

LA MATURITÉ COOPÉRATIVE ET SON POUVOIR DE TRANSFORMATION

10 ANS D'ACTION-RECHERCHE POUR FAIRE DE LA COOPÉRATION UNE SOURCE DE DÉVELOPPEMENT

La coopération est plus que jamais, dans tous les esprits et dans tous les domaines. Les injonctions à la coopération laissent croire qu'il suffit de la décréter pour qu'elle existe, oubliant l'impact de nos apprentissages largement fondés sur la compétition et la concurrence. 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. La démarche de l'InsTerCoop est radicale au sens où elle cherche à aller jusqu'au bout des conséquences impliquées par le choix de la coopération. Le corpus qui résulte des 10 ans d'action-recherche est exigeant, à la fois, individuellement et collectivement. C'est la combinaison de cette radicalité et de cette exigence qui en fait son éthique, sa force et son pouvoir transformateur, source de joie et d'épanouissement.

Ce livret synthétise les travaux de Anne et Patrick Beauvillard sur la maturité coopérative. De nombreuses ressources complémentaires sont disponibles sur le site <http://instercoop.fr>. Pour entrer en contact avec l'écosystème InsTerCoop, il suffit d'envoyer un courriel à contact@instercoop.fr.



INSTERCOOP : GENÈSE ET RÉALISATIONS

PHASES

- 2005 – 2015** 10 ans d'innovation organisationnelle tout terrain : entreprises, filières professionnelles, associations, clusters territoriaux, police, hôpital...
- 2015 – 2022** InsTerCoop – Spirale continue d'Action – Recherche – Expérimentation – Re-action
- 2022 – 2025** Transmission et création de la communauté de Praticiens Maturité coopérative

ÉTAPES

- 2002** Création d'Inovane pour accompagner les personnes qui mettent en œuvre collectivement des grands projets de transformation
- 2005** Proposition du premier programme d'accompagnement intitulé « de la collaboration à la coopération »
- 2015** Naissance de l'InsTerCoop et de son Observatoire de l'Implicite, un véhicule de recherche empirique pour éclairer la face cachée de la coopération
- 2017** Proposition du concept de maturité coopérative
- 2025** Proposition du corpus InsTerCoop à l'issue de 10 ans d'action-recherche-expérimentation-transmission
- AUJOURD'HUI** Plus de 500 personnes initiées à la maturité coopérative, et un écosystème de 50 « praticiens maturité coopérative » répartis sur tout le territoire

C'est celui qui fait qui sait...

L'Observatoire de l'Implicite est une démarche d'action-recherche. Pour comprendre ce qui fait coopération, l'Observatoire de l'Implicite part à la rencontre de ceux qui en sont les praticiens. Sa démarche est à la fois phénoménologique et maïeutique, pour faire de l'expérience vécue une connaissance conscientisée et donc remobilisable.

Ces itinérances se font à pied sur 4 à 6 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.

Entre 2016 et 2021, l'InsTerCoop a mené 7 itinérances. Au cours de plus de 250 jours d'itinérance et 2000 kilomètres parcourus, ce sont près de 1000 personnes, acteurs d'une centaine d'initiatives qui ont contribué à la démarche.



L'exemple du Pôle Européen du Chanvre

L'InsTerCoop articule simultanément **recherche**, **expérimentation** et **transmission** pour bénéficier des apprentissages croisés. L'un des projets les plus complets de mise en pratique du corpus InsTerCoop est la création du Pôle Européen du Chanvre. L'intention était de créer un écosystème durable, pour développer une économie 100% chanvre qui valorise l'intégralité de la plante, et fonctionne à son image : ancrée sur le territoire, aux possibilités diverses et multiples, sans externalités négatives, et bénéfique pour son environnement. Entre 2020 et 2023 l'InsTerCoop pilote le processus pour faire de la coopération le principe fondateur de cette structure et réaliser l'innovation organisationnelle nécessaire à la création d'un écosystème coopératif durable dans un environnement particulièrement hétérogène et compétitif. Durant 4 années, les acteurs du projet développent leur maturité coopérative et l'InsTerCoop documente l'histoire vécue : ses soubresauts, écueils, richesses et réussites. Ce document est une vraie ressource pour celles et ceux qui souhaitent faire de la coopération un levier de développement économique. Aujourd'hui, le Pôle Européen du Chanvre est une SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) qui continue d'affirmer que « **la qualité de ses actions dépend de la qualité des relations entre les coopérateurs** ».



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.

Dès 2005, Inovane lance un programme à destination des entreprises pour les amener à passer « De la collaboration à la coopération ». Or, encore aujourd'hui, il est fréquent d'entendre des acteurs utiliser ces deux mots comme s'ils voulaient dire la même chose. Dans la collaboration, c'est le travail, le labeur, qui est au centre, et qui est l'objet d'un partage. Collaborer, c'est « travailler avec ». Dans la coopération, c'est l'œuvre qui est centrale. Alors que le travail vise à produire, l'œuvre vise à élever, à grandir. Lorsqu'un artisan réalise son chef-d'œuvre pour devenir compagnon, c'est un long chemin qui vise non seulement à créer une œuvre remarquable, mais surtout, à parfaire son geste pour en atteindre la maîtrise aboutie.

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, d'une logique d'acteur à une logique d'auteur. On collabore pour faire, on coopère pour apprendre et grandir.

Être coresponsable, c'est être chacun responsable du tout, à 100%.



Complexité et Coopération

Les travaux de l'InsTerCoop visent à faire naître et à entretenir des écosystèmes coopératifs, qu'ils soient ancrés dans un territoire, un réseau, un domaine...

Dans un écosystème, les composantes interagissent en permanence les unes sur les autres. Chacune se transforme au gré de ces interactions. L'écosystème, résultat d'une coévolution constante entre ses différentes composantes, évolue ainsi avec le temps. Par essence, un écosystème est complexe : il est composé d'éléments divers, étroitement imbriqués et, pour reprendre les mots d'Edgar Morin, « tissés ensemble ».

Nos actions s'inscrivent toujours dans des « écosystèmes complexes », bien qu'ils ne soient pas nécessairement vus comme tels. Travailler à l'échelle d'un écosystème nécessite donc d'embrasser, de vivre avec, et d'aimer la complexité, dont la coopération est une expression sociale : accepter la complexité, c'est mettre en dialogue l'ensemble de ses acteurs et les inviter à devenir co-auteurs de l'œuvre commune.

Une transition anthropologique

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, structuré par les concepts de compétition, concurrence, planification et répartition du travail. C'est d'une véritable transition anthropologique dont il s'agit.

« 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 5 caractéristiques clés, signes visibles révélateurs de leur maturité.

- 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**.
- **Les vulnérabilités et les doutes**, individuels et collectifs, y ont toute leur place et les membres du collectif savent les prendre en compte et en faire apprentissage.
- 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.

« On collabore pour faire, on coopère pour apprendre. » (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.

La coopération devient alors émancipatrice. Ses protagonistes ne sont pas de simples acteurs dont la seule fonction serait de faire, mais des co-auteurs de l'œuvre commune, qui grandissent en même temps qu'ils l'élaborent et la font grandir.

Ainsi, si dans la collaboration le tout est, au mieux, égal à la somme des parties, la promesse coopérative est de faire du tout un ensemble supérieur à la somme des parties. C'est pourquoi l'œuvre coopérative ne peut jamais être entièrement planifiée à l'avance.



LE CORPUS INTERCOOP

L'emprise du paradigme de simplification

Selon Edgar Morin, nous vivons dans un paradigme de « simplification » et sous l'empire des principes de disjonction, de réduction et d'abstraction », qui nous conduit à « l'intelligence aveugle ». Les outils et méthodes managériales élaborés dans ce contexte nous empêchent de penser écosystèmes et coopération. Nous en voyons les effets dans leur incapacité à fournir des réponses pour vivre dans la complexité des problèmes actuels qu'ils soient économiques, sociaux ou environnementaux.

Du paradigme de simplification au paradigme de complexité

Penser et agir en complexité nécessite d'adopter un changement radical de nos façons de penser :

- Là où il s'agissait de « décomposer » afin de traiter des objets de plus en plus simples, il s'agira au contraire de « relier » pour tenir compte des interactions permanentes entre les objets.
- Là où il s'agissait de construire des « projets » qui dressaient un chemin linéaire entre le point de départ et l'objectif à atteindre, il s'agira de construire des « processus » qui tiennent compte des récursions permanentes de l'écosystème vers un futur désiré qui peut prendre des formes imprévisibles puisqu'issu d'un processus dynamique.
- Là où il s'agissait de collaborer pour « faire », il s'agira de coopérer pour « apprendre », de manière à tenir compte des récursions entre « je », « nous » et « dans », et à faire vivre le processus qui relie les personnes, parties prenantes et donc co-autrices de l'écosystème.

Ce changement de nos manières de penser doit s'accompagner d'un changement de vocabulaire et de nos modes d'action.

Le corpus InsTerCoop

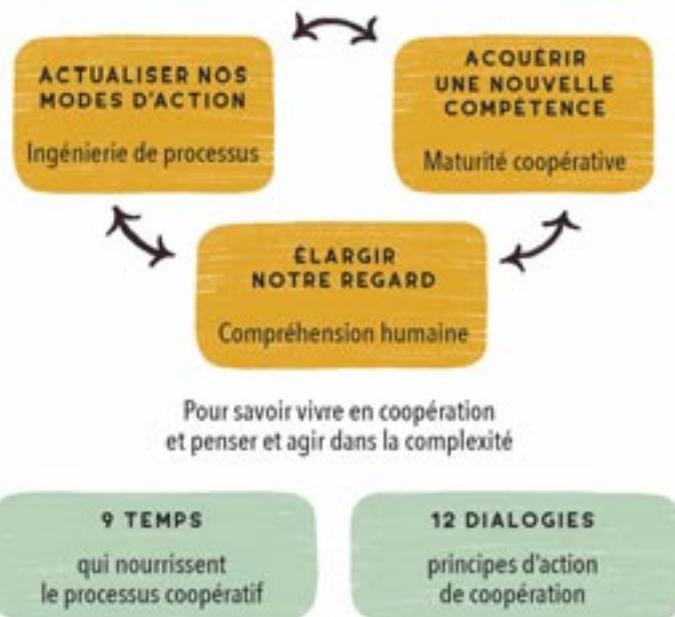
Le corpus développé par l'InsTerCoop vise à permettre de vivre et agir en complexité et en coopération. Il s'articule autour de 3 dimensions :

- élargir notre regard et notre compréhension : élargir pour relier, élargir pour révéler l'implicite, élargir pour accéder à la compréhension humaine,
- acquérir une nouvelle compétence : le développement de la maturité coopérative - la capacité à développer des aptitudes coopératives durables et inconditionnelles - au niveau individuel et collectif,
- actualiser nos modes d'action : passer de l'ingénierie de projet à l'ingénierie de processus.

et repose sur la mobilisation de :

- 9 temps qui nourrissent le processus coopératif,
- 12 dialogues, principes d'action de la coopération.

Les 9 temps et les 12 dialogues sont des moyens méthodologiques pour mettre en action les 3 dimensions du corpus. Ils permettent de susciter et d'alimenter les questionnements pour développer la compréhension humaine, croître en maturité coopérative, et mettre en œuvre l'ingénierie de processus.



ÉLARGIR NOTRE REGARD – DÉVELOPPER LA COMPRÉHENSION HUMAINE

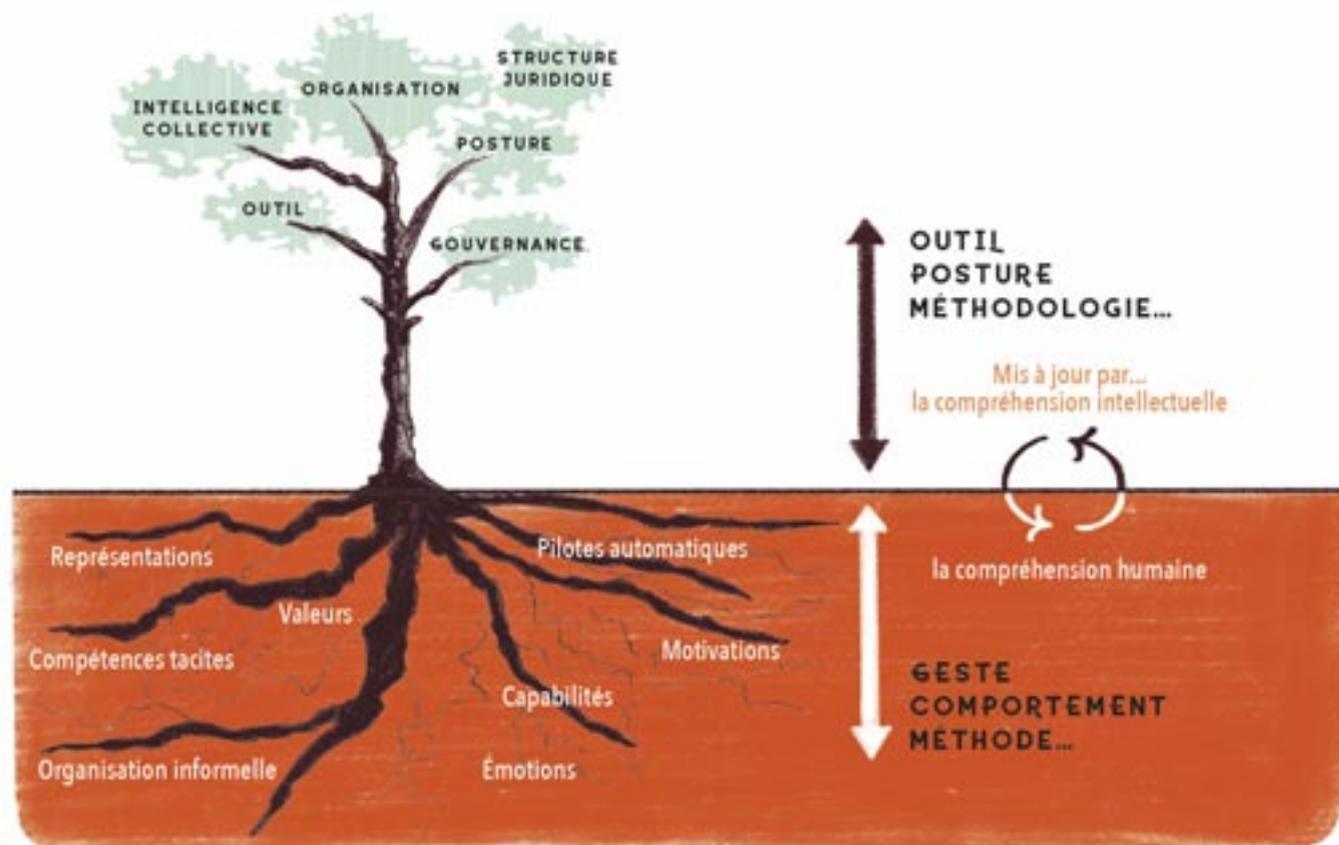
La compréhension humaine

Développer ce que Morin appelle la compréhension humaine, c'est apprendre à percevoir l'autre dans sa complexité, au-delà des faits et des discours explicites. Cela suppose d'exercer une forme d'empathie active, une capacité à accueillir les subjectivités, à écouter les non-dits, à saisir les signaux faibles qui traversent les individus et les collectifs. Au-delà de la seule compréhension intellectuelle, il s'agit de ressentir, capter l'implicite, reconnaître les émotions, les représentations, les récits silencieux qui façonnent l'agir individuel, collectif et territorial. Cette compétence est cruciale dans les démarches de coopération : elle permet de comprendre ce qui fait frein ou ressource, de rendre visibles les boucles relationnelles implicites entre les personnes, les groupes et leur territoire. Elle ne s'improvise pas : elle se travaille, se cultive, à travers une posture réflexive, une attention fine aux interactions, et des pratiques adaptées. Elle demande en tout premier lieu d'être développée à sa propre échelle pour pouvoir s'exercer auprès des autres.

L'**InsTerCoop** a développé le protocole de l'Observatoire de l'Implicite précisément pour amener les praticiens de la coopération à dépasser la compréhension intellectuelle de leur expérience. À l'issue de la journée de rencontre, ils disaient souvent « Je ne pensais pas en dire autant », où « Cela fait 30 ans que nous œuvrons ensemble, et jamais je ne t'avais entendu dire cela. Aujourd'hui, cela m'éclaire... ». Ainsi, l'Observatoire de l'Implicite a permis à l'InsTerCoop de conceptualiser les pratiques vécues par ces praticiens, même si elles étaient le plus souvent non conscientes. Aujourd'hui, le protocole est un processus documenté, mobilisable par tout collectif qui souhaite grandir en maturité coopérative.



Comme le dit le Petit Prince de Saint Exupéry, « l'essentiel est invisible pour les yeux ». En coopération aussi, l'essentiel de ce qui se joue part de l'implicite, et parfois reste là enveloppé, entre les plis. Trop d'approches, de techniques et d'outils agissent sur l'explicite en ignorant l'implicite. Nous le savons tous : ce n'est pas l'outil qui fait l'artisan, mais la qualité de son geste, affiné, éprouvé, conscient. **Apprendre à prendre en compte l'implicite c'est travailler la qualité de son geste.**



ACQUÉRIR UNE NOUVELLE COMPÉTENCE – LA MATURITÉ COOPÉRATIVE

Nous définissons la maturité coopérative comme la capacité individuelle, collective et territoriale, à développer des aptitudes coopératives durables et inconditionnelles, c'est-à-dire des aptitudes qui ne dépendent ni du contexte, ni de la situation, ni des personnes.

C'est cette compétence qu'il convient de développer pour parfaire son « geste coopératif ».

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.

Le concept de maturité coopérative repose sur une définition de la coopération (page 4), 5 révélateurs de maturité coopérative (page 6), et 5 fondamentaux à la source de la coopération.

5 fondamentaux à la source de la coopération

La coopération naît et s'entretient entre des personnes

Dans tout projet, il y a bien sûr des organisations impliquées. Mais ce ne sont pas elles qui coopèrent : ce sont, et seront toujours des personnes qui coopèrent, qui façonnent la coopération. Des personnes et non des rôles. Or, si l'œuvre est commune, les motivations profondes des personnes sont toujours uniques, singulières, subjectives, et souvent implicites. Prendre en compte ces identités subjectives est indispensable à la dynamique coopérative. Un collectif n'est fort que s'il est constitué de « je » pleins et entiers.

Pas de coopération sans compréhension humaine

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

Si la dynamique de 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. Ces liens récursifs rendent chaque environnement unique. Ils 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.

Être attentif à l'implicite

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 des relations et donc indispensable à la coopération.

La coopération est un projet en soi

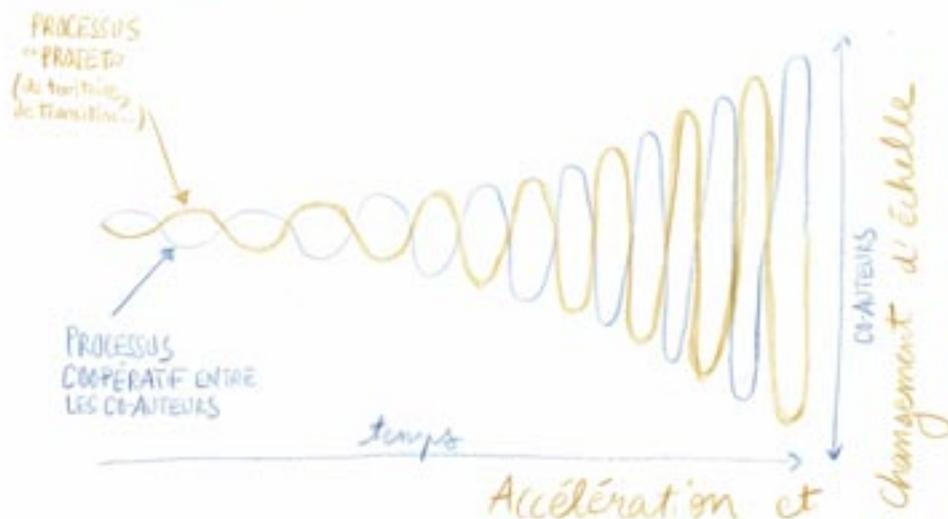
C'est la qualité de la relation entre ses auteurs qui fait la réussite d'un projet collectif.

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.

Un projet en cache un autre :
2 PROCESSUS À FAIRE VIVRE SIMULTANÉMENT



Apprendre à penser 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, en fonction d'un contexte et d'une situation.

Or, les collectifs coopératifs sont toujours traversés par ces logiques complémentaires, concurrentes et contradictoires. C'est dans l'espace entre ces logiques, dans l'entre-deux, que va naître, par le dialogue, la coopération. Le développement d'aptitudes coopératives est lié à la capacité à reconnaître et habiter cet espace, en apprenant à faire vivre chacune des logiques, libéré d'un quelconque jugement de valeur, de manière dynamique selon le contexte et la situation.

« La coopération est l'art de vivre dans le désaccord » (Richard Sennett)

ACTUALISER NOS MODES D'ACTION INGÉNIERIE DE PROCESSUS

Nous avons évoqué plus haut dans ce livret la nécessité de passer du paradigme de simplification à celui de complexité, et de la nécessaire transition anthropologique pour passer de la collaboration à la coopération. Il serait parfaitement illusoire d'imaginer pouvoir mener ces transitions fondamentales en continuant à utiliser les méthodologies imaginées par un monde managérial sous l'emprise de l'ancien paradigme.

Par exemple, les méthodologies de conduite de projet à l'œuvre aujourd'hui dans quasiment tous les environnements sont issues du monde du bâtiment, un monde où les projets, s'ils peuvent être très compliqués, ne sont pas complexes. Le vocabulaire de l'ingénierie de projet (décomposition en lots, objectif et livrable...) le démontre. De même, le concept de « bonnes pratiques » vise à généraliser, et donc à décontextualiser les pratiques. Or, nous avons montré qu'au contraire, c'est le contexte qui transforme tout écosystème en système unique. Sans prise en compte du contexte, il ne peut y avoir d'action systémique.

L'approche sereine des situations complexes suppose d'admettre l'incertitude et l'impermanence comme des éléments incontournables. Cette disponibilité d'esprit permet d'accueillir les événements imprévus comme autant d'opportunités. Comme le disent Bréchet et Schieb-Bienfait, intégrer la complexité et la coopération nécessite « Une anticipation opératoire de type flou et partiellement déterminé d'un futur désiré (dit autrement, le concept ne se comprend pas comme l'action planifiée d'un acteur tout puissant, mais comme le façonnement conjoint et toujours à reprendre de l'acteur et du contexte en situation d'incertitude)¹. » C'est ce que nous proposons avec l'ingénierie de processus.

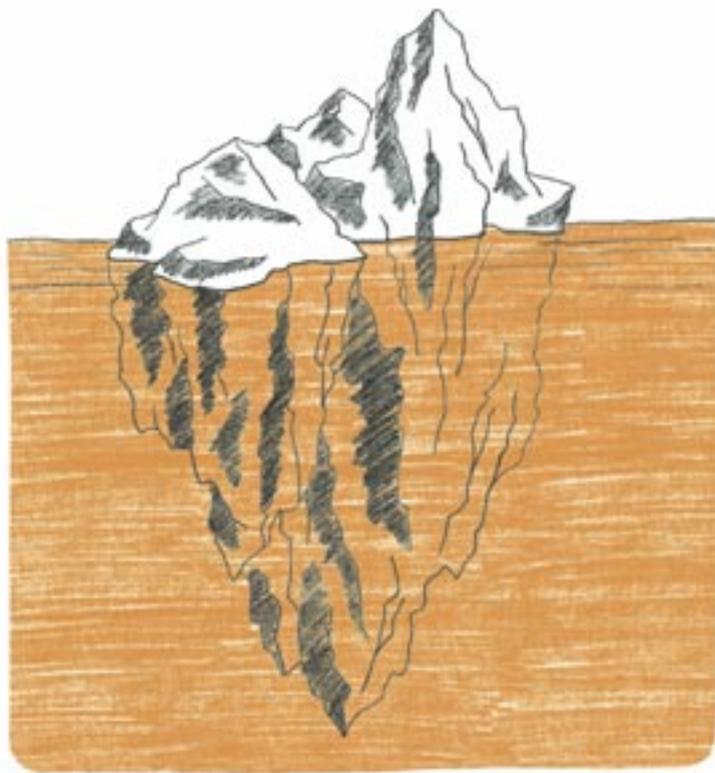
1. Jean-Pierre Bréchet, Nathalie Schieb-Bienfait. Logique d'action et projet dans l'action collective - Réflexions théoriques comparées-. 2009. hal-00421180.

Trois mouvements structurent l'ingénierie de processus

Le premier mouvement de l'ingénierie de processus est de questionner la demande : quelle est la demande derrière la demande ? Il y a fort à parier que la demande initiale ait été réfléchi dans un paradigme de simplification, et qu'elle soit donc formulée avec le vocabulaire associé : décomposition en lot, objectifs, livrables, voire plan d'action. Dans ce 1er mouvement, il s'agit de dé-simplifier et de complexifier la problématique, c'est-à-dire de relier ses différents éléments et ses différentes dimensions en posant un regard systémique.

Ce travail de complexification ne peut bien sûr se faire seul. Il est indispensable de le faire en dialogue (la parole qui traverse) avec les personnes concernées, de les questionner de manière réflexive et introspective pour les amener à faire des liens. Sans oublier que l'essentiel est dans l'implicite : ce dialogue doit permettre de visibiliser, voire expliciter ce qui est « entre les plis ». Le danger serait de vouloir comprendre dans notre propre représentation, alors que l'enjeu est d'amener l'autre à élargir la compréhension de sa propre demande : c'est une « subtilité » essentielle !

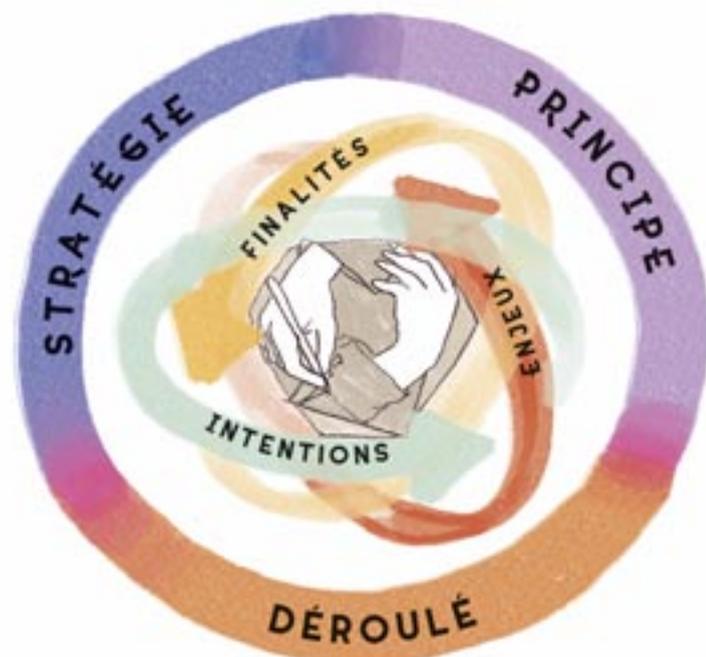
Amener chacune et chacun
à introspecter, relier, identifier
les éléments implicites.



Le second mouvement consiste progressivement, au cours du dialogue, à transformer la demande initiale en une formalisation de sa complexité. Peu à peu, la **finalité** (les finalités) derrière la demande va apparaître, de même que les **intentions**, ainsi que les **enjeux** sous-jacents. Entre finalité, intention et enjeu, ne cherchons pas de séquence linéaire. Là encore, les récursions sont à l'œuvre : les enjeux peuvent modifier la finalité, faisant surgir de nouvelles intentions qui créent de nouveaux enjeux... Le processus de dialogue entre les acteurs va peu à peu se poser autour d'un triptyque stable (dans l'instant), qui peut alors constituer la « boussole » commune.



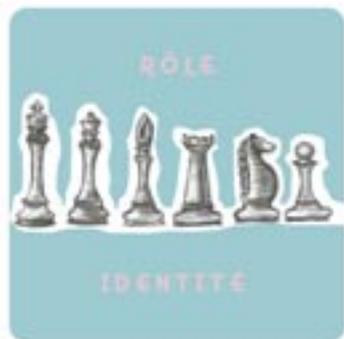
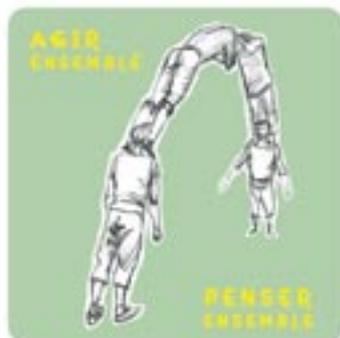
Le troisième mouvement consiste à trouver l'équilibre entre orienter l'action et tenir compte de l'incertitude. Pour habiter la dialogue entre déterminisme et incertitude, nous utilisons un autre triptyque dynamique : **Principe, Stratégie, Déroulé**. Les principes sont les règles (de conduite, de fonctionnement...) qui devront orienter l'action et répondre aux enjeux. La stratégie définit le chemin que nous envisageons d'emprunter. « Alors que la planification est une tentative de maîtrise de la réalité, la stratégie est un processus d'adaptation permanente à une réalité évolutive jamais totalement prévisible ni maîtrisable. »² Le déroulé est la succession des différentes actions à mettre en œuvre.



2. Manager dans (et avec) la complexité, Dominique Genelot, Eyrolles, 2017.

12 DIALOGIES, PRINCIPES D'ACTION DE LA COOPÉRATION

Le protocole de recherche empirique de l'Observatoire de l'Implicite a mis en évidence que « Penser dialogique » était un principe d'action essentiel d'une coopération mature. 12 dialogies ont été repérées de façon récurrente auprès des collectifs rencontrés. La capacité du collectif à habiter l'entre-deux et trouver l'harmonie entre ces logiques détermine la qualité et la durabilité du processus coopératif.





Seul ou à plusieurs, vous pouvez utiliser ces cartes symboliques comme le compagnon qui vous aide à revisiter la qualité de votre geste coopératif. Laissez résonner les cartes : qu'est-ce qui fait écho ? Dans quelle situation cette carte résonne-t-elle ? Comment cela se révèle-t-il ? Qu'est-ce que cela m'apprend du collectif, de moi-même ?... Soyons attentifs à toujours relier les résonances des cartes à des contextes et des situations précises pour éviter les discussions purement intellectuelles, dénuées de compréhension humaine. L'exercice vise à dialoguer sur le processus coopératif pour faire apparaître des angles morts, des impensés et ouvrir de nouveaux champs de compréhension... bref, grandir en maturité coopérative.

9 TEMPS NOURRISSENT LE PROCESSUS COOPÉRATIF



Se rendre disponible :
être présent... à soi, à l'autre,
au milieu.



Se mettre en lien :
relier nos humanités,
se connaître pour
se reconnaître, engendrer
la disponibilité de l'autre.



Poser le cadre :
donner des repères et
des limites, montrer
le chemin que nous allons
prendre, se libérer
de nos enjeux.



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 ».

La mise en œuvre opérationnelle de chacun de ces temps
est détaillée sur le site instercoop.fr

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

NOURRISSANT

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

9



DÉCANTATION

Décarter : 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.

Quels sont les temps qui nourrissent, ou manquent dans mon environnement ?

Quels signes révèlent leur présence, leur manque ?

Qu'est-ce que je retiens d'utile de ce questionnement ?

ÉVALUER SA MATURITÉ COOPÉRATIVE

La coopération est un chemin d'émancipation, de développement du pouvoir d'agir et du vivre ensemble. Pour s'assurer de la cohérence de nos actions et de nos comportements afin d'en conscientiser les apprentissages, nous avons besoin de nous mettre régulièrement en auto-évaluation de nos expériences et de nos pratiques : c'est la « réflexivité éthique » ou éthique de reliance, chère à Edgar Morin. Pour cela, nous pouvons nous appuyer directement sur le corpus présenté dans ce livret. Chaque élément peut devenir une question d'introspection, permettant d'interroger la cohérence entre nos intentions, nos pratiques et leurs effets.

Par exemple, à partir de la définition de la coopération, nous pouvons nous demander si nous sommes effectivement co-auteurs avec nos proches, et comment cela se manifeste, si nous sommes co-auteurs de manière inconditionnelle. À partir des révélateurs de maturité coopérative, nous pouvons nous interroger : le leadership du collectif est-il réellement partagé ? L'expertise reste-t-elle réservée à quelques-uns, ou circule-t-elle ? Et en quoi est-ce que je contribue à cette circulation ? En nous appuyant sur les fondamentaux de la coopération, nous pouvons nous demander quelles sont nos manières de faire émerger l'implicite : sont-elles intégrées à nos actions quotidiennes ? Ma participation à l'œuvre collective m'épuise-t-elle, ou au contraire, m'épanouit-elle ? Et bien sûr : comment est-ce que je mobilise les 9 temps ? Comment est-ce que je fais vivre les 12 dialogues ?

Chaque ligne de ce livret peut ainsi devenir une question d'introspection pour progresser.

Mais surtout, ne cherchons pas à élaborer une grille pour évaluer la maturité coopérative... des autres ! Ce serait totalement contraire à l'éthique même de la coopération. La seule évaluation qui vaille – celle qui fait progresser individuellement et collectivement, qui nous rend pédagogues les uns pour les autres – est celle que nous nous appliquons à nous-mêmes, collectivement : l'autoévaluation.

L'INSTERCOOP DANS LA LITTÉRATURE ACADÉMIQUE ET PROFESSIONNELLE

Les travaux de l'InsTerCoop sont repris par de nombreux praticiens et chercheurs, dans différents domaines. Les exemples ci-après témoignent de l'étendue du champ d'application du corpus présenté dans ce livret :

Association : Retours d'expériences : qu'est-ce qui favorise la mise en œuvre d'une gouvernance collégiale dans une association ? Carole ORCHAMPT et Philippe EYNAUD, IEP Paris Sorbonne, 2018.

Économie : Économie circulaire et création de valeur, Livret 7 : Développer des dynamiques coopératives grâce à l'économie circulaire, Orée - Eiffage - GRDF - SNCF, le Syctom - DS Avocats, 2023.

Guide pratique pour engager les dirigeant-es dans la redirection écologique de leurs activités, CRESS Nouvelle-Aquitaine, 2021.

Guide pratique de la coopération économique en économie sociale et solidaire, CRESS Centre-Val de Loire, 2021.

L'entrepreneuriat humaniste, dirigé par Annabelle Jaouen, Éditions EMS, 2025.

Transition : La transition énergétique territoriale, créatrice de valeur(s) et moteur de développement, Yannick Régnier, CLER, 2020.

Ingénierie territoriale : Prospective et coconstruction des territoires au XXI^e siècle, dirigé par Isabelle Laudier, Hermann, 2020

Culture : De la coopération culturelle à la culture de la coopération, Rapport LUCAS (laboratoire universitaire spécialisé dans la culture et les politiques publiques), 2021.

Santé publique : Renforcer le pouvoir d'agir des personnes âgées dans leur parcours de vie en construisant la coopération entre l'EHPAD et les acteurs du territoire, Mariline Baroche, École des Hautes Études en Santé Publique, 2023.

Social : La maturité coopérative des territoires zéro chômeur de longue durée, Expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée, 2025

Le corpus développé par l'InsTerCoop est également intégré à plusieurs recherches académiques, particulièrement pour explorer les relations entre praticiens et chercheurs dans les démarches de recherche empirique, pour explorer la question de l'apprentissage dans un contexte d'incertitude, ou pour explorer le pouvoir de la coopération dans les dynamiques de transformation.

Ces références sont détaillées sur le site instercoop.fr.

POUR ALLER PLUS LOIN

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

Le corpus méthodologique présenté dans ce livret vise à permettre la transition anthropologique pour vivre et agir en complexité et en coopération. Il est structuré autour de 3 axes : accéder à la compréhension humaine, développer sa maturité coopérative de manière inconditionnelle, et faire de l'ingénierie de processus. Si les outils sont utiles et peuvent être facilitants, c'est toujours le geste qui compte. C'est la perfection de son geste qui donne à l'artisan la maîtrise de son art. Parfaire son geste nécessite de le pratiquer sans relâche. La coopération se décide. Elle demande de s'engager dans un développement permanent de son propre geste coopératif.

InsTerCoop est aujourd'hui un écosystème réunissant près de 50 praticiens maturité coopérative capables de faire vivre le corpus méthodologique présenté dans ce livret. C'est également un site internet qui rassemble des ressources en accès libre pour parfaire son geste coopératif :

- 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 !* ».
- Des webinaires, podcast, vidéos
- Des formations
- Les journaux d'itinérance de l'Observatoire de l'Implicite



Toutes les productions de l'InsTerCoop sont publiées sous licence CC BY-SA 4.0 sur <http://instercoop.fr>