atteinte d'objectifs très opérationnels que de finalités plus abstraites. Les animateurs du Retz'l, la monnaie locale du Pays de Retz, reconnaissent qu'il est plus facile de piloter l'objectif – faire une monnaie locale qui circule – , que la finalité – animer le territoire, transformer les pratiques de consommation et le rapport des habitants à l'économie. La phrase célèbre de Kaplan et Norton, les pères des « Balanced Scorecard<sup>109</sup> » – « On ne peut gérer que ce que l'on peut mesurer » – vient alors aggraver le risque d'inversion de la hiérarchie des valeurs, qui amène à ne plus faire les choses pour les bonnes raisons et les motivations réelles.

Nous trouvons au Viel Audon un très bel exemple de discernement entre objectif et contrainte. Yann Sourbier raconte que la question de l'accessibilité du site aux véhicules de secours est régulièrement posée : on ne peut accéder au Viel Audon que par un chemin piéton. Or, le site accueillant des dizaines de milliers de personnes chaque année, doit pouvoir être accessible à des véhicules de secours, qui doivent pouvoir faire demi-tour et se croiser... C'est évidemment impossible sur le site du Viel Audon, ce qui amène certains responsables préfectoraux à suggérer régulièrement la fermeture du site. C'est en refusant de se laisser enfermer dans le problème et en remontant au niveau des finalités qu'une solution est née : si des pompiers sont à demeure sur le

---

<sup>109</sup> « If you can't measure it, you can't manage it » Robert S. Kaplan, professeur à la Harvard Business School est cocréateur, avec David Norton, du tableau de bord prospectif (en anglais balanced scorecard), une méthode de management visant à lier les actions de l'entreprise à ses buts à long terme.

site, les normes d'accès ne sont plus rédhibitoires. Il suffit alors de s'assurer qu'en permanence au Viel Audon, des résidents aient les qualifications spécifiques en matière de secours et les moyens motorisés d'évacuation des personnes. La capacité à imaginer des solutions dépend de la capacité à ne pas se laisser enfermer dans les problèmes.

## 5.7 Entre « Organique et planifié »

---

Les coopérations notables par leur longévité, citons par exemple le Viel Audon, Ardelaine ou Pôle Sud, ne ressemblent pas aujourd'hui à ce pourquoi elles ont été créées. Leur longévité s'appuie à la fois sur une vision globale et un horizon solide, ancrée dans une historicité et sur une capacité à voir, s'emparer et « digérer » tout ce qui se présente sur le chemin. Ce rapport au temps, équilibré dans l'utilisation du passé, du présent et du futur est une condition de longévité.

*« Leur vision n'avait rien à voir avec ce que le projet est aujourd'hui. En fait, ils résistent même à cette époque à figer une vision trop précise du projet. Lorsque les chantiers participatifs prennent de l'ampleur et qu'on leur demande d'affiner leur projet, ils ne le précisent pas plus que "redonner vie au village". Le Viel Audon, ce n'est pas un projet planifié, avec une stratégie, un objectif à atteindre, et un plan de projet. C'est au contraire un projet qui se construit de façon "organique" : pas de projet à long terme, pas de plan sur la comète, mais une capacité permanente à faire face aux situations rencontrées, à "faire avec ", à construire le projet pas-à-pas, à définir les formes et les contours du projet au fur et à mesure du développement de sa vie. » (Journal d'itinérance, au Viel Audon)*

Une incursion dans le futur facilite l'anticipation créatrice, permet d'identifier d'éventuels besoins et permet donc de se préparer aujourd'hui à faire face aux situations de demain. C'est utile. Il arrive très souvent que l'anticipation utile se transforme en une projection qui forge une image tellement figée du futur désiré, qu'elle devient paralysante et empêche de se saisir des événements présents. Lorsque tel est le cas, les étapes vers cette image projetée sont planifiées et engendrent une sorte d'incapacité à se saisir de ce que le chemin délivre réellement. À Éoliennes en Pays d'Ancenis, pour se prémunir de ce risque, l'équipe se fixe à la fois des objectifs à long terme et des objectifs à court terme, pour garder les yeux sur l'avenir et les pieds dans le présent.

C'est d'autant plus important que, comme le dit Christophe Chevallier, PDG de Pôle Sud, « la force est dans le système créé et la vie qui s'y crée informellement »<sup>110</sup>. C'est également l'histoire des Odettes lorsqu'elles parlent de « l'impossibilité créatrice » et de l'« inversion du handicap »<sup>111</sup>. C'est encore ce que nous évoquions en marchant du côté de Redon<sup>112</sup> : les solutions ne sont pas nées de la seule analyse stratégique prospective. Elles sont nées de la prise en compte de la situation présente, réelle, et de premiers pas construits à partir de celle-ci.

---

<sup>110</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 112.

<sup>111</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 85.

<sup>112</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 75.

À Écoravie, ils ont trouvé un moyen de matérialiser cet écart entre « organique » et « planifié » en inventant la notion de « marbre mou » : il y a des règles, mais elles évoluent constamment<sup>113</sup>. Cette aptitude à gérer le « changement continu », non comme une charge ou un fardeau, un obstacle à contourner, mais comme une trajectoire de vie, est un facteur de longévité et de développement des expériences coopératives.<sup>114</sup>

## 5.8 Entre « Lutter contre et Aller vers »

---

L'élément déclencheur d'un projet est le plus souvent une réaction négative à un événement, un refus de quelque chose. Cet élément déclencheur, fondé sur le « refus », le « lutter contre », est ensuite matérialisé sous la forme d'un projet à réaliser qui bénéficie d'une forte motivation. Prenons quelques exemples issus de nos rencontres :

- Pour Envie de Saveurs, tout démarre par le refus de voir une enseigne de la grande distribution s'installer dans le centre bourg, suite à la rénovation d'un local faite par la Mairie pour redynamiser la petite ville et recréer du lien entre habitants.
- Pour Ardelaine, tout commence par le refus de voir les murs d'un vieux moulin s'effondrer sur une vieille dame qui l'habite encore.
- Pour les artisans de EPV ou EOLA, c'est le refus de l'énergie nucléaire et la conviction que des citoyens peuvent s'emparer de ce sujet en proposant des alternatives.
- Enfin, pour le Retz'l, comme pour d'autres MLC (Monnaies Locales Complémentaires), l'engagement se fonde sur le refus de l'économie financiarisée, pour retrouver un moyen d'échanges entre communautés qui ne soit pas objet de spéculation.

Au démarrage, l'énergie mobilisatrice qui provient d'un « lutter contre » est très forte. La rencontre avec ces collectifs nous montre qu'au cours de la vie du projet, sa réussite et sa pérennisation deviennent dépendantes d'autres facteurs. Les sources de la motivation dépassent l'objet initial, voire se déplacent par rapport à l'objet initial.

Dans certains cas, le critère de réussite du projet ne fait plus référence à l'élément déclencheur. Par exemple, la production d'énergie citoyenne se mesure en kW produit, en nombre d'investisseurs citoyens, en nombre de projets similaires essayés... Il n'y a plus de références à la lutte.

Mais dans d'autres cas, le critère de référence reste centré sur l'objet du refus. Par exemple, nous avons vu beaucoup d'acteurs de monnaies locales se demander s'ils pouvaient accepter dans leur réseau tel ou tel commerçant, au motif que leur activité et les produits qu'ils proposent ne

---

<sup>113</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 105.

<sup>114</sup> On retrouve ici une analogie avec les théories du changement planifié dans les organisations qui, pour être encore dominantes dans la pratique, n'en sont pas moins très critiquées dans la recherche (Pettigrew, Argyris, Alter, Autissier...). Lire *Le changement continu et ses leviers*, Trimo D. Rasamoely, Université du Québec en Outaouais, Gatineau, Québec, Mars 2016.



correspondent pas nécessairement aux valeurs éthiques des membres. Ils rentrent alors dans une sélection qui peut être perçue de l'extérieur comme du sectarisme, et nous avons vu des personnes a priori favorables à l'adoption de la monnaie locale s'en détourner. A Envie de Saveurs, un des critères de réussite est vu comme « la mise à terre du supermarché » qui se trouve en périphérie du bourg. A la question « Que feriez-vous si vous aviez deux heures de libre ? » le souhait d'enlever des produits, considérés comme « pas assez bien » des étagères, montre qu'une part importante de l'énergie est mise dans la « lutte contre ». C'est sans doute cette prise de conscience qui fait dire aux acteurs, à la fin de notre rencontre : « Nous avons vu des choses que l'on ne voulait pas voir ».<sup>115</sup> Les indicateurs restent centrés sur ce que l'on ne veut pas, plutôt que sur ce que l'on désire, ce vers quoi on veut aller.

Or « on ne voit que ce que l'on regarde, rappelle Maurice Merleau-Ponty. La puissance de voir se couple à la puissance de se mouvoir, si l'on peut dire, pour voir il faut aller y voir »<sup>116</sup>.

« Aller vers » un objectif qui se réfère aux intentions exprimées comme le désir de recréer du lien et des échanges entre les habitants de la petite ville, demande à changer l'orientation du regard, demande à conscientiser les forces et les énergies qui s'y rattachent pour prendre en compte cet écart fait de renoncements, de choix individuels et collectifs, et demande enfin à reconnaître et transcender la lutte des premiers pas pour aller vers la construction du projet.

Il ne s'agit donc pas de chercher à renier la force de la lutte. Elle existe ; il s'agit donc d'apprendre à la reconnaître, au niveau individuel comme au niveau collectif, et à utiliser ses forces mobilisatrices pour... aller vers. L'extrait du journal d'itinérance de notre passage aux Recycl'Arts est très révélateur de la puissance qu'apporte ce déplacement<sup>117</sup>.

De notre expérience, ce principe d'action est une clé dans les problématiques de changement d'échelle, où il s'agit de rassembler très largement, bien au-delà du cercle initial.

## **5.9 Entre « Questions qui se posent et Réponses à apporter »**

---

Ce principe d'action met en évidence un processus qui s'actionne à plusieurs niveaux et joue un rôle fondamental dans la capacité d'une coopération à se renouveler, notamment dans des contextes de passage de témoin, de départs ou d'arrivées de nouveaux acteurs. Il est un véritable facteur de pérennité. Il a également un lien étroit avec notre capacité d'appropriation et d'intégration de nouveaux apprentissages. Le processus qui sous-tend cet écart est une belle illustration du principe hologrammatique<sup>118</sup> cher à Edgar Morin.

Lorsque les Voisins Terre Pelle élaborent ensemble l'habitat groupé qu'ils vont bientôt habiter, ils doivent faire face à de nombreuses questions difficiles, d'ordre technique, juridique ou financier,

---

<sup>115</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 54.

<sup>116</sup> Maurice Merleau-Ponty, *L'œil et l'esprit*, Gallimard, 1979.

<sup>117</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 96.

<sup>118</sup> Chaque cellule est une partie d'un tout — l'organisme global —, mais le tout est lui-même dans la partie : la totalité du patrimoine génétique est présente dans chaque cellule individuelle.

ou plus personnelles, par exemple la limite entre les espaces privés et communs, ou la question des vues sur le voisinage. Ils recrutent un conseil pour les accompagner sur ce chemin délicat. Le spécialiste leur apporte des réponses, et ils ont le sentiment d'avancer. Plus tard pourtant, certaines questions resurgissent : des questions qu'ils croyaient tranchées, et dont les conséquences sont importantes, en termes d'architecture, de coût de construction, ou de délai. Le collectif réalise alors que ces questions n'ont pas été réglées comme il aurait fallu...

Avoir des réponses n'est pas toujours le plus important. L'essentiel est parfois de s'emparer de la question, de vivre ensemble le processus du questionnement, d'accepter l'inconfort qu'il peut générer et d'apprendre à en tirer un enseignement, pour trouver ensemble les réponses collectivement validées comme appropriées. Un autre collectif souligne l'intérêt d'être accompagné sur des sujets techniques tels que les normes à appliquer sur la pose d'extincteurs, et nous pointe aussi « les expériences nécessaires que l'accompagnement empêche de faire<sup>119</sup> ». Ils expriment un phénomène dont on ne prend pas toujours la mesure : je ne m'approprie *que* ce que je vis intrinsèquement. J'ai besoin de cheminer dans mon « for » intérieur pour développer une pensée et une réponse pertinente pour moi-même et pour les autres, et qui me permettra un réel passage à l'action. Nous retrouvons là le processus d'apprentissage développé dans le protocole et mis en référence dans les fondements théoriques<sup>120</sup>. C'est la question que l'on se pose qui permet d'avancer et d'apprendre. De même, penser une réponse à la place de l'Autre nous empêche tous les deux d'avancer : je le prive de la question, je me prive de sa réponse.

Chercher systématiquement le plus vite possible la bonne réponse, au risque de penser à la place de l'autre, est un des effets néfastes de l'injonction d'urgence. Que ce soit chez CEFORA, au Retz'l, ou à Solstice, les acteurs ont à chaque fois souligné leur propre tendance à apporter (trop vite) des réponses et à ne pas questionner suffisamment, qu'il s'agisse des personnes en formation, des commerçants ou des entrepreneurs associés. Se questionner et questionner l'autre est un moyen d'émancipation et de capacitation<sup>121</sup>. C'est pourquoi ce principe d'action est tellement essentiel lors du passage de témoin entre générations, pour faire grandir les nouveaux arrivants en ne cherchant pas à imposer un modèle à l'autre, mais en l'amenant à créer son propre modèle.<sup>122</sup>

Il ne s'agit pas de dire que les réponses n'ont pas de valeur. Il s'agit de savoir reconnaître le besoin réel : dans certains cas, la valeur est dans la réponse, parfois elle est dans la question. Confucius ne disait-il pas "Je ne cherche pas à connaître les réponses, je cherche à comprendre les questions".

---

<sup>119</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 60.

<sup>120</sup> Cf. Protocole, les étapes d'apprentissage, p. 29.

<sup>121</sup> Nous utilisons le terme « capacitation » pour décrire la notion que les anglo-saxons désignent par « empowerment » (pouvoir d'agir), capacitation renvoie aux capabilities d'Amartya Sen. En biologie, capacitation désigne le processus de maturation physiologique de la membrane des spermatozoïdes, préalable et nécessaire à la fécondation de l'ovule. Par extension, le terme est utilisé en sociologie pour décrire le processus par lequel un individu prend en charge par lui-même sa destinée économique, professionnelle, familiale et sociale.

<sup>122</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 94 et suivantes.

## 5.10 Entre « Ce que nous sommes et Ce que nous voulons être »

---

Nous avons en permanence considéré les trois niveaux – territoire, collectif, individualité - leurs liens et leurs interactions. Nous avons pu mettre en évidence des homologues<sup>123</sup> entre les territoires (son paysage, sa structure...), et les comportements de ceux qui les habitent. Le journal d'itinérance en souligne certaines, comme le décloisonnement des espaces dans la ville de Nantes (le skate park ouvert, les tables de pique-nique et le verger installés au centre du rond-point, les voies cyclables, du tramway ou les trottoirs qui se chevauchent largement par endroits...) et le décloisonnement des initiatives et leur caractère protéiforme.

Nous avons posé l'hypothèse de configurations territoriales qui favorisent l'émergence d'aptitudes coopératives. Lors de notre itinérance en Pays de la Loire, nous avons remarqué que le débordement du fleuve amène depuis des siècles des pratiques de gestion collective de l'espace commun, se traduisant par exemple au niveau individuel par une gestion collective des rotations des cultures<sup>124</sup> et au niveau institutionnel par la création de 24 « communes nouvelles » en 2016, sur le seul département de Maine-et-Loire. En Lot-et-Garonne, nous observons que les inondations de la Garonne qui encerclent et isolent régulièrement le village de Couthures-sur-Garonne ont contribué à l'émergence d'une très forte culture de la solidarité<sup>125</sup>.

Ces configurations territoriales peuvent être liées à l'histoire, à la géologie, aux découpages administratifs ou à bien d'autres facteurs : la forte influence du catholicisme en Pays de Loire se traduit par une culture collective et relativement pyramidale des organisations, celle du protestantisme en Drôme et Ardèche laisse une empreinte de tolérance et d'organisation plus horizontale.

En Lot-et-Garonne, la structure de l'habitat dispersé et le modèle agricole de polyculture-élevage ont développé une forte capacité d'auto-suffisance et d'autonomie, voire d'indépendance<sup>126</sup>. Le modèle d'intégration des populations s'est fait sur un mode d'« accueil conditionnel »<sup>127</sup>.

Ces différences territoriales sont profondes. Habitants d'un territoire, nous héritons de ces caractéristiques qui nous amènent à développer des aptitudes coopératives particulières, en fonction des territoires. Pour coopérer, pour penser puis agir ensemble, il est nécessaire de mesurer l'écart entre ce que nous sommes et ce que nous voulons être, ou ce que nous avons besoin de devenir.

Cet écart a sa déclinaison territoriale et collective que nous venons d'éclairer. Il a également sa déclinaison individuelle, souvent sous la forme d'un écart entre un positionnement intellectuellement compris (ce que nous voulons être), et notre capacité à le mettre en œuvre (ce

---

<sup>123</sup> Homologie : En biologie de l'évolution, une homologie désigne un lien évolutif entre deux traits observés chez deux espèces différentes, un caractère commun à deux espèces différentes.

<sup>124</sup> Cf. Journal d'itinérance, pp. 55 et 59.

<sup>125</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 116.

<sup>126</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 132.

<sup>127</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 129.

que nous sommes). C'est l'écart entre une prise de conscience et sa mise en action permettant le changement ou l'évolution souhaitée.

Lors de nos rencontres, nous avons vu par exemple des responsables de collectifs avoir la conscience intellectuelle du besoin de transmission (de compétence, de rôle), l'exprimer très clairement, et ne pas comprendre que ces transmissions ne se produisent pas... toutes seules ! Il manque la compréhension et la pratique de nouveaux comportements qu'il faudrait développer, cohérents avec l'intention, pour se mettre en situation de transmettre et développer chez les tiers le désir de reprendre<sup>128</sup>.

Du fait de cet écart entre ce que nous sommes et ce que nous voulons être, au niveau individuel comme au niveau collectif, le copier-coller ne fonctionne pas : les chemins à emprunter seront toujours différents suivants les territoires, les acteurs et les personnes.

### **5.11 Entre « Agir ensemble et Penser ensemble »**

---

Plusieurs fois nous avons confirmé la définition qui nous semble pertinente pour parler de coopération : « Être co-auteur d'une œuvre commune ». Ce principe d'action, entre « Agir ensemble et Penser ensemble » est l'un des éléments qui renforce notre choix de cette définition.

Agir ensemble ne suffit pas pour être en coopération : les esclaves qui bâtissaient les pyramides œuvraient ensemble. Peut-on pour autant parler de coopération ? De même que penser ensemble ne suffit pas non plus, puisque pour qu'il y ait création d'une œuvre, il faut que cette pensée soit au service d'une action.

Dans un système effectivement coopératif, agir ensemble et penser ensemble sont indissociables. C'est la raison pour laquelle les expériences que nous avons rencontrées sont de véritables « laboratoires de démocratie », pour reprendre une expression entendue à Habitat Différent.

Nous avons vu au chapitre « Inspirations et fondements théoriques » (p. 37), le rôle que les émotions prennent dans nos pensées et dans nos prises de décisions. Antonio Damasio explique que la cartographie que notre cerveau établit est d'origine sensorielle. Le mot émotion vient du latin *motio* (mouvement) et *e* (qui vient de). Une émotion est donc un mouvement provoqué par une excitation extérieure, une sensation. Partager ce que l'on sent (la sensation), et ce que l'on ressent (l'émotion), est nécessaire si l'on veut partager également nos pensées, et les comprendre.

C'est la raison pour laquelle les différents processus de traitement de désaccord passent tous par un moment de « libération des émotions », avant de pouvoir libérer les idées (qu'il s'agisse du protocole de construction des désaccords féconds proposé par Patrick Viveret, des « Six chapeaux » pour penser de E. de Bono...). Les Voisins Terre Pelle ont inventé un bulletin de vote particulier : au traditionnel « pour » ou « contre », ils substituent un bulletin à cinq couleurs, qui permet de donner autant de valeur à une opinion, qu'à une émotion, qu'il s'agisse d'une appréhension, d'une incertitude, d'une envie...

Prendre en compte et partager nos émotions afin de « penser ensemble » requiert du temps. Les conseils d'administration des « écoravissants » (habitants d'Écoravie) sont programmés une fois par mois, et ils durent... un week-end complet (au moins pendant la phase de conception et de

---

<sup>128</sup> Cf. Journal d'itinérance, p. 82.

construction). Ce week-end commence toujours par « un tour de météo personnelle », qui vise à partager comment chacun « se sent », à ce moment-là de l'aventure collective. Pour les Voisins Terre Pelle, « le cadre, ce n'est pas que les règles, mais le temps qu'on accepte de passer ensemble ». Christophe Chevallier dit la même chose pour Pôle Sud.

A Habitat Différent, les décisions sont prises à la majorité, mais chacun à un droit de veto. Si ce droit de veto est exercé, alors les voisins se donnent du temps pour mûrir la question, et décident ensemble d'actions communes qui leur permettront de mieux discerner la question. Leurs règles de fonctionnement dit qu'il est possible d'organiser un vote à bulletin secret. Ce fut le cas une seule fois à ce jour dans les 30 ans d'histoire d'Habitat Différent, et les habitants vivent ce souvenir, encore aujourd'hui, comme un traumatisme, signe de l'importance du partage, de la mise en commun.

Penser ensemble permet d'agir ensemble autrement. À Ardelaine ou à Pôle Sud, nous avons clairement ressenti la transformation profonde qui donne sa puissance à l'initiative, à partir du moment où l'on passe du « Faire pour » au « Faire avec »<sup>129</sup>.

*« Lors des projets de restauration, nous ne devons pas oublier que nous avons, au-delà de la consolidation et de la sauvegarde du moment, une sorte de « devoir d'émotion » vis-à-vis du public (...). Il doit « sentir » l'édifice avant de le comprendre ».*

*Gabor Mester de Parajd  
Architecte en chef des Monuments historiques.*

Cette phrase, gravée devant la Collégiale Saint Martin d'Angers, nous donne une clé essentielle : Pour « agir ensemble » et « penser ensemble », acceptons également de « sentir et de ressentir ensemble ».

Ce que l'on appelle le « vivre ensemble » doit avoir cette densité : sentir, ressentir, penser et agir ensemble.

## **5.12 « Transformation personnelle et Transformation sociale »**

---

La pensée complexe qui nous a guidés dans l'élaboration de ces principes d'action de la coopération, mène naturellement à ce dernier principe, « entre transformation personnelle et transformation sociale », qui défend l'idée que la « santé de nos sociétés et de nos collectifs (associations, institutions, entreprises...) est directement liée à la qualité des relations interpersonnelles que nous entretenons les uns avec les autres, et que la santé des personnes est directement lié à la santé de nos collectifs et sociétés »<sup>130</sup>.

Ajoutons à cette idée que la qualité de la relation interpersonnelle est elle-même dépendante de la qualité de la relation que nous entretenons avec nous-mêmes, et nous retrouvons alors les trois

---

<sup>129</sup> Cf. Journal d'Itinérance, p. 90 pour Ardelaine et p. 113 pour Pôle Sud.

<sup>130</sup> Telle qu'exprimée par l'association « Interactions Transformation Personnelle - Transformation Sociale »

niveaux que notre protocole nous amène à toujours considérer : la personne, le collectif, le territoire.

Toutes les rencontres que nous avons eues ont mis l'accent sur un des aspects du caractère indissociable de la transformation collective et de la transformation personnelle :

- Lors de nos rencontres à l'École de tous les possibles, ou à Graine de savoir, c'est surtout la nécessité d'apprendre à coopérer avec soi-même, avant de pouvoir coopérer avec l'autre, qui était mise en avant<sup>131</sup> ;
- Au Sauze, avec les Cré'Alters, aux Voisins Terre Pelle ou chez CEFORA, c'est la ressource qu'est l'Autre comme reflet de soi qui est soulignée, et l'importance des relations interpersonnelles, du rapport entre le « Je » et le « Nous »<sup>132</sup> ;
- Quant au Clos d'Émile, à Écoravie ou Habitat Différent, les rencontres soulignent comment le « faire ensemble » permet à l'Être de grandir<sup>133</sup>, comment l'expérience collective « transforme les personnes qui elles-mêmes transforment le collectif »<sup>134</sup>, et comment la « maturité relationnelle » est un facteur essentiel de réussite du projet collectif<sup>135</sup>.

La pensée complexe, pensée-guide de nos travaux, donne également un éclairage sur cet écart entre transformation personnelle et transformation sociale, à la fois au niveau intrapersonnel, interpersonnel et social :

*« Comment peut-on songer à améliorer durablement les relations humaines sur le plan social, sur le plan planétaire, si nous sommes incapables de le faire au niveau interindividuel ? C'est normal, dira-t-on, les relations humaines sont comme cela ; mais cette réduction du tout au plus mesquin, au plus bas, au plus petit, n'est pas normale du tout. Il manque ce minimum de régulation psychique et de ce fait notre vie est empoisonnée par les incompréhensions... La question devient donc : comment créer des groupes, des réseaux, des connexions en fonction de cette idée de la réforme personnelle, de l'esprit, des mentalités ? »*

*« La réforme individuelle doit être intégrée dans une conception d'ensemble de l'anthropologie de l'humain... En fait, cette réforme de l'esprit touche à tout. C'est un aspect nucléaire mais de quelque chose qui est relié à tout le contexte humain. Il faut le prendre "par tous les bouts" mais en commençant par le problème de l'auto-examen. »*

---

<sup>131</sup> Cf. Journal d'itinérance pp. 76 et 111.

<sup>132</sup> Cf. Journal d'itinérance pp. 98, 66, 78 et 87.

<sup>133</sup> Cf. Journal d'itinérance p. 69.

<sup>134</sup> Cf. Journal d'itinérance p. 106.

<sup>135</sup> Cf. Journal d'itinérance p. 62.



*« Toute assemblée doit s'auto-examiner elle-même : où en sommes-nous ? Pourquoi ne nous comprenons-nous pas sur ce point ? Qui sommes-nous ici et que faisons-nous ? Cela est indispensable et doit être systématisé. Tout mouvement doit surmonter à chaque instant le péril de la désintégration par sectarisme. C'est l'aventure de la vie, c'est l'auto-régénération du mouvement par lui-même<sup>136</sup>. »*

La conscience du caractère indissociable de la transformation personnelle et de la transformation sociale est d'autant plus aiguë que les projets touchent de près les individus, par exemple dans les expériences d'habitats groupés. Notre journal d'itinérance témoigne du rayonnement, de la sérénité et de la force qui émanent des collectifs qui ont cette conscience. Inversement, il nous est arrivé de rencontrer des personnes refusant ce lien, affirmant même que seul le collectif doit évoluer ou changer, et qu'il doit pouvoir le faire indépendamment des individus eux-mêmes. C'est au sein de ces mêmes collectifs que nous avons rencontré des situations d'épuisement physique et moral.

Les principes d'action déclinés ci-dessus montrent à quel point on ne peut dissocier l'individu, le collectif et son territoire. Par conséquence directe, transformation personnelle et transformation sociale sont intimement liées, de manière absolument indissociable, dans une boucle récursive, en un co-engendrement de deux processus. Refuser ce lien, c'est refuser de développer des coopérations pérennes.

## **Tableau croisé Collectif – Principe d'action**

---

Chacune des rencontres illustre de manière plus spécifique certains principes d'action. Nous en avons fait un tableau récapitulatif. Il permet au lecteur de se repérer et de se référer au Journal d'itinérance, en gardant à l'esprit les limites de ce type de tableau. Il ne s'agit en cas d'une classification.

---

<sup>136</sup> Edgar Morin, extraits d'un entretien réalisé en 2001 par Laurence Baranski et publié à la fois dans *Transversales Science Culture* et la *Revue de Psychologie de la Motivation*.

	Diversité - Unité	Rôle - Identité	Place que l'on prend - Place que l'on laisse	Intention - Comportement	Désir - Besoin	Objectif - Contrainte
Envie Saveurs						
L'Arbre Bleu						
Écoquartier Les Prés						
Pour un habitat différent						
Éoliennes en Pays Vilaine						
Éoliennes en Pays d'Ancenis						
Les Cré'Alters						
Coopworking						
Le Clos d'Émile						
Le Retz'l						
Les Artisans du Changement						
L'école de tous les possibles						
Les Voisins Terre Pelle						
La Belle Terre						
Jardins Cocagne Nord Drôme						
Les Odettes						
CEFORA						
Ardelaine						
Le Viel Audon						
Les Recycl'Arts						
Le Sauze						
La Maison de la Tour						
Écoravie						
Solstice						
Graines de Savoir						
Pôle Sud						
Saint-Sernin-de-Duras						
Meilhan-sur-Garonne						
Casteljaloux						
Le Fréchou						
Agen						
Penne d'Agenais						
Monflanquin						
Villebramar						

	Organique - Planifié	Lutter contre - Aller vers	Questions qui se posent - Réponses à apporter	Ce que nous sommes - Voulons être	Agir ensemble - Penser ensemble	Transform. personnelle - Transform. sociale
Envie Saveurs						
L'Arbre Bleu						
Écoquartier Les Prés						
Pour un habitat différent						
Éoliennes en Pays Vilaine						
Éoliennes en Pays d'Ancenis						
Les Cré'Alters						
Coopworking						
Le Clos d'Émile						
Le Retz'l						
Les Artisans du Changement						
L'école de tous les possibles						
Les Voisins Terre Pelle						
La Belle Terre						
Jardins Cocagne Nord Drôme						
Les Odettes						
CEFORA						
Ardelaine						
Le Viel Audon						
Les Recycl'Arts						
Le Sauze						
La Maison de la Tour						
Écoravie						
Solstice						
Graines de Savoir						
Pôle Sud						
Saint-Sernin-de-Duras						
Meilhan-sur-Garonne						
Casteljaloux						
Le Fréchou						
Agen						
Penne d'Agenais						
Monflanquin						
Villebramar						

## 6 Conclusion : intérêt des travaux

---

### 6.1 La compréhension élargie des territoires et des organisations

---

#### Outil de développement

Lorsqu'il s'agit de développement territorial ou d'organisation au sens large, nous ne savons pas bien nous emparer des dimensions implicites, qu'elles soient territoriales, organisationnelles ou personnelles. C'est pourtant cette part implicite qui anime les acteurs et qui contribue largement au succès ou à l'échec d'initiatives de développement organisationnel ou territorial. Accéder à cet « implicite » est indispensable pour développer une compréhension humaine du territoire et des organisations.

C'est ce niveau de compréhension qui rend l'action possible. Soulignons à ce titre que les acteurs ayant accueilli l'Observatoire de l'Implicite ont eux-mêmes développé une compréhension humaine de leur propre initiative, qui leur a souvent permis de comprendre et dépasser certaines limites auxquelles ils étaient confrontés. Le protocole de compréhension élargie se révèle ainsi comme un outil de développement.

#### Outil d'émergence

Lors de la 3<sup>ème</sup> itinérance, en partenariat avec le Conseil départemental de Lot-et-Garonne et le Comité Départemental du Tourisme, nous avons pu valider cette approche, et sa transférabilité à des chargés de mission de développement territorial. L'objectif de notre partenariat était double : d'une part, utiliser l'Observatoire de l'Implicite pour compléter d'autres travaux de concertation des acteurs professionnels du tourisme et d'élus territoriaux pour coconstruire une stratégie de développement touristique du département, à partir des représentations de ses habitants, et de leur lecture de l'histoire du territoire, de sa sociologie, de sa géographie ou de sa culture ; d'autre part, transférer aux agents territoriaux notre démarche d'accès à l'implicite afin qu'ils enrichissent leurs pratiques de développement.

Chaque territoire recèle des capacités singulières à l'émergence de pratiques coopératives. Savoir les mettre en lumière, à partir de l'implicite du territoire, peut-être déterminant pour faire émerger des projets coopératifs dans des territoires apparemment moins dynamiques ou prospères, parfois désignées comme des "zones blanches". Nous pensons en ce sens que l'Observatoire de l'Implicite peut devenir un outil d'émergence et de développement territorial.

#### Outil de changement d'échelle

La modélisation est au cœur de la problématique du changement d'échelle. Modéliser requiert de formaliser les éléments clés d'un système et de ses processus. Mais pour qu'elle soit utile, la modélisation doit prendre en compte à la fois les éléments visibles du système en question, mais également ses caractères implicites. D'autre part, si effectivement modéliser c'est apprendre, il est nécessaire pour qu'il y ait apprentissage que 1) ce soit celui qui souhaite apprendre qui modélise, et 2) qu'il construise, à partir du modèle qu'il observe, celui qui sera le sien. Or, la modélisation est souvent réduite à sa version industrielle (un modèle unique applicable à tous), ce qui provoque un regrettable quiproquo sur la question de l'essaimage ou de la pollinisation d'initiatives. Modéliser n'est pas reproduire. Pour essaïmer une initiative, comme la polliniser, ses acteurs doivent apprendre à construire, à partir d'un modèle original, leur modèle propre.

Les principes exposés ci-dessus, parce qu'ils permettent d'appréhender la compréhension humaine des territoires et des projets, nous semblent devoir être intégrés dans les approches de modélisation pour contribuer effectivement au changement d'échelle.

## 6.2 La maturité coopérative comme levier de résilience

---

### Résilience individuelle et collective

Dans cette période de transition et de transformations multiples, nous pouvons subir les crises ou être acteurs et co-auteurs de la métamorphose.

Sur nos chemins, nous avons côtoyé à plusieurs reprises, des femmes et des hommes faisant preuve de grande « *maturité coopérative* ». Ils ont en commun une force dont l'expression est visible à différents niveaux. Soulignons quatre caractéristiques de ces collectifs :

- Les membres se considèrent tous à la fois sachants et apprenants. Ils se nourrissent constamment les uns les autres, et ainsi, en coopérant pour apprendre, développent leur coopération.
- Il n'y a plus de « leader » au sens classique du terme. Le leadership y est contextuel, dynamique et partagé. Pour un temps donné, dans une situation donnée, chacun en fonction de ses capacités prend la place de leader, se reconnaît comme tel, et est reconnu par les autres.
- La coopération est inconditionnelle. Elle ne dépend plus de l'objet, des personnes, des rôles... Elle s'exerce aussi bien à l'intérieur du collectif, qu'envers les tiers, dans des coopérations ouvertes.
- Enfin le « plein épanouissement » se voit et se ressent de façon marquante. Nous y avons rencontré des personnes dont émanent à la fois force, tranquillité et sérénité.

### Résilience organisationnelle et territoriale

Une organisation, un territoire, peut choisir de développer son aptitude coopérative et de s'engager sur un processus de croissance de sa *maturité coopérative*. Nos travaux montrent que cela lui permettra :

- de développer ses initiatives, bien au-delà de sa vision première et de l'impact initial,
- de les pérenniser, de savoir les renouveler, et d'y associer sans cesse de nouveaux acteurs,
- de faire émerger d'autres initiatives, d'essaimer et de polliniser.

C'est pourquoi nous présentons la *maturité coopérative* comme un levier de résilience des organisations et des territoires.

Croître en « *Maturité coopérative* » est un enjeu fondamental. Dès 1996, le rapport à l'UNESCO de la « Commission internationale sur l'éducation pour le vingt et unième siècle » présidée par Jacques Delors et intitulé « *L'éducation : un trésor est caché dedans* » met avec force l'accent sur les quatre piliers d'un nouveau type d'éducation : apprendre à connaître, apprendre à faire, apprendre à vivre

ensemble et apprendre à être<sup>137</sup>. Edgar Morin décline dans « Enseigner à vivre »<sup>138</sup> les enseignements clés pour « vivre solidairement » et « se préparer à faire face aux problèmes du « vivre ».

La « Méthode » que nous avons élaborée pour « exercer » les principes d'action est une mise en œuvre opérationnelle de ces préconisations appliquée à la coopération. Elle propose un cheminement pour apprendre à détecter les signaux faibles, croître en « *Maturité coopérative* » et ainsi faciliter l'essaimage, le changement d'échelle des innovations sociales, et le développement des organisations et des territoires.

Paris, le 18 décembre 2017

Anne et Patrick Beauvillard  
[anne.beauvillard@inovane.fr](mailto:anne.beauvillard@inovane.fr)  
[patrick.beauvillard@inovane.fr](mailto:patrick.beauvillard@inovane.fr)

---

<sup>137</sup> Rapport à l'UNESCO de la Commission internationale sur l'éducation pour le vingt et unième siècle, *L'éducation : Un trésor est caché dedans*, Odile Jacob, 1996.

<sup>138</sup> Edgar Morin, *Enseigner à vivre*, Éditions Acte Sud, 2014.



## Bibliographie

---

- Amar, Yvan ; *L'obligation de conscience*, Editions du Relié, 2004.
- Attali, Jacques ; *Pour une économie positive*, Fayard : La Documentation française, 2013.
- Axelrod, Robert ; Hamilton, William; *The Evolution of Cooperation*, Science, Vol. 211, No. 4489.
- Beuret, Jean-Eudes ; Cadoret, Anne ; *Gérer ensemble les territoires – Vers une démocratie coopérative*, Charles Léopold Mayer, 2010.
- Brecht, Bertolt ; *Me-Ti*, 1965.
- Cadoret, Anne ; Beuret, Jean-Eudes ; *Des initiatives locales pour gérer ensemble la nature : vers une démocratie coopérative ?* Bulletin de l'Association de géographes français, 2011-4.
- Caillé, Alain ; *La révolution du don. Le management repensé*, Seuil, 2014.
- Candau, Joël ; *Pourquoi coopérer*, Terrain, 2012, n° 58.
- Damasio, Antonio ; *L'Autre moi-même*, éditions Odile Jacob, 2012
- Dehaene, Stanislas ; *Le code de la conscience*, éditions Odile Jacob, 2014.
- Dortier, Jean-François ; *Le cerveau et la pensée : le nouvel âge des sciences cognitives*, Éditions Sciences Humaines, 2011.
- Droit, Roger-Pol ; *Comment marchent les philosophes*, Éditions Paulsen, 2016
- Dubreuil, Benoît ; *Pourquoi la coopération ne fonctionne pas toujours. Confiance, motivation et sciences cognitives*, Terrain, n° 58.
- Elie, Pierre-Claude ; *Dynamiser l'organisation avec la démarche appréciative*, Les éditions transcontinentale, 2007.
- Ferry, Luc ; *Apprendre à vivre : traité de philosophie à destination des jeunes générations*, Plon, 2006.
- Fortin, Robert ; *Penser avec Edgar Morin – Lire la Méthode*, Les Presse de l'Université Laval, 2008.
- Frankl, Viktor ; *Découvrir un sens à sa vie*, Editions de l'Homme, 1988.
- Giorgini, Pierre ; *La transition fulgurante*, Bayard, 2016.
- Guillemant, Philippe ; *La physique de la conscience*, éditions Trédaniel, 2015.
- Hayek, Friedrich ; *Droit, législation et liberté*, cité par Claude Simon, *L'idéologie néolibérale : ses fondements, ses dégâts*, Temps Présent, 2016.
- Hudson, Frederic ; *The Handbook of Coaching: A Comprehensive Resource Guide for Managers, Executives, Consultants, and Human Resource Professionals*, Wiley, 1999.
- Jacquard, Albert ; *Petite philosophie à l'usage des non-philosophes*, Livre de Poche, 2003.
- Lecomte, Jacques ; *La bonté humaine - altruisme, empathie, générosité*, Odile Jacob, 2012.
- Lemoigne, Jean-Louis ; *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, 1977.

Lepage, Corinne ; *L'économie du Nouveau Monde*, Les acteurs du nouveau monde, 2015.

Mauss, Marcel ; *Essai sur le don*, La République des Lettres, 2013.

Mead, Margaret ; *Cooperation and Competition among primitive people*, Margaret Mead Editor, 1937.

Merleau-Ponty, Maurice ; *L'œil et l'esprit*, Gallimard, 1979.

Mesterton-Gibbons, Mike; *Understanding the evolution of cooperation is one of this century's foremost scientific challenges*, Nature 464, 1280.

Morin, Edgar ; *Enseigner à vivre*, Éditions Acte Sud, 2014.

Morin, Edgar ; *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, 2005.

Morin, Edgar ; *La Méthode. L'Humanité de l'humanité*, Seuil, 2001.

Morin, Edgar ; *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Seuil, 2000 (Unesco 1999).

Nicolescu, Basarab ; *La transdisciplinarité – Manifeste*, Edition du Rocher, 1996.

Ollivier, Bernard ; *Longue marche*, Éditions Phébus, 2000.

Ostrom, Elinor ; *Governing the commons*, Cambridge University Press, 1990.

Pourtalès, Guy de ; *Chopin ou le poète*, Gallimard, 1927.

Delors, Jacques; *Rapport à l'UNESCO de la Commission internationale sur l'éducation pour le vingt et unième siècle, L'éducation : Un trésor est caché dedans*, Odile Jacob, 1996

Ricard, Matthieu ; *Plaidoyer pour l'altruisme – La force de la bienveillance*, Nil, Paris, 2013.

Rifkin, Jeremy ; *Une nouvelle conscience pour un monde en crise*, Les liens qui libèrent, 2011.

Rogers, Carl ; *L'Approche centrée sur la personne*, Randin, 2001.

Rogers, Carl ; *Le Développement de la personne*, Dunod, 1998.

Rogers, Carl ; *Liberté pour apprendre*, Dunod, Paris, 1972.

Rosanvallon, Pierre ; *Le parlement des invisibles*, Seuil, 2014.

Rosenberg, Marshall B. ; *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*, Éditions La Découverte 2005

Sansot, Pierre ; *Du bon usage de la lenteur*, Éditions Payot, 1998.

Sen, Amartya ; *L'idée de Justice*, Flammarion, 2010.

Servigne, Pablo et Chapelle, Gauthier ; *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, LLL, 2017.

Simon, Claude ; *L'idéologie néolibérale : ses fondements, ses dégâts*, Temps Présent, 2016.

Smith, Adam ; *La richesse des nations*, Economica, 2002.

Vincenot, Henri ; *Les étoiles de Compostelle*, Editions Denoël, 1982

Vulpian, Alain de ; *Eloge de la métamorphose*, Saint Simon, 2016.

Welzer, Harald ; *Penser par soi-même*, Editions Charles Léopold Mayer, 2016

## Remerciements

---

Nous avons beaucoup de gratitude pour toutes celles et ceux qui, chacun à leur manière et par des apports différents, nous ont permis de réaliser nos travaux. Ils nous ont tous fait grandir.

- Isabelle Laudier, Lucie Renou et Philippe Serizier, de l'Institut CDC pour la Recherche, Hugues Sibille, Claire Besson et Christophe Vernier, de la Fondation Crédit Coopératif, Jérôme Henry, du Crédit Coopératif ;

Ils ont spontanément accepté de soutenir un projet pourtant atypique à bien des égards.

- Corinne Lepage, Axel Kahn et Patrick Viveret ;

Ils nous ont fait l'amitié de parrainer l'Observatoire de l'Implicite, dès sa conception.

- Jacques Bilirit, Vice-Président du Conseil Départemental de Lot-et-Garonne ;

Il a été le premier représentant d'une collectivité à solliciter l'Observatoire de l'Implicite dans une démarche d'ingénierie territoriale.

- Pascal Roggero, de l'Université de Toulouse Capitole ;

Pour son regard bienveillant et stimulant sur notre appropriation de la pensée complexe.

- Benoît de Guillebon, d'APESA ;

Pour son engagement à nos côtés qui a permis la concrétisation de nos partenariats.

- Lauric Sophie, stagiaire de M2 Ingénierie Territoriale ;

Il a contribué à mettre en lien les configurations territoriales et les aptitudes coopératives.

- François Adoue, Béatrice Arnaud, Murielle Arrivé, Jean-Jacques Barjolle, Guy Baudon, Damien Béal, Pierre Beauvillard, Philippe Beauvillard, Thomas Berriot, Yves Boissel, Adeline Borot de Battisti, Patrice Bride, Didier Callemart, Irène Carrasco, Guy Cauquil, Annette Cazaux, Sylvie Chevallier, Claude Aviles, Hervé Coves, Benoît De Guillebon, David de Paula, Thomas Delahais, Elisabeth Delorme, Patrick Devries, Michel Duchâtel, Cathy Eckert, Michel Esteban, Patrick Figeac, Isabelle Franck, Romain Garcia, Jérôme Gautier, Jean-Luc Giordana, Alain Godard, Bruno Godineau, Jérôme Gruget, Esther Joly, Didier Labat, Véronique Laborde, Sophie Laplace, Philippe Larrodé, Francis Latour, Katia Le Nedic, Jacques Lecomte, Nadège Lefeuvre, Thomas Leichle, Evelyne Leterme, Benedict Lexton, Serge Loubet, Guillaume Maison, Karen Maître, Christine Marconnet, Michel Martin, Yannick Masson, Patrick Mauri, Catherine Merhand, Claudine Offredi, Giselle Olivier, Bernard Péré, Jean Pagès, Frédéric Pain, Bernard Perret, Nicolas Perrin, Thierry Peurois, Emmanuelle Picus, Michèle Pinon, Valentin Poitte, Marie Poitte, Dominique Poitte, Jérôme Poitte, Marthe-Claire Portran, Françoise Rény, Stéphane Rey, Fabien Rodhain, Michael Ruleta, Mary Sandifer, Patrick Smith, Pierre Strub, Jacques Subra, Marie José Thouvenel, André Vielmas, Corinne Vilcaz, Sylvie Wendling, IFAI, Bourdin Paysage, Pôles Idées, Quadrant Conseil, Un Autre Reg'Art et Vivre Autrement en Toute Autonomie ;

Ils ont contribué à la campagne de financement participatif de lancement de l'Observatoire de l'Implicite, en janvier 2016.

- Emmanuel, Christiane, Jean-Marie, Christiane, Chantal, Michael et Marylène (*Envie de Saveurs*) ; Pierre, Pierre, Daniel, Gwenn et Marie-France (*Arbre Bleu*) ; Catherine, Bernard, Martine, Elisabeth, Agnès et Denis (*Les Prés*) ; Juan, Bruno, Geneviève, Delphine, Claire et Michael (*Habitat Différent*) ; Jean-Christophe, Jacqueline et Edgar (*Éoliennes en Pays de Vilaine*) ; André, Philippe, Jean, André, Laurent, Gérard et Jean-Martin (*Éoliennes au Pays d'Ancenis*) ; Sandrine, Margot, Florian, Pauline, Hélène, Axel, Aurélie et Pauline (*Cré'Alters*) ; Frédéric, Catherine, Thierry, Patrick, Stéphanie et Caroline (*CoopWorking*) ; Carole, Jacques, Douna, Solène, Marine, Gaël, Daouda et Jean-Luc (*Clos d'Émile*) ; Guillaume, Joël, Emmanuelle, Sandra, Michel, Catherine, Daniel et Jean-Claude (*Retz'!*) ; Nathalie, François, Samuel, Benoît et Olivier (*Artisans du Changement*) ; Véronique (*École de tous les possibles*) ; Christine (*Les Cabanes*) ; Mathilde, Jean-Marc et Zouzou (*Voisins Terre Pelle*) ;

Sabine, Jean-Louis, Jacques, Michel et Michel (*La Belle Terre*) ; Daniel, Eva, Claude, Véronique, Alain, Jean-Claude, Carole, Monique et Eric (*Jardins de Cogne Nord Drôme*) ; Sabine, Annie, Odile, Annie, Catherine, Elena, Monique (*Odettes*) ; Bernard, Nathalie, Dominique, Mathilde, Odile, Brigitte et Jacqueline (*CEFORA*) ; Béatrice, Gérard, Françoise, Meriem et Tanja (*Ardelaine*) ; Elodie, Yann, Juliette, Mathilde, Colin, Anna, et Loredon (*Viel Audon*) ; Blandine, Rose, Sylvie, Malika, Marie-Laure, Maité, Dominique et Remi (*Recycl'Arts*) ; Micka, Sacha, Matias, Julie, Noémie, Arthur et Gilles (*Le Sauze*) ; Dominique, Jacques et Émilie (*La Maison de la Tour*) ; Claire, Sébastien, Aleth et Françoise (*Écoravie*) ; Valérie, Sarah, Jean-Jacques, Christine et Bertrand (*Solstice*) ; Claire, Marianne, Sylvie et Hélène (*Graine de savoir*) ; Christophe (*Pôle Sud*) ;

Pierre, Jacques, Michel, Dany, Jean-François et Jacques (*Saint-Sernin-de-Duras*) ; Michèle, Mireille, Émilie, Carole, François, Astrid et Denise (*Meilhan-sur-Garonne*) ; Serge, Jean-Paul et Hélène (*Casteljaloux*) ; Christiane, André, Sophie, Jean-François, Jean-Michel et Marylène (*Le Fréchou*) ; Alexandra, Laurence, Jackie, Jean-Jacques, Catherine, Christian, Joëlle et Denis (*Agen*) ; Yves, Bernard, Marie-France, Maria, Olivier et Jacqueline (*Penne d'Agenais*) ; Marie-Ange, Max, Monique, Nathalie, Frédérique, Antoine, Isabelle, Karen et Christine (*Monflanquin*) ; Nadette, Valérie, Eric, Dany, Guillaume, Sylvie, Jacques et Colette (*Villebramar*) ;

Ils ont accepté de vivre une rencontre avec l'Observatoire de l'Implicite et d'en faire un moment fort et utile, d'apprentissage partagé.

- Véronique, Stéphanie, Gaëlle, Élise et Jean-Claude, du Conseil Départemental de Lot-et-Garonne et Catherine, Estelle, Anne, Frédérique et Lionel, du Comité Départemental du Tourisme de Lot-et-Garonne ;

Ils ont fait l'expérience, à nos côtés, d'une étape de l'Observatoire de l'Implicite en bousculant leur pratique professionnelle habituelle.



**Compréhension élargie à la compréhension humaine**

**Saisir les signaux faibles  
Accéder à l'implicite**

Institut des  
Territoires  
Coopératifs

Centre d' Action-Recherche-Transmission sur la coopération

Centre d' Action-Recherche-Transmission sur la coopération

**Maturité Coopérative**

Institut des  
Territoires  
Coopératifs

