

FAIRE DE LA COOPÉRATION UNE SOURCE DE DÉVELOPPEMENT

EN CHEMIN VERS LA MATURITÉ COOPÉRATIVE

La coopération est plus que jamais, dans tous les esprits et dans tous les domaines. Il faut désormais tout coconstruire : les territoires, la ville, la gouvernance, le projet... Ces injonctions à la coopération laissent accroire qu'il suffit de la décréter pour qu'elle existe, oubliant l'impact de nos apprentissages largement fondés sur la compétition et la concurrence. Pour autant, si la coopération suscite un tel intérêt, c'est parce qu'elle permet effectivement de relever des défis, tels que la prise en compte de l'altérité, de la complexité, et la question cruciale de l'émancipation des individus.

Alors, mettons-nous en chemin vers la maturité coopérative !

Institut des
Territoires
Coopératifs

Ce livret a été élaboré par l'Institut des Territoires Coopératifs, en partenariat et avec le soutien de :



CE QUE COOPÉRER VEUT DIRE

Il existe une confusion entre des concepts très différents. Consultation, participation, mutualisation, alliance, collaboration ou concertation ne sont pas coopération. Le mot coopération est construit étymologiquement, autour d'un mot latin fort de sens, *opera*, pluriel de *opus*, « œuvre ».

Coopérer c'est être co-auteur d'une œuvre commune.

Passer de la collaboration à la coopération, c'est donc passer d'une logique de travail et de labeur à une logique d'œuvre, d'une logique de dépendance à une logique de déploiement. On collabore pour faire, on coopère pour apprendre et grandir.

- L'œuvre permet à son auteur de se réaliser, de passer maître dans l'exercice de son activité.
- Ce ne sont pas les buts et objectifs des protagonistes qui sont communs, mais l'œuvre elle-même.
- Les coopérateurs ne sont pas seulement des acteurs qui travaillent ensemble, mais bien des co-auteurs de l'œuvre créée.

« Comprendre l'évolution de la coopération est l'un des défis scientifiques les plus importants de ce siècle. » (Revue Nature 464, 2010)

Lorsque les choses sont « tissées ensemble » (l'étymologie de complexité), il n'y a pas d'autres choix que **d'associer chacun des acteurs, dans une démarche transverse et transdisciplinaire**, donc de coopérer. La coopération est une expression sociale de la complexité.



Être co-auteur implique de penser et d'écrire l'histoire ensemble, **d'accepter de la repenser puisque tout est impermanent**. Être co-auteur se révèle dans chacun de nos comportements et de nos interactions. **Coopérer implique de développer une relation à soi et à l'autre bien différente** de celle qui prévaut dans le modèle social dominant. « Les percées les plus passionnantes du XXI^e siècle ne viendront pas de la technologie, mais d'une vision augmentée et élargie de ce que veut dire être un être humain » (John Naisbitt).



LA PROMESSE COOPÉRATIVE

« Toute compétition est un suicide [...] Mettre en commun est l'acte qui nous constitue. Si l'on estime que cela est impossible, on refuse tout projet humain. » (Albert Jacquard)

Les collectifs à forte *maturité coopérative* ont au moins 4 caractéristiques clés.

- Ce sont des écosystèmes apprenants : leurs membres se considèrent tout à la fois sachants et apprenants. Ils se nourrissent constamment les uns les autres.
 - Il n'y a pas de leader au sens classique du terme. Le leadership y est contextuel, dynamique et partagé. La coopération joue alors un véritable rôle d'encapacitation et d'émancipation des individus.
 - La coopération y est inconditionnelle. Coopérer ne signifie pas être d'accord et coopération n'implique pas sympathie ! Au contraire, la coopération est l'art de savoir vivre le désaccord. Lorsque cet art est maîtrisé, elle s'exerce aussi bien à l'intérieur du collectif qu'envers les tiers, dans des coopérations ouvertes.
 - La coopération suggère à la fois la réalisation de l'œuvre et le plein épanouissement de ses auteurs. C'est pour cela que la coopération est joyeuse. Dans ces collectifs, on rencontre des personnes dont émanent à la fois force, tranquillité et sérénité.
- 



« Coopérer, c'est apprendre à connaître ensemble, la coopération transforme les humains en pédagogues les uns pour les autres. » (Eloi Laurent)

C'est pourquoi les collectifs à grande maturité coopérative ont une forte capacité de résistance. Les anthropologues montrent que les groupes fortement coopérateurs ont mieux survécu que les groupes faiblement coopérateurs. Le frottement entre les coopérateurs génère créativité et innovation, et pousse les initiatives coopératives bien au-delà de leur vision première. Les mathématiciens montrent que la coopération est un modèle gagnant-gagnant et qu'elle est contagieuse, même dans un environnement compétitif.



La maturité coopérative est une source de développement des personnes, des organisations et des territoires.

L'OBSERVATOIRE DE L'IMPLICITE



L'Institut des Territoires Coopératifs (InsTerCoop) est un centre de ressources et de ressourcement au service du développement de la coopération. Il propose des ressources pour croître en maturité coopérative et faire de la coopération un levier de développement, de résilience et d'innovation au service des personnes, des organisations et des territoires. <http://instercoop.fr>

Pour comprendre ce qui fait coopération, l'InsTerCoop a créé l'Observatoire de l'Implicite : un protocole d'action-recherche qui part de l'action de collectifs, constitués ou non et dans tous les domaines, car c'est toujours « celui qui fait, qui sait ». La démarche est phénoménologique et maïeutique : l'objectif est d'amener ces praticiens à une réflexivité qui leur permet d'explorer, de formuler leur expérience de coopération et de construire une connaissance à partir de l'expérience vécue.



Ces rencontres se font lors de longues itinérances à pied sur plusieurs semaines.

La marche permet de s'imprégner du territoire.

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.

Les itinérances de l'Observatoire de l'Implicite (près de 1000 personnes y ont contribué) ont abouti au concept de « maturité coopérative » :

La maturité coopérative est la capacité individuelle, collective et territoriale, à développer des aptitudes coopératives durables et inconditionnelles.

Mûrir, c'est atteindre son plein développement, son plein épanouissement. C'est le terme qui nous a semblé le plus approprié pour décrire la solidité qu'un processus coopératif permet d'atteindre.

La maturité coopérative se construit sur 4 fondamentaux, 12 principes d'action et 9 temps, qui s'entrecroisent en permanence et se nourrissent les uns les autres.



4 FONDAMENTAUX À LA SOURCE DE LA COOPÉRATION

La coopération naît et s'entretient entre des personnes

La coopération se fonde sur l'interrelation entre des personnes ; pas entre des rôles, ni entre des organisations, mais bien entre des personnes, dans toute leur singularité. Dans la plupart des projets coopératifs, si l'œuvre est commune, les motivations profondes de ses auteurs sont toujours uniques, singulières, subjectives. Un collectif est fort s'il est constitué de « je » pleins et entiers. La coopération est par essence intersubjective : elle fait communiquer deux (ou plusieurs) subjectivités. C'est dans cet entre-deux qu'elle se vit, et la prise en compte de ces identités subjectives par tous les acteurs est indispensable à la dynamique coopérative. C'est ce qu'Edgar Morin appelle la « compréhension humaine », qui s'attache « aussi et surtout à comprendre ce que vit autrui ».

Pas de coopération sans compréhension humaine

Tenir compte des récursions entre « Je », « Nous » et « Dans »

La manière de vivre la coopération dépend des personnes, dans leur singularité. Elle dépend également du collectif (le « Nous ») et du milieu dans lequel s'inscrit l'action collective (le « Dans »). Ces trois niveaux sont façonnés à la fois par l'environnement proche et lointain, spatial et social, culturel, géographique et historique, psychologique, économique et philosophique. Chacun interagit sur l'autre et le modifie en profondeur : le collectif transforme les individus, les individus transforment le collectif. L'individu transforme son milieu, qui fait de lui un être différent. Selon Edgar Morin, ces récursions permettent l'autonomie et l'auto-organisation des systèmes. Ces liens récursifs sont le plus souvent non-pensés et créent pourtant des manières de faire implicites et des pilotes automatiques, que seuls les signaux faibles peuvent révéler.

Saisir les récursivités nécessite de franchir les clôtures disciplinaires. Isoler les disciplines les unes des autres, nous empêche d'appréhender les phénomènes complexes, étymologiquement « tissés ensemble », que nous vivons. Vivre la coopération requiert de dépasser ces cloisonnements en adoptant ce que le poète argentin Roberto Juarroz appelle une « attitude transdisciplinaire ».

« L'essentiel est invisible pour les yeux »

Nous limitons souvent nos observations aux seules parts visibles et réfléchies : le projet, son contexte, sa structure juridique, ses statuts, ses objectifs, ses livrables, la cartographie des parties prenantes, la gouvernance, les processus de décisions... Les rouages de la coopération ne se trouvent pas en surface. Aucun marin n'imagine partir en mer sans sa carte marine, où figurent des repères invisibles car immergés, mais dont la prise en compte est essentielle pour naviguer en surface. Apprendre à se saisir de cette dimension non-pensée, non-consciente, implicite est indispensable à la compréhension humaine de la coopération.

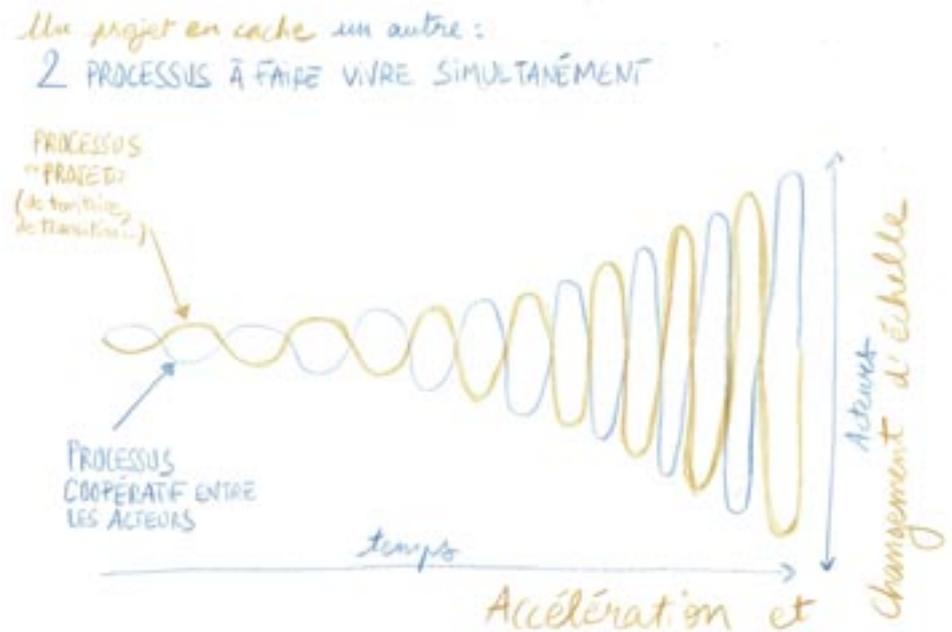
La coopération est un projet en soi

C'est la qualité de la relation entre ses auteurs qui fait la réussite d'un projet collectif.

C'est pourquoi un projet collectif en cache toujours un autre : celui qui consiste à construire un processus coopératif mature entre ses acteurs.

Ces deux projets s'appellent l'un l'autre, ils ont chacun besoin de l'autre pour vivre, ils nécessitent tous les deux attention et investissement.

Le premier, le projet coopératif, est le plus souvent à durée déterminée, l'issue du second, le processus coopératif, doit rester indéterminée pour remplir la promesse coopérative.



12 PRINCIPES D'ACTION DE LA COOPÉRATION

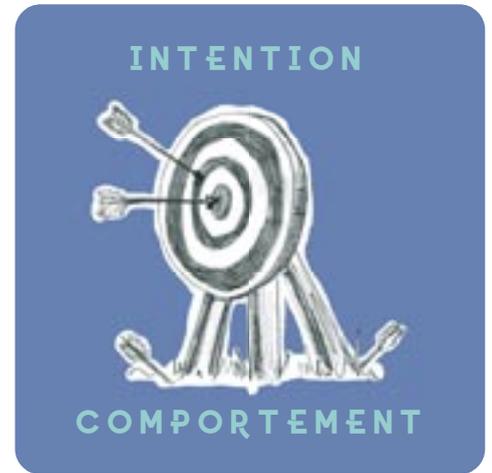
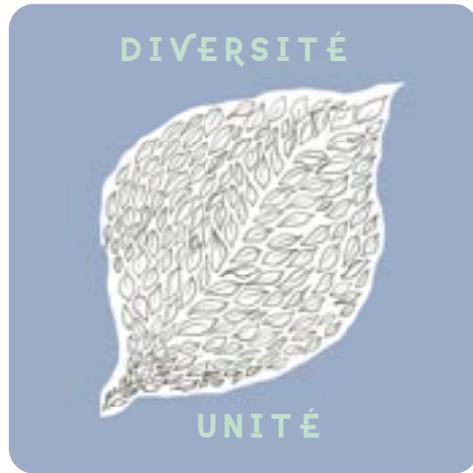
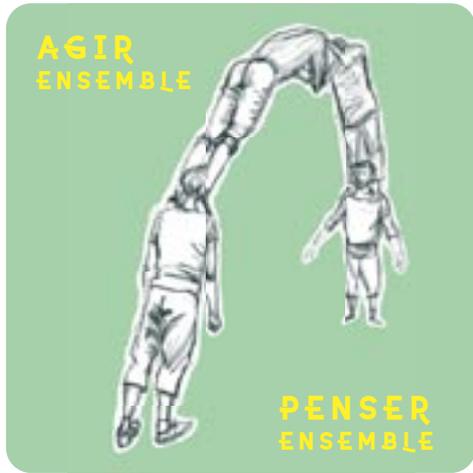
La coopération est une compétence dialogique

Une dialogie est l'unité symbolique de deux logiques qui s'appellent l'une l'autre, ont besoin l'une de l'autre et peuvent également s'opposer l'une à l'autre. Deux logiques qui peuvent donc être à la fois complémentaires, concurrentes et antagonistes.

Les 12 principes d'action de la coopération ne sont ni des recommandations, ni des bonnes pratiques, mais des entités dialogiques. Ils déterminent l'émergence, le développement, l'entretien et le renouvellement des processus de coopération. **C'est dans l'espace entre les logiques, dans l'entre-deux, que va naître la coopération.**

Le développement d'aptitudes coopératives est lié à la capacité d'entrer dans un processus d'apprentissage qui permet de voir les signaux faibles, révélateurs des logiques à l'œuvre ; de se libérer du jugement de valeur que l'on porte sur l'une ou l'autre de ces logiques, et d'en discerner leur complémentarité, concurrence, ou antagonisme éventuel ; de penser ce qui pourrait être fait pour faire vivre les deux logiques, habiter l'entre-deux et trouver l'harmonie.

Cette harmonie n'est jamais définitive. Il s'agit d'un processus dynamique, 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 12 PRINCIPES D'ACTION DE LA COOPÉRATION



LES 12 PRINCIPES D'ACTION DE LA COOPÉRATION

9 TEMPS NOURRISSENT LE PROCESSUS COOPÉRATIF

1 DISPONIBILITE



Se rendre disponible :

Être présent... à soi, à l'autre, au milieu.



LIEN 2

Se mettre en lien :

Relier nos humanités, se connaître pour se reconnaître, engendrer la disponibilité de l'autre.



3 CADRE

Poser le cadre :

Donner des repères et des limites, montrer le chemin que nous allons prendre, se libérer de nos enjeux.



4 INTROSPECTION

Introspecter :

S'interroger soi-même sur ses raisons d'être et ses motivations, mettre à jour son propre implicite, se l'entendre dire... et se donner à entendre, écouter les « Je » qui constituent le « Nous ».

5 SE DÉROUTER



Se dérouter : Sortir de nos représentations, biais cognitifs et pilotes automatiques. Identifier et explorer des freins implicites, des non-dits, des obstacles cachés. S'ouvrir à la compréhension humaine, de soi, de l'autre.



6 POSITION DE PERCEPTION

Changer de position de perception : Un point de vue n'est que la vue d'un point...
Faire un pas de côté, changer d'angle de vue, penser de la place de l'autre.

7 MATURITÉ COOPÉRATIVE



Éprouver sa maturité coopérative : Apprécier la manière dont on habite l'entre-deux pour faire vivre les 12 principes dialogiques de la coopération, c'est déjà faire grandir sa propre maturité coopérative.

8

RETOUR



NOURRISANT

Nourrir en retour : Transformer l'expérience vécue en apprentissages pour soi et pour les autres en les verbalisant et en les partageant.

9



DÉCANTATION

Décanter : Laisser poser, prendre le temps de « digérer », de transformer les aliments en nutriments, éviter de donner tout pouvoir à la seule rationalité, laisser remonter l'essentiel.

UN PREMIER PAS POUR S'ENTRAÎNER, SEUL OU ENSEMBLE

Expliquer n'est pas communiquer

Le concept de maturité coopérative s'est forgé au cours des itinérances de l'Observatoire de l'Implicite, en plongeant au cœur des dynamiques de coopération de centaines d'acteurs qui ont exploré la part implicite de leur manière de faire coopération. La maturité coopérative se construit sur les fondamentaux, les principes d'action et les temps exposés dans ce livret. Elle se développe dans l'échange et le dialogue, et donc dans la capacité à (re)penser et à agir en complexité, à mailler et entrecroiser tous ces éléments, à revisiter nos manières de faire vivre les interrelations.

Un exercice de gymnastique coopérative qui me dégourdira la tête et les jambes !

Je prends un environnement coopératif dans lequel je suis partie prenante. Je l'explore en expérimentant de façon express, seul ou avec d'autres, certains des 9 temps du processus coopératif :

- Quelle est ma raison d'être là ? À quoi je sais ou je saurais que je suis au bon endroit, et que mon action est utile ? Qu'est-ce que ça nourrit en moi d'être là ?
- Quels seraient les avantages à ne rien faire ? Quels seraient les inconvénients à réussir ? Pour moi ? Pour d'autres ?
- Je monte (nous montons) dans une montgolfière... Elle s'élève lentement... En me penchant, qu'est-ce que j'observe ? Qu'est-ce que je distingue ? Est-ce que je me vois, qu'est-ce que je vois de moi, de nous ?
- Je parcours les principes d'action et je laisse résonner la dialogie qui fait écho. Quel lien je fais avec les signaux faibles que je viens de mettre en lumière ? Comment je formulerais la compréhension que j'en ai ?
- Quels temps pourraient être mobilisés ou approfondis pour faire vivre les deux logiques, habiter l'entre-deux et (re)trouver l'harmonie ?
- Qu'est-ce que je retiens d'utile de ce cheminement ?

Je laisse décanter... et je recommence, encore, et encore... Tout est impermanent.

POUR ALLER PLUS LOIN

L'outil n'est rien sans le geste qui l'accompagne.

Si l'outil est utile et peut être facilitant, c'est la perfection de son geste qui donne à l'artisan la maîtrise de son art. Exercer son geste coopératif revient à savoir mobiliser les différents temps coopératifs, y repérer les signaux faibles révélateurs des logiques à l'œuvre au sein du collectif, en discerner la complémentarité, la concurrence et l'antagonisme éventuel, et imaginer les actions qui permettraient de trouver un point d'harmonie.

Ce point n'est jamais définitif, puisqu'il s'agit d'un processus dynamique et vivant qui dépend à chaque fois de la situation et du contexte.

Parfaire son geste nécessite de le pratiquer sans relâche. La coopération se choisit. Elle demande de s'engager sur le développement permanent de son propre geste coopératif.

Des ressources pour parfaire son geste coopératif sur <http://instercoop.fr>

- Des outils méthodologiques en accès libre.
- Un film documentaire de Guy Baudon, « *Entre les plis* ».
- Un jeu pour s'initier à la maturité coopérative, « *Coopérer !* ».
- Un livre, « *Entre les plis - Dialogues en coopération* ».
- Des webinaires, podcasts, vidéos.
- Des formations.
- Les journaux d'itinérance de l'Observatoire de l'Implicite.

Les crises que nos sociétés traversent, écologique, économique, sociale, et démocratique, sont toutes liées entre elles. Nous entrons de plain-pied dans le domaine de la complexité. La traiter impose d'associer chacun des acteurs, dans une démarche transverse et transdisciplinaire.

La coopération, expression sociale de cette complexité, est indispensable pour relever les défis de nos sociétés, tant à l'échelle mondiale qu'au niveau local.

Alors coopérons. Avons-nous d'autre choix ?