

# Trucs et astuces pour impulser de la coopération

... ou comment instiller  
de l'intelligence collective  
dans un groupe.



Les éditions du Coptic





Sauf exception signalée, tous les contenus de cet ouvrage sont mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution et Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 France - No additional restrictions.

Cela signifie que ces contenus sont réutilisables et modifiables par quiconque et ce gratuitement moyennant le fait qu'il mentionne l'auteur (Collectif Coptique) et qu'il partage son oeuvre sous les mêmes conditions (licence CC BY SA).

Photoco-pillez !

Non, le photoco-pillage ne tue pas le livre.

Si nous écrivons ce livre, c'est pour que les idées se répandent.

Utilisez, reproduisez, faites partager : la diffusion des pratiques coopératives en vaut la peine.

**Une seule requête : citez vos sources.**

---

Les éditions du Coptique  
Outils-Réseaux  
163 rue Auguste Broussonnet  
34090 Montpellier

Imprimé chez Pure Impression / Juin 2014



# Sommaire

<b>Coopérer</b>	<b>p.6</b>
<b>La coopération, à quoi ça sert ?</b>	<b>p.8</b>
Ils l'ont dit	p.10
Coopération ou collaboration, quelles différences ?	p.11
Pourquoi coopérer ?	p.12
Faut-il toujours coopérer ?	p.13
Quelles compétences pour coopérer ?	p.15
<b>Vos cinq premiers pas !</b>	<b>p.16</b>
Les outils conviviaux	p.17
L'écriture partagée : le retour aux sources	p.19
Les listes de discussion : le pouvoir coopératif de l'email	p.25
Cartographier son réseau : comment rendre visible l'invisible	p.29
Les tableurs partagés :	p.31
le pouvoir des chiffres à la portée de tous	
L'accélérateur de projet :	p.32
l'intelligence collective au travail	
<b>La coopération : aspects pratiques</b>	<b>p.36</b>
Trucs et astuces pour impulser un projet coopératif	p.37
Les licences libres :	p.43
un fondement pour plus de coopération	
<b>La coopération : quelques notions théoriques</b>	<b>p.50</b>
Animer des dynamiques coopératives...	p.51
sans se laisser aveugler	
Une coopération à multiples facettes	p.51
<b>Envie de courir</b>	<b>p.62</b>
<b>Ressources</b>	<b>p.64</b>

||

L'un des problèmes de base auquel le monde est confronté est celui de la coopération. Que veut dire le mot « coopération » ? Coopérer, c'est faire des choses ensemble, les construire ensemble, les ressentir ensemble, c'est avoir un objectif commun de manière à pouvoir travailler ensemble librement.

Jiddu Krishnamurti, philosophe indien.

||

## Coopérer

### Effet de mode ou nécessité ?

Nouveau mot-clef à insérer dans nos dossiers pour qu'ils soient retenus ou changement de posture nécessaire ? Nouveauté ou simple ré-affirmation de ce qui fait l'humanité ?

Amusez-vous à analyser les informations déversées par les journaux télévisés, il est possible que les quelques dysfonctionnement dont vous serez spectateurs aient tous, de près ou de loin, comme cause première, une histoire de non coopération :

- non coopération entre l'homme et son environnement,
- non coopération entre l'homme et son prochain,
- non coopération de l'homme avec lui-même.

Même si la coopération n'est pas la panacée, il est certain que monter le curseur de la coopération dans nos projets, pour résoudre les enjeux auxquels nous sommes confrontés, semble être aujourd'hui une nécessité impérieuse.

Or, savoir coopérer est une des compétences orphelines des systèmes éducatifs. Autant nous avons appris à ne pas copier, à faire seul, à être classés les uns par rapport aux autres, autant le faire ensemble, la capacité à négocier, le "laisser une place pour l'autre" ont trop souvent été laissés pour compte.



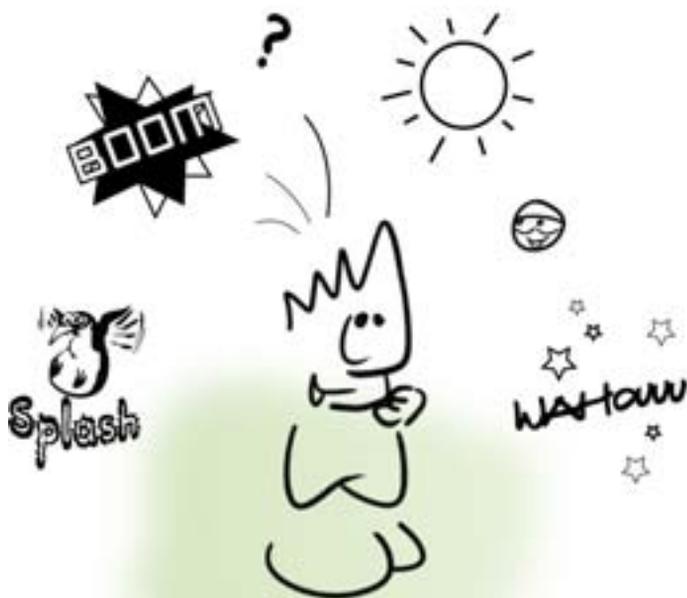
L'objectif de ce petit opuscule est de vous proposer des cadres théoriques, quelques méthodes et outils pour vous donner envie de faire monter le curseur de la coopération autour de vous.

Commencez petit, distillez de "petites expériences irréversibles de coopération", vous verrez, le virus prend vite.

Pour aller plus loin, le site [ebook.coop-tic.eu](http://ebook.coop-tic.eu), résultat d'un projet européen Léonardo destiné à former des formateurs à l'animation de projets coopératifs, est fait pour vous. Il est pillable et photocopiable, comme cet ouvrage, sous les conditions de la licence Creative Commons BY-SA.

Pour terminer, nous sommes convaincus que la marge de progression concernant la compréhension des conditions favorisant la coopération est énorme. N'hésitez donc pas à analyser vos pratiques, à les partager, à les diffuser... il est possible qu'à plusieurs, nous soyons moins bêtes que tout seul.

# La coopération, à quoi ça sert ?



*Aucun de nous, en agissant seul,  
ne peut atteindre le succès.*

*Nelson Mandela*

**La coopération consiste à faire avec les autres ce que nous ne savons pas faire seul.**

Elle a été le catalyseur de notre développement. Sans la coopération et le partage, l'humanité n'aurait pas atteint un tel niveau de compétences.

Imaginez votre vie si lors de l'invention du feu, de la roue ou de l'écriture, les "découvreurs" avaient privilégié l'intérêt individuel à l'intérêt collectif...

Cette compétence semble à tel point vitale qu'elle a été renforcée au fil du temps par la sélection naturelle. Coopérer nous donne du plaisir en libérant abondamment dans notre corps de l'ocytocine, aussi appelée "hormone du bonheur".

Mais coopérer ne rend pas simplement heureux ! Cela permet aussi de réaliser des choses "impossibles". Nos dolmens<sup>1</sup>, pyramides, ou plus récemment nos cathédrales sont les fruits de processus coopératifs.

Aujourd'hui, ce n'est plus la complexité d'une construction "sans outils" qu'il nous faut affronter mais la complexité d'un monde où l'abondance règne et l'accélération est constante !

L'empreinte de la "saine concurrence", leitmotiv de ces deux derniers siècles, a fait perdre à notre société cette pratique ancestrale pourtant nécessaire à la compréhension de la complexité du monde actuel. *"Notre ignorance au sujet de la coopération, au moins comme tradition culturelle, explique pourquoi nos institutions et nos technologies sont souvent mal conçues pour faciliter la coopération"*, explique David Bollier, auteur activiste autour des biens communs.

Richard Sennett, sociologue, voit la "déqualification" des personnes dans la pratique de la coopération comme constituant le principal obstacle à surmonter. Le problème auquel nous sommes confrontés est que nous ne savons pas enseigner la compétence requise pour la conduite des relations humaines - telle que la coopération.

Il est vrai que les enjeux de l'humanité résident moins dans la nature des problèmes que dans la capacité à générer de nouvelles organisations humaines capables de les résoudre ou, mieux, ne les produisant plus.

C'est donc une reconquête salvatrice qui nous attend. Ce petit ouvrage espère y apporter une modeste contribution.

## “ Ils l'ont dit ”

*“Tout seul on va plus vite, ensemble, on va plus loin.”* - Proverbe africain

*“Aucun de nous, en agissant seul, ne peut atteindre le succès.”* - Nelson Mandela, Prix Nobel de la paix 1993

*“La coopération (...) : c'est la volonté de personnes de travailler ensemble et de surmonter collectivement les contradictions naissantes de l'organisation du travail.”* - Christophe Dejours, psychiatre, psychanaliste, professeur de la chaire de psychanalyse-santé-travail au CNAM

*“La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat.”* - Kofi Annan, secrétaire général des Nations Unies

*“Selon la signification la plus large et la plus courante, [la coopération] décrit un état d'esprit et un mode de comportement où les individus conduisent leurs relations et leurs échanges d'une manière non conflictuelle ou non concurrentielle, en cherchant les modalités appropriées pour analyser ensemble et de façon partagée les situations et collaborer dans le même esprit pour parvenir à des fins communes ou acceptables par tous.”* - Wikipédia

*“La coopération authentique ne naît donc pas simplement d'un accord visant à réaliser un projet commun, mais de la joie, du sentiment d'unité, si l'on peut dire ; car dans ce sentiment n'entre pas l'obstination de la conception personnelle, de l'opinion personnelle.”* - Jiddu Krishnamurti, philosophe indien

*“Il suffit de poser la question : A qui appartiennent les richesses dont nous fait cadeau la nature ?” pour que la réponse s'impose : A tous les humains, y compris ceux encore à naître.” Un peuple, une nation, peut jouer un rôle important, indépendamment de sa force. Il s'agit désormais de raisonner en parlant de rayonnement, d'ouverture, de coopération.”* - Albert Jacquard, généticien, humaniste

# Coopération ou collaboration, quelles différences ?

Nous parlons souvent indifféremment de collaboration ou de coopération comme traitant de la même notion. Il nous est souvent arrivé de voir des spécialistes de ces notions donner des définitions exactement opposées notamment entre les sciences sociales et les sciences de l'ingénieur...

L'histoire contemporaine, de plus, n'a rien fait pour que l'on puisse parler sereinement de ces notions : quand la coopération nous rappelle les "liens" assez peu bijectifs envers l'Afrique, collaboration nous emmène vers cette belle ville de Vichy (qui n'y est pour rien).

## 1- Comment partage-t-on le travail ?

De manière générale, les groupes collaboratifs et coopératifs travaillent ensemble sur un but commun ou partagé. C'est dans la manière de partager le travail que la différence est la plus visible :

**En coopérant**, le groupe est divisé en équipes spécialisées qui réalisent une partie des tâches. Les membres de chaque équipe ont des responsabilités spécifiques. L'ensemble est réalisé seulement quand tous les membres ont fait leur part de travail.

**En collaborant**, les membres du groupe travaillent dans un but commun. Mais chacun, individuellement, cherche à atteindre par lui-même l'objectif consensuel. Deux productions se font en parallèle : une production collective et les productions individuelles de chaque participant.

## 2- La maturité des groupes

La **démarche coopérative** est plus structurée et encadrante. L'animateur organise et "contrôle" le travail. Ce type de travail convient davantage au "groupe-enfant";

La **démarche collaborative** est plus souple et les membres du groupe disposent de plus de liberté, elle convient davantage au "groupe-adulte".

On peut voir la démarche coopérative comme une méthode d'initiation et de préparation à une réelle collaboration.

## 3- Les interactions entre les personnes

Les interactions entre les membres des groupes jouent un rôle central.

**En coopérant**, la complémentarité des tâches crée un sentiment de dépendance réciproque, les interactions sont de ce fait très fortes mais "hiérarchisées".

**En collaborant**, c'est la mise en commun des idées qui priment, les interactions ont plutôt un caractère "associatif", elles sont donc plus riches et plus intenses.

### En résumé :

Ces deux notions ne sont pas encore “stabilisées” bien qu’on s’accorde sur le fait que la collaboration implique un processus plus “démocratique”, avec des rapports plus égalitaires.

Ce qui semble important pour l’animateur de projet, c’est de savoir et faire savoir dans quelle dynamique de groupe il se situe.

## Pourquoi Coopérer ?

### 1- Pour être à la mode

Les modes d’organisations ultras hiérarchiques ne sont plus en vogue, les collègues souhaitent avoir leur mot à dire. Les entreprises où les humains sont relégués à des tâches automatiques tout en leur interdisant d’échanger entre eux sont stigmatisées : elles sont associées à des logiques esclavagistes, synonyme de souffrance au travail, voire de suicides. Bref, la tendance est d’associer le salarié à l’élaboration des chantiers sur lesquels il est amené à travailler. **Soyez à la mode !**

### 2- Pour être plus efficient

Derrière l’idée de coopération, il y a l’idée de partage : ce que je fais, mes échecs et réussites, mes inventions et problèmes sont rendus visibles, échangés. Et la réussite de l’un permet à l’autre d’avancer plus vite, les interrogations partagées puis abordées collectivement se résolvent plus facilement. Bref la coopération permet avec moins d’énergie d’arriver au résultat sans dégrader l’autonomie individuelle.

**Soyez plus efficients !**

### 3- Parce que l’on a plus le choix

Les problèmes auxquels est confrontée notre société sont d’un tel niveau de complexité que quelques experts dans un bureau ne pourront les résoudre. L’exemple du réchauffement climatique et plus précisément du Groupe d’Experts Intergouvernemental sur l’évolution du Climat (GIEC) montre l’intérêt d’une coopération internationale au niveau de la communauté scientifique pour arriver à un diagnostic partagé. Et il faudra encore plus de coopération pour arriver à rendre opérationnelles leurs recommandations... La paix, le respect des peuples, la protection de la biodiversité... sont autant de chantiers qui ne pourront se traiter en petits comités. **Soyez réalistes !**

## 4- Pour être plus heureux

Dans “Manifeste pour le Bonheur”, l’économiste Italien Stefano Bartolini constate que certains habitants des sociétés occidentales pourtant riches et en bonne santé sont malheureux. Il démontre avec brio que le temps que passent ces individus isolés à gagner toujours plus d’argent se fait au détriment de relations affectives et sociales... qu’ils essayent de compenser en gagnant encore plus... c’est la spirale. Or, les relations humaines sont au coeur de la coopération. Autant gagner moins mais en coopérant au sein de son travail et dans sa vie affective et sociale. **Soyez heureux !**

## 5- Parce que nous sommes des humains

*“Notre espèce est la seule où l’on observe des coopérations fortes, régulières, diverses, risquées, étendues et supposant des sanctions parfois coûteuses entre individus sans relations de parenté.” - Joël Candau dans Pourquoi coopérer, revue Terrain n° 58.*

Pour les anthropologues, il n’y a plus de doute, la coopération à une telle échelle est bien une singularité de l’animal humain. La “saine concurrence” risque de n’être qu’une parenthèse de notre histoire sauf si elle contribue à en écrire la fin... Réaffirmer une volonté d’humanité, c’est replacer la coopération entre nous comme principe de base. **Soyez humains !**

## Faut-il toujours coopérer ?

**Surtout pas !!!**

Cela peut sembler aller à l’encontre du précédent chapitre.

### 1- Avez-vous du temps ?

Pour coopérer il faut du temps pour démontrer collectivement le besoin, se connaître, négocier, échanger, partager... Donc si vous devez, avec un groupe qui ne se connaît pas du tout, réaliser un truc pour hier... plutôt être bien directif et préparer proprement le chantier. Par contre, un groupe qui a l’habitude de coopérer (est persuadé de l’intérêt, connaît les modalités et les outils...) pourra sur un temps bref, mobiliser le savoir-faire collectif acquis sur la durée. Donc autant s’habituer à coopérer par temps calme avant de pouvoir mobiliser ces nouveaux pouvoirs acquis par gros temps.

### 2- Êtes-vous prêt à partager le pouvoir ?

Passer du “je” au “nous” n’est pas forcément évident pour des individus sélectionnés sur leur capacité à exister seul, à penser seul, à décider seul... pour les autres et pour leur bien...

Pour certains, partager ses pouvoirs, passer d'une logique d'expertise individuelle à celle d'intelligence collective est simplement impossible. Mon expertise me permet d'exister au-dessus des autres, de valider leurs faits et gestes, coopérer me fait exister avec les autres, ma fierté s'incarne diluée dans notre production collective. Dans certains groupes et avec certaines personnes, le chantier est quasi psychanalytique avant d'imaginer pouvoir un jour coopérer.

### 3- Êtes-vous prêt à partager vos idées ?

Si la majorité des composantes de votre groupe n'est pas prête à partager infos, idées, ressources parce que "je ne souhaite pas que mon idée soit utilisée par d'autres", "je ne souhaite pas que mon idée soit modifiée", "je ne souhaite pas que mon idée m'échappe"... Nous vous conseillons de revenir à des fondamentaux et prendre le temps de discuter des ratios avantages/inconvénients à faire ensemble, à coopérer plutôt qu'à ne pas le faire. Et s'ils continuent à vouloir exister seuls, poussez le trait en leur faisant vivre une "petite expérience réversible de solitude". Certains en reviennent.



### 4- Et plus prosaïquement

Si l'on regarde de près les différents tempos d'un projet, il serait illusoire et pénible de coopérer sur tout et tout le temps. Par contre clarifier et décider avec le groupe quelles sont les grandes étapes du projet et comment elles seront gérées, permet d'avancer à la mesure du groupe, en instillant un peu plus de coopération lors de certaines phases et un peu moins dans d'autres.

# Quelles compétences pour coopérer ?

Et non, vous n'aurez pas ici un référentiel des compétences à acquérir pour être certifié "coopér-acteur". Nous reprendrons simplement trois compétences fondamentales à travailler selon Richard Sennett, historien et sociologue américain qui simplement pose la question suivante : *"et si, pour sortir de la crise, il suffisait de réapprendre à coopérer ?"*

## 1- Être capable d'écouter

Être capable d'attention plutôt que d'intention afin de se laisser envahir par les propositions des autres, par d'autres points de vue qui nous feront sortir de l'aveuglement étreint de nos certitudes, donc apprendre à se taire, apprendre à travailler, organiser, reformuler les idées de celui qui nous est étranger. Accepter que son regard constitue une part aussi pertinente que la nôtre d'un tout que nous ne pouvons voir seul. Apprendre à cartographier simplement les idées qui nous entourent.

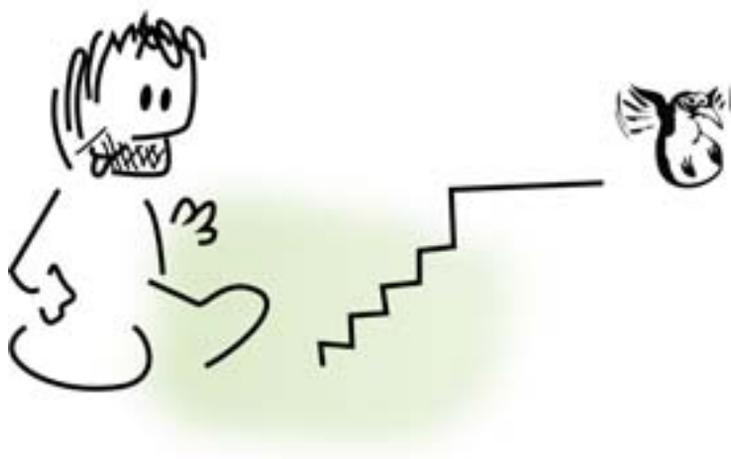
## 2- Être capable de faire des propositions ambiguës

Si coopérer c'est œuvrer collectivement pour parvenir à des fins communes ou acceptables par tous, il faut se garder de faire des propositions tellement bien ficelées qu'elles vont instantanément enfermer vos complices dans le sentiment que l'on tient LA bonne solution. Il est fréquent de voir le premier beau parleur proposer un cadre organisationnel qui servira ensuite de réceptacle aux idées suivantes de ses collègues. Travailler des propositions sujettes à interprétations, pas forcément totalement formulées, permettra de laisser de la place aux idées des autres, à proposer de multiples organisations, à jouer avec les idées avant de choisir, ensemble.

## 3- Être capable de vivre avec une organisation bancale

L'organisation d'un groupe, d'un chantier n'est qu'un outil au service d'un projet. Si celui-ci est coopératif, il sera co-élaboré et donc ne pourra, dès le début, être parfaitement organisé. La part de bazar est donc normale... Pour aller plus loin, on peut estimer, en regardant le fonctionnement des systèmes vivants, qu'une part de bazar est même nécessaire à la vie du système. 1/3 de bazar pour 2/3 d'ordre semble être le ratio pertinent au sein des systèmes coopératifs. Mettre trop d'ordre risque de faire un joli système... mais mort, ou encore pire, un système au sein duquel les humains sont quasi morts. C'est peut-être sur ce dernier point que nous avons à faire le plus gros effort de renoncement.

# Vos cinq premiers pas !



# Les outils conviviaux

Mais quel outil utiliser ? Quel est l'outil idéal ? Avez-vous des modèles de cahiers des charges d'outils coopératifs parfaits ?

Ces questions souvent posées nous entraînent vers la notion d'outils conviviaux. Une notion qui interroge la fonction de l'outil.

Cette notion, proposée par Ivan Illich - penseur de l'écologie politique et figure importante de la critique de la société industrielle - dénonce le fait que les outils (compris au sens large, incluant moyens techniques et institutions) aliènent les individus et les privent d'autonomie.

Leur utilisation généralisée peut même conduire à la contre-productivité.

## 1- Trois conditions pour des outils conviviaux

Illich propose alors un cahier des charges simple et clair de ce qu'il nomme *outil convivial* :

- il doit être générateur d'efficacité sans dégrader l'autonomie personnelle,
- il ne doit susciter ni esclaves ni maîtres,
- il doit élargir le rayon d'action personnel.

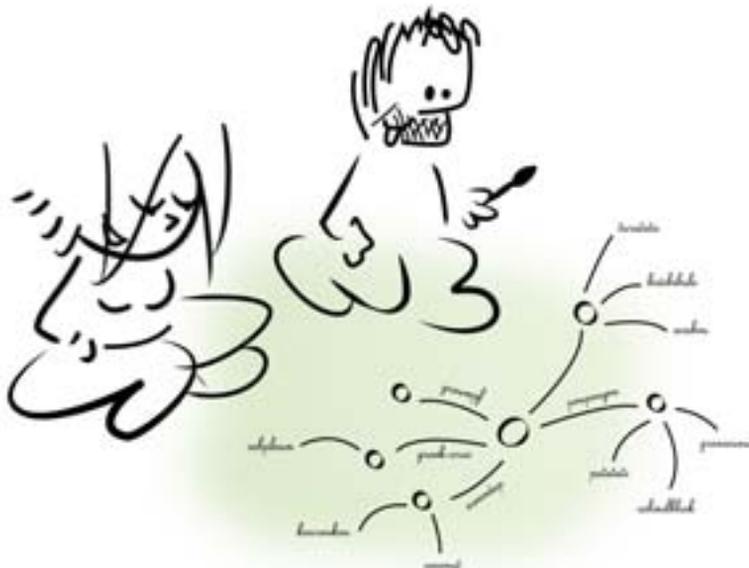
Ces trois conditions appliquées aux organisations et aux moyens techniques redonnent place aux individus, leur permettent d'être acteurs dans des systèmes sur lesquels ils ont prise. Les humains en ont besoin, l'humanité en a besoin.

*Attention : les outils libres ne sont pas forcément conviviaux.*

## 2- Trois exemples pour illustrer

### La bibliothèque anxieuse

Dans une bibliothèque du Sud de la France, les salariés ont maintenant comme poste de travail un “client léger” : un terminal connecté à un serveur central. Toutes les nuits, l’ordinateur est remis à neuf. Seuls sont sauvegardés les dossiers personnels. Les logiciels installés par les utilisateurs (quand cela est possible) sont effacés dans la nuit, et toutes personnalisations sont effacées... Ce système estimé très efficace par la direction des services informatiques est vécu comme insupportable par les bibliothécaires, générant une souffrance psychique palpable. Les tentatives d’évolution vers plus de convivialité ont été systématiquement rejetées, provoquant la désimplication de ceux qui, sans compter, amélioreraient leur institution pour le bien des usagers.



### La carte qui donne des idées

Freeplane est un petit logiciel de carte mentale (ou carte heuristique). Utilisé devant un groupe pour l’aider à synthétiser la richesse de ses échanges, il permet de rendre visible les idées et leurs complémentarités. Il donne assez systématiquement des envies et idées d’utilisations auprès des personnes qui en ont vécu l’expérience. C’est un logiciel libre facile à prendre en main, et facile à détourner pour de nouveaux usages. Il est proche de l’outil convivial par excellence.

## Coopération, réseaux et convivialité

Un réseau, un groupe qui coopère, s'inscrit dans un processus qui devra s'outiller et faire évoluer son outillage en fonction des étapes de son processus. Garder en tête les conditions des outils conviviaux lors de l'élaboration d'organisations et outils pour les servir permettra d'élaborer un système vivant, évolutif et apprenant. Le réseau, ainsi que le groupe coopératif ou collaboratif deviendront des lieux d'apprentissages, d'innovations et d'émancipations.

## L'écriture partagée : le retour aux sources

Conçu comme un support à la construction d'un savoir collectif, le Web 2.0 a profondément modifié la conception de l'information, en libérant l'écriture de l'univers clos du support imprimé. Il est désormais possible d'écrire à plusieurs sur le même document et en même temps ! Le succès rencontré par l'encyclopédie Wikipédia, l'un des sites les plus consultés au monde, a ouvert la voie à de nouvelles pratiques d'écriture. Se définissant elle-même comme un "projet d'encyclopédie libre, écrite collectivement", Wikipédia a démontré combien la collaboration était porteuse de qualité et pouvait augmenter la richesse de l'écrit. Richesse pour la communauté qui bénéficie de la rencontre de points de vue différents sur un même sujet. Richesse également pour l'individu qui participe à un projet qui va le conduire à élaborer de nouvelles stratégies d'écriture et à se nourrir de nouvelles idées.

### 1- Co-écrire, un processus difficile

La réalisation d'un écrit collaboratif est le fruit d'un processus souvent jugé complexe et difficile. En effet, à la démarche d'écriture individuelle (qui a pour fondement la planification, la traduction et la révision), l'écriture collective<sup>2</sup> ajoute trois niveaux de complexité supplémentaires :

- intellectuelle,
- sociale,
- procédurale.

Ces niveaux correspondent à trois questions que pose l'écriture collaborative :

1. comment mutualiser et harmoniser des connaissances individuelles pour produire un savoir collectif ?
2. comment coordonner les membres et leurs différents avis pour mener à bien ce projet ? Comment dépasser les conflits socio-affectifs générés par cet exercice collectif ?
3. comment mettre en place une planification et une finalisation commune ?

## 2- La dynamique de groupe : la clé de voûte de l'écriture collaborative

En réalité, au-delà des dimensions intellectuelle et procédurale évoquées précédemment, ce qui apparaît véritablement comme la clé de voûte de l'écriture collaborative est la dimension sociale, de laquelle va découler le "bon fonctionnement" du reste. Par "dimension sociale", on entend la capacité à créer une dynamique de groupe qui va fédérer chaque membre autour d'un objectif commun (la production d'un texte) et au sein de laquelle chacun va trouver sa place, une dynamique qui va faciliter au maximum l'implication de ses membres et sans laquelle tout projet coopératif est voué à l'échec.

L'écriture collaborative peut en effet générer des conflits socio-affectifs (points de vue divergents, sentiment d'être jugé etc) qui peuvent s'avérer difficiles à dépasser. L'acte de co-écriture nécessite ainsi :

- un haut niveau d'interaction réciproque entre les membres, alimenté par des échanges fréquents ;
- la prise en compte des différents points de vue, la valorisation des apports de chaque membre à la communauté, l'encouragement de chacun à participer, en gardant en tête cette phrase de Paul Ricoeur : "La tolérance n'est pas une concession que je fais à l'autre, elle est la reconnaissance du principe qu'une partie de la vérité m'échappe" ;
- la capacité de l'animateur à réguler les conflits sociaux-cognitifs générés par les idées et natures divergentes.

Le travail de l'animateur de réseau va justement être d'apporter une convergence au sein de la communauté et de créer ainsi une dynamique constructive de travail, propice à l'implication de chacun.

### 3- Faciliter la contribution de chacun par la méthode des 6 chapeaux

Afin de favoriser l'implication de chacun et l'émergence de nouvelles idées au sein d'un groupe, le psychologue spécialiste des sciences cognitives Edward de Bono a développé en 1987 la méthode dite des "6 chapeaux". Partant du postulat que la recherche de solutions passe par six phases bien distinctes, cette méthode invite chaque membre du groupe, lors d'une réunion, à explorer six modes de pensée spécifique, symbolisés par six chapeaux de couleurs différentes.

En résumé, les objectifs sont de :

- permettre à chaque membre de percevoir une idée et de la penser sous un angle différent, et ainsi de faire évoluer son point de vue sur une question ;
- empêcher la censure d'idées nouvelles au sein d'un groupe ;
- créer un climat favorable aux échanges et à la créativité,
- favoriser la liberté de parole ;
- résoudre collaborativement des problèmes ;
- offrir une vision globale et approfondie de la situation.

Concrètement, une fois le problème posé, chaque membre endosse tour à tour une posture différente en revêtant virtuellement un chapeau et commence à explorer de nouvelles solutions.

**Le chapeau blanc** symbolise la neutralité.

Lorsqu'elle le porte, la personne doit s'attacher à énoncer simplement les faits, en laissant de côté tout ce qui peut relever de l'interprétation.

**Le chapeau rouge** symbolise l'émotion.

La personne énonce librement ses sentiments et ses intuitions.

**Le chapeau vert** symbolise la créativité.

La personne cherche des alternatives, considère le problème sous un angle nouveau.

**Le chapeau jaune** symbolise la critique positive.

La personne "admet ses rêves et ses idées les plus folles".

**Le chapeau noir** symbolise la critique négative, le jugement.

La personne énonce les faiblesses et les risques que comporte cette idée selon elle.

**Le chapeau bleu** symbolise l'organisation, la canalisation des idées, le processus.

La personne s'attache à prendre du recul sur le sujet énoncé.

Cette méthode, qui pousse les participants à sortir de leur mode de pensée habituel, peut s'avérer très utile dans le cadre de la réalisation d'un écrit collectif.

## 4- Trois approches pour réaliser un écrit collaboratif

Réaliser un écrit collectif peut se faire de différentes manières, selon trois niveaux de collaboration.

- Un membre commence par rédiger un article, qui est ensuite modifié et enrichi par un autre membre et ainsi de suite jusqu'à obtenir un "document" jugé complet par le groupe et faisant l'objet d'un consensus.
  - Une approche plus coopérative que collaborative consiste à ce que chaque membre travaille sur une partie de l'article. Les diverses parties produites sont ensuite reliées entre elles et harmonisées pour former un seul et même article. Une variante à cette coopération consiste à ce que chaque membre, selon ses compétences et ses appétences, effectue une partie du travail. Par exemple, un membre rédige, l'autre corrige, le troisième relit etc.
  - Enfin, l'approche la plus collaborative est peut-être celle où il n'y a pas véritablement de distinction de rôle, celle où tous les membres sont associés à l'ensemble du processus, de la conception à la réalisation de l'écrit. Nous allons nous arrêter sur les phases d'élaboration de cette approche.

## 5- Les phases d'élaboration : trucs et astuces pour l'écriture participative

Chaque groupe peut trouver sa propre méthode, celle qui lui correspond. Voici cependant quelques trucs et astuces, points de repère pour initier une écriture participative.

Faire vivre une "petite expérience irréversible de coopération"

Rien de mieux pour préparer un groupe à la réalisation d'un écrit collectif que de commencer par lui faire vivre une "Petite Expérience Irréversible de Coopération" (PEIC). Elle permet de résoudre des points de blocage éventuels, fait naître les premiers échanges et donne du sens à la démarche collaborative. L'une des grandes astuces consiste à utiliser Framapad, un service en ligne qui permet de prendre des notes à plusieurs personnes simultanément. On y met du contenu imparfait, à corriger ou comportant de nombreuses fautes d'orthographe. Ce simple fait va pousser instinctivement les personnes, malgré les barrières qu'elles pourraient avoir, à corriger les fautes. Cette astuce est encore plus efficace quand la faute porte sur le nom d'une personne : au souci de l'orthographe irréprochable, s'ajoute l'égo... Le mal est fait : la personne vit sa première expérience de collaboration !

## **Le brainstorming**

Ce premier pas réalisé, une deuxième étape peut être franchie par l'organisation d'un brainstorming collectif, une réunion de collecte d'idées qui permet de rassembler tous les points de vue et les propositions d'écriture du groupe. Cette technique incite les membres à verbaliser les idées, à les confronter entre eux et à les reformuler. Elle stimule en outre la créativité. L'utilisation d'une carte heuristique s'avère très efficace pour recueillir toutes ces données, les hiérarchiser et offrir une vue d'ensemble. Le principe est simple : l'animateur fabrique une carte mentale qui reprend les points énoncés par chaque membre et les classe par thèmes et sous-thèmes. Projetée à l'écran, elle permet à chacun de voir s'il manque une donnée et d'intervenir ainsi plus facilement. Les idées fusent et chaque point de vue est pris en compte !

De nombreux outils de carte heuristique existent, parmi eux se distingue Freeplane par sa facilité d'utilisation.

## **La rédaction**

Une fois ce travail effectué, le groupe est en mesure d'établir un plan de l'écrit, à partir duquel la rédaction va commencer. En amont, il peut être utile de tester différentes modalités d'écriture (individuelles ou directement en groupe, dans quel cadre etc.), pour trouver la configuration qui conviendra le mieux au groupe. Une réflexion sur ce qu'induit la publication (= exposition) est également nécessaire.

La rédaction peut se faire au travers d'outils en ligne qui permettent à chaque membre d'éditer et de modifier le document, d'améliorer le travail commun d'écriture et d'avoir une vision en temps réel de l'état du document.

Google Documents se prête bien à la rédaction en petit groupe. Il permet de rédiger à plusieurs et en même temps un document en ligne que chacun peut modifier instantanément. L'avantage de cet outil est que le travail n'est jamais isolé et que les membres sont témoins de la construction de l'écrit, faisant par là-même évoluer leurs idées sur le sujet.

Pour un plus grand groupe, le wiki peut être une bonne option. Tout comme Google Docs et Framapad, il permet de publier instantanément toute création ou modification de page et d'avoir une vue d'ensemble. En outre, il possède d'autres options intéressantes : il est possible de commenter les pages, de mettre en page des contenus de manière plus visuelle, de décider du moment de l'édition du travail en ligne et de gérer l'historique des rédactions. Le wiki favorise ainsi un travail collaboratif plus structuré.



## Temoignage

### Un pad dans un foyer rural. Pour quoi faire ?

*Par Corinne Lamarche - SupAgro Florac*

Faisant partie du bureau d'un foyer rural, je recevais plusieurs mails pour élaborer l'ordre du jour, et je ne savais plus lequel était le bon, à la fin. De plus, il est arrivé que le compte rendu, envoyé quinze jours après la réunion, annonce un événement qui avait lieu trois jours avant. N'ayant pas été présente à la réunion, l'information était obsolète. Un autre fait me posait problème : je culpabilisais de ne pouvoir me rendre physiquement à une réunion et de ne pas pouvoir y participer.

J'ai donc proposé de créer un espace d'écriture collaboratif en ligne, sur Framapad.

#### **Avant la réunion**

Dix jours avant, j'ai envoyé par mail l'adresse du pad, avec un début d'ordre du jour, et demandant aux membres du bureau de le compléter. Chacun pouvait y inscrire présent/excuse, au lieu d'envoyer un mail à chacun pour dire si oui ou non il serait là. Les personnes l'ont rempli, et parfois des discussions se sont amorcées avant la réunion, ou des points ont pu être traités avant, réduisant le temps de la réunion.

#### **Pendant la réunion**

Bloquée à mon domicile ce jour-là, j'ai pu participer à la réunion à distance. Je lisais le fil de la discussion, tapé par deux personnes présentes, et je pouvais intervenir en posant des questions ou demandant des précisions, en tapant directement, à la suite de la ligne déjà écrite. J'ai apprécié le fait de pouvoir participer malgré des contraintes personnelles, et de sentir que j'étais présente grâce au chat et à l'implication de ceux qui étaient à distance. Ça m'a permis de me dire que même si je n'étais pas présente physiquement à toutes les réunions, je pouvais en être informée et suivre le fil de chez moi. La culpabilité était amoindrie, et mon envie de participation comblée en partie.

#### **Après la réunion**

Le lendemain même, j'ai exporté en fichier texte les notes prises en ligne et ai enregistré ce fichier dans mon dossier "CR Foyer rural". L'animatrice n'a pas eu besoin de m'envoyer le compte rendu par mail.

# Les listes de discussion :

## le pouvoir coopératif de l'email

Communiquer et échanger de manière holoptique est essentiel dans un réseau. Ce type de communication est possible avec une liste de discussion. Il s'agit d'une utilisation spécifique du courrier électronique qui permet le publipostage d'informations aux utilisateurs qui y sont inscrits.

Ne pas confondre liste de discussion et liste de diffusion

Dans la liste de diffusion, le responsable communique vers les membres.

C'est une communication à sens unique et sans possibilités d'échanges entre les membres. On parlera plus classiquement de newsletter.

### 1- Principes de fonctionnement

Une liste de discussion permet l'échange entre les membres de la liste sans avoir à gérer, ni même connaître l'ensemble des adresses mails des membres du réseau.

A la création de la liste de discussion, une adresse mail générale est créée pour le réseau. Exemple : [animation\\_fr@lists.imaginationforpeople.org](mailto:animation_fr@lists.imaginationforpeople.org) - Communauté francophone des animateurs de groupes collaboratifs).

En écrivant un mail à [animation\\_fr@lists.imaginationforpeople.org](mailto:animation_fr@lists.imaginationforpeople.org), le message sera délivré à l'ensemble des membres inscrits à cette liste de discussion. Chaque membre peut alors réagir au message en répondant à l'ensemble des membres via cette adresse [animation\\_fr@lists.imaginationforpeople.org](mailto:animation_fr@lists.imaginationforpeople.org)

### 2- Avantages d'une liste de discussion

La liste de discussion présente quelques avantages.

Chaque membre gère lui même son abonnement / désabonnement à la liste de discussion. Ceci permet :

- de ne pas avoir à communiquer son adresse mail personnelle à l'ensemble des membres du réseau,
- de ne pas dépendre des autres pour qu'ils acceptent (ou pas) de vous enlever (ajouter) de leur groupe.

Chaque membre utilise son propre logiciel de messagerie, selon ses habitudes de travail, pour communiquer avec la liste de discussion, pas besoin de se rendre sur un site ou un service externe.

Une fois que l'on est inscrit, l'envoi du message à l'ensemble des membres se fait à une adresse unique.

Chaque membre peut, via sa propre messagerie, classer les mails reçus par la liste de discussion (par exemple, un classement automatique dans un dossier pour lecture différée).

Chaque membre peut, via sa propre messagerie, lire les messages de la liste de discussion en mode déconnecté une fois les messages téléchargés.

Chaque membre peut paramétrer la liste de discussion afin de recevoir les nouveaux messages compilés en un seul mail à des fréquences choisies (chaque jour, chaque semaine, chaque mois).

Enfin, contrairement au forum qui demande à être visité régulièrement pour savoir s'il y a eu du changement, avec la liste de discussion c'est le nouveau message qui vient à vous.

### **3- Limites d'une liste de discussion**

Lorsque le message est envoyé, il est envoyé vers tous les membres.

Plus moyen de l'effacer ou de le récupérer !

Sans une certaine gymnastique, on peut vite se retrouver débordé par les nombreux mails échangés sur la liste de discussion (surtout si le réseau est grand et animé). Ceci peut toutefois être levé facilement si des règles de fonctionnement sont discutées dans le réseau (et encore mieux si vous ajoutez du classement automatisé dans votre messagerie).

### **4- Quelques principes pour une utilisation efficace de la liste de discussion au sein d'un réseau**

Dans un réseau actif et comptant beaucoup de membres, le nombre de mails échangés chaque jour sur la liste de discussion peut en rebuter plus d'un et provoquer un désabonnement massif !

Quelques trucs et astuces à discuter ensemble au lancement de la liste de discussion permettent de limiter ces désagréments.

- Le premier et le plus important est de ne pas polluer la liste de discussion avec des échanges hors propos par rapport au réseau.
- Le deuxième, tout aussi important, est de ne pas maintenir des échanges entre quelques membres sur la liste de discussion. Si, après un appel général sur la liste de discussion, quelques membres sont intéressés de poursuivre l'échange, il est

plus judicieux de sortir ces échanges de la liste de discussion et de les poursuivre via les mails perso. Toutefois, il est vital pour le réseau que les échanges ayant eu lieu en dehors de la liste de discussion fassent l'objet d'une restitution synthétique, sur la liste de discussion cette fois.

- Le troisième est qu'il est bon de garder une trace synthétique des échanges ayant eu lieu sur la liste de discussion et ce, sur un espace extérieur (comme par exemple le site internet du réseau) afin de permettre à ceux qui rejoignent la liste de discussion en cours de route de pouvoir s'insérer plus facilement dans le réseau en lisant son "histoire" et ses règles de fonctionnement (celles-ci peuvent d'ailleurs faire l'objet d'un premier échange sur la liste de discussion).

## 5- Quelques outils pour créer une liste de discussion

Il existe pas mal d'outils pour créer des listes de discussion.

La plupart des hébergements web en proposent.

Si vous n'avez pas d'hébergement web, vous pouvez vous tourner vers :

- + Yahoo : [fr.groups.yahoo.com](http://fr.groups.yahoo.com)
- + Google : [groups.google.fr](http://groups.google.fr)
- + Mailman : logiciel libre installé sur de nombreux serveurs web

## 6- Utiliser une liste de discussion

### S'abonner, se désabonner

Suivant le service utilisé, vous pourrez vous abonner / désabonner à une liste :

- via une interface web,
- via une adresse email spécifique. Celle pour vous inscrire est fournie en général sur le site internet du réseau que vous souhaitez rejoindre. Celle pour se désinscrire est en général fournie en bas des messages reçus via la liste de discussion.

### Ecrire au groupe

Il suffit d'envoyer votre message à l'adresse email de la liste de discussion.



## Temoignage

### Utilisation des listes à Tela Botanica

Le réseau Tela Botanica + [www.tela-botanica.org](http://www.tela-botanica.org) s'est constitué autour de listes de discussion. La première "tela-botanicae" a été ouverte en mars 1999, lors de la création du réseau. Elle s'appuie sur les services offerts par Yahoo Groupes. Elle est toujours active à l'heure actuelle : 1092 membres et 34000 messages échangés depuis sa création, avec une moyenne de 225 messages par mois (bilan réalisé le 8 mars 2010).

La liste regroupe spécialistes et amateurs, néophytes et chevronnés de la botanique. Un débutant pose une question et ce sont des dizaines de spécialistes qui répondent, parfois de manière très pointue. Gageons que s'ils s'étaient regroupés entre eux, les échanges n'auraient probablement pas été aussi dynamiques (peur d'être jugé par les pairs, haut niveau d'entrée dans les débats...).

Au fur et à mesure des échanges, des discussions thématiques se sont engagées, créant parfois un encombrement de messages sur la liste. L'animateur du réseau, qui pilotait en attention, a tout de suite proposé de créer un autre groupe de discussion spécifique. Et ainsi, plus d'une cinquantaine de groupes thématiques se sont créés, donnant lieu, pour certains, à un travail coopératif intense et à des productions collectives.

L'avantage de diviser ainsi le réseau en groupes thématiques est que l'on peut ne s'abonner qu'aux discussions qui nous intéressent, sans recevoir un flot quotidien de mails. L'inconvénient est qu'on n'a pas une vision globale de ce qui se passe dans le groupe. Pour remédier à ça, un des membres du réseau a animé la réalisation de synthèses des discussions : la personne qui posait une question devait ensuite rédiger une synthèse avec toutes les réponses reçues.

Trois niveaux de synthèses ont été définis en fonction du niveau de restitution des informations.

- Niveau 1 - Collecte des messages. Redonne la totalité des échanges sur un sujet (pas de traitement autre que de rassembler tous les messages et de faire un nettoyage).
- Niveau 2 - Collecte et mise en forme. Synthèse intermédiaire avec un peu de mise en forme.
- Niveau 3 - Synthèse enrichie. Avec additions et contrôles des références.

Le tout sous licence Creative Commons, bien sûr !

Le réseau a également mis en place des outils pour faciliter l'accès à ces listes par de nouveaux membres : modes d'emploi animés (tutoriel vidéo) et une charte de bonne conduite (Nétiquette).

# Cartographier son réseau :

## comment rendre visible l'invisible

L'être humain a une bonne mémoire cartographique. Elle résulterait de notre lointain passé où nous parcourions sans cesse les contrées à la recherche de baies et de gibiers.

Cartographier nous aide à :

- penser, structurer nos idées,
- résoudre les conflits en rendant visibles les positions tierces,
- rendre visibles les interactions entre les choses en prenant de la hauteur.

De la même manière, cartographier les interactions du réseau permet aux membres de bénéficier d'une vue holoptique.

Tout ou presque est cartographiable (des membres aux fiches-projets en passant par des sites géographiques précis). Plusieurs outils TIC rendent aujourd'hui abordable cette cartographie des échanges au sein des réseaux. En voici quelques-uns.

### Les logiciels de cartes mentales

Formidables outils de brainstorming, les cartes mentales rendent visibles les idées du groupe et les liens entre ces idées. Elles facilitent ainsi la pensée non linéaire.

Pour une utilisation hors web, le logiciel libre freeplane est une référence :  
+ [www.freeplane.org](http://www.freeplane.org)

Pour une utilisation sur le web :

+ [wisemapping.com](http://wisemapping.com) + [www.mindmeister.com](http://www.mindmeister.com) + [www.mindomo.com](http://www.mindomo.com) ...

### Les logiciels de cartographie

Sur un fond cartographique (plan ou satellite), il est possible de cartographier dans l'espace toutes les données pouvant être géoréférencées.

Google Maps est le plus connu. Vous pouvez y déposer sur une carte des puces "commentées", puis encapsuler cette carte dans votre site. Si vous le souhaitez, des tiers peuvent aussi alimenter la carte + [www.google.com/maps](http://www.google.com/maps)

Umap est un service de cartographie s'appuyant sur le fond de carte OpenStreetMap (équivalent "libre" de Google Maps). Les modalités citées ci-dessus sont également accessibles + [umap.openstreetmap.fr/fr](http://umap.openstreetmap.fr/fr)



## Temoignage

### Utilisation d'une carte Google pour les achats groupés

Par Françoise Viala - Pic'Assiette

Cet outil a été mis en place lors d'une réflexion au sein de l'association Pic'assiette. Comment rendre visibles les initiatives citoyennes autour de commandes groupées ?

L'association ne crée pas des groupes mais elle invite le citoyen ou le producteur à se rapprocher du groupe le plus proche, voire à en créer un. Les citoyens, qui ne se connaissent pas, laissent leurs coordonnées puis Pic'Assiette les met en lien suivant leur origine géographique.

L'idée était donc :

- de montrer l'existant à un public novice, mais aussi aux groupes déjà créés.  
En effet, entre Nîmes et Montpellier, plusieurs groupes existent sans se connaître. Chaque groupe gère son fonctionnement, se questionne mais sans échanger avec les autres ;
- de créer du lien, d'échanger entre groupes !

Et cela marche : des journées sont organisées de façon autonome, sans que l'association Pic'Assiette ne les anime.

Au-delà du fait de créer du lien, l'objectif est de réfléchir de façon collective : comment aider à la diversification des débouchés pour les producteurs et pérenniser cette démarche sans que cela repose toujours sur le même noyau de personnes ?

La participation est libre, il n'y a pas besoin d'inscription pour se référencer. Le plus gros du référencement a été réalisé par l'association Pic'Assiette qui a pris le temps de rencontrer et d'échanger avec les groupes proches de Montpellier. Puis les groupes se sont rencontrés et gèrent leur rythme de réunion, leur ordre du jour, etc... de façon autonome.

L'outil a servi d'exemple pour créer une carte référençant les groupements d'achats citoyens, mais au niveau de la région Languedoc-Roussillon toute entière. + [site-coop.net/gaclr](http://site-coop.net/gaclr)

L'avantage principal de ce type de carte est la visibilité rapide des initiatives.

Quelques préconisations :

- il faut penser à l'actualiser,
- il faut penser à former les personnes,
- il faut l'animer. L'outil en lui-même ne suffit pas, il faut le faire connaître par des représentations sur stand, des journées grand public...

La deuxième étape consiste à référencer à la fois les outils qui permettent de commander, et les démarches et actions mises en place pour que le groupe se pérennise. L'association a d'ailleurs participé aux Rencontres MousTic afin de rendre sa démarche encore plus collective et collaborative.

+ [picassiette.org](http://picassiette.org) - Rubrique Partager > Collectif d'achat groupés

# Les tableurs partagés :

## le pouvoir des chiffres à portée de tous

Dans un réseau, rendre les données accessibles à tous est essentiel. C'est encore mieux quand elles peuvent être modifiées par les membres.

Quand ces données sont sous forme de texte, un blog, un site internet ou mieux encore un wiki peuvent convenir. Mais que faire quand les données sont des nombres ou sont contenues dans une base de données ?

Très difficile auparavant, ce travail collectif sur des données est maintenant possible via plusieurs outils du Web 2.0. En voici quelques-uns.

### **Framacalc**

Framacalc est mis à disposition librement et gratuitement par Framasoft, association à but non lucratif très active dans le domaine du logiciel libre.

En plus des fonctionnalités de base de n'importe quel tableur, Framacalc résout le problème du travail collaboratif sur une même feuille de calcul. En effet, Framacalc vous permet d'inviter vos amis ou vos collègues à voir, mais aussi et surtout à modifier votre document en ligne et en temps réel.

Avantages :

- éthique : il n'est fait aucun traitement de vos données personnelles ;
- les documents sont faciles à partager (il suffit d'en communiquer l'adresse) et à exporter (en HTML). Ils sont sauvegardés en permanence et automatiquement, et restent toujours accessibles par Internet.

Inconvénient :

- tous les documents Framacalc sont "ouverts" donc "trouvables" sur internet.

### **Google Documents**

Google Documents propose un tableur en ligne très complet. Le travail collaboratif est facile et les modifications apparaissent en temps réel sur votre document.

Google Documents offre plus de niveaux de "protection" de vos données que Framacalc. Vous pouvez choisir avec qui vous partagez votre tableur et à quel degré (consultation, commentaires ou modification). Par contre, Google fait un traitement des données pour du ciblage publicitaire.



## Temoignage

### Je suis devenue accro des tableurs en ligne !

Par Claire Herrgott

Je suis coordinatrice pédagogique d'une licence professionnelle. Qui dit coordination dit OR-GA-NI-SA-TION !

Pas facile de centraliser les informations, d'éviter les redondances, de tenir au courant les étudiants, l'équipe pédagogique et les professionnels partenaires !

Suite à la formation Cooptic, j'ai compris l'intérêt de la coopération et j'essaye de plus en plus d'être une "coordinatrice coopérative" !

Avant, on multipliait les tableaux pour chaque promo d'étudiants (tableau avec leurs coordonnées, tableau avec leur thème de stage + les coordonnées de leur maître de stage etc.).

J'ai créé un seul tableau en ligne qui est rempli en début d'année, dès le début de la recherche de stage. Les étudiants le remplissent au fur et à mesure (recherche d'un stage) ; l'assistante de formation et la coordinatrice (moi-même) le complétons pour indiquer si la convention a été rédigée, signée, puis envoyée ; l'équipe pédagogique complète la colonne "nom du tuteur pédagogique". Une fois en stage, les étudiants complètent également les infos concernant leurs maîtres de stage etc. Je m'en sers ensuite pour organiser les soutenances.

Finis les multiples tableaux à archiver sur le serveur, à envoyer par mail, à ne plus savoir quelle version utiliser *etc.* J'utilise désormais un seul tableau, accessible pour tous et depuis n'importe quel poste !

#### Petite anecdote

Lors d'un audit qualité il y a eu une panne internet... Mon tableau n'était plus accessible ! Depuis, je fais régulièrement une importation au format openoffice afin d'éviter de me retrouver sans rien...

# L'accélérateur de projet :

## l'intelligence collective au travail

L'accélérateur de projet est une technique d'intelligence collective permettant à un porteur de projet de voir une de ses difficultés débloquée par l'apport de la communauté. L'accélérateur de projet découle de l'entraînement mental créé pendant la guerre 39-45 par Joffre Dumazedier et développé ensuite par le mouvement d'éducation populaire "Peuple et Culture".

Pour assurer le succès d'une telle démarche, il est important de s'appropriier la méthode et de suivre les règles qui en découlent.

Trois rôles doivent être assurés :

- un exposant : la personne qui présente sa situation problème ;
- un animateur - gardien de la méthode : présente rapidement la méthodologie, rappelle les règles, assure le bon déroulement ;
- un secrétaire : prend les notes (fonction qui peut être partagée sur un espace d'écriture collective).

### Étape 0 : préparation (5 min)

Au début de la rencontre, le groupe choisit les personnes endossant les trois rôles ci-dessus. Il est conseillé que la personne qui présente sa situation-problème prépare sa question en amont.

### Étape 1 : exposé de la problématique ou de la situation (5 min)

La personne qui a accepté de soumettre son problème expose le plus clairement possible la situation et son contexte. Elle exprime ensuite la façon dont elle définit le problème. Les autres membres de l'équipe écoutent.

### Étape 2 : clarification de la problématique (5 min)

Pour bien cerner la situation, les membres du groupe formulent des questions d'information factuelle uniquement (meilleure compréhension du contexte par exemple). La personne qui a exposé sa situation apporte les précisions ensuite.

### Étape 3 : contrat - reformulation de la question (1 min)

La personne qui a exposé sa situation précise clairement ce qu'elle attend des autres membres du groupe (je voudrais que le groupe m'aide à...).

#### **Étape 4 : réactions, commentaires, suggestions (20- 30 min)**

Les autres membres du groupe donnent leurs impressions, réactions, perceptions connotées d'évaluation et d'interprétation de la situation. Ils s'appliquent surtout à proposer une façon de voir autrement la situation, à la recadrer. Ils peuvent faire des suggestions pratiques ou donner des conseils.

La personne qui a exposé sa situation écoute et s'impose de ne pas intervenir. Elle a tout intérêt à noter par écrit ce qui lui paraît pertinent de retenir.

#### **Étape 5 : synthèse et plan d'action (5-10 min)**

La personne qui a exposé sa situation prend quelques instants pour finaliser en mini-plan d'action des remarques exprimées par les membres du groupe (une synthèse personnelle de ce qu'elle retient).

Pendant ce temps, les autres participants notent les idées et remarques qui peuvent leur être utiles dans leurs projets (idées transversales etc).

Après ce temps d'écriture, la personne qui a exposé sa situation présente son plan d'action, indique la façon dont elle entend donner des suites. Les autres membres du groupe n'ont pas à discuter des choix de la personne ou de son plan d'action ; ils se comportent plutôt comme des témoins du cheminement de cette personne ; ils peuvent exprimer leur soutien et leur encouragement.

Les idées "transversales" notées par les autres participants seront présentées en grand groupe ensuite.

#### **Étape 6 : évaluation et intégration des apprentissages, vécu (5 -10 min)**

Pour fermer correctement la rencontre, il convient de faire un retour sur ce qui s'est passé. La personne qui a demandé de l'aide peut exprimer son vécu ; le groupe peut évaluer sa façon de procéder et, au besoin, y apporter des correctifs pour la prochaine rencontre. Il est recommandé au groupe de se donner quelques minutes pour que chaque membre puisse noter ce qu'il retient de cette rencontre.

Adapté de : Payette, A. et Champagne, C. *Le groupe de co-développement professionnel*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université du Québec, 1997.



## Temoignage

### Je suis devenu fan de l'accélérateur de projet

*Par Laurent Tézenas - Montpellier SupAgro*

Je suis enseignant à Montpellier SupAgro, dans la filière Ingénieur, mais aussi en Master et en Licence professionnelle. Dans le domaine de la communication écrite et orale, les travaux sont individuels ou collectifs.

Quel que soit le type de travail demandé, l'individu doit montrer sa capacité à mobiliser son réseau pour réfléchir à des solutions, résoudre des problèmes, contourner des difficultés. Travailler en autonomie n'exclut pas de faire confiance aux autres, de leur donner l'occasion de montrer leur disponibilité et leur intérêt à notre travail. C'est dans ce contexte que l'accélérateur de projet est opérationnel.

L'accélérateur de projet n'est pas un logiciel ni un outil informatique : c'est une méthode qui contraint les échanges entre cinq individus. Cette mise en situation dure 60 minutes. Un individu expose un problème qu'il confie au groupe. Le groupe y réfléchit pendant 30 minutes sans que le questionneur n'intervienne.

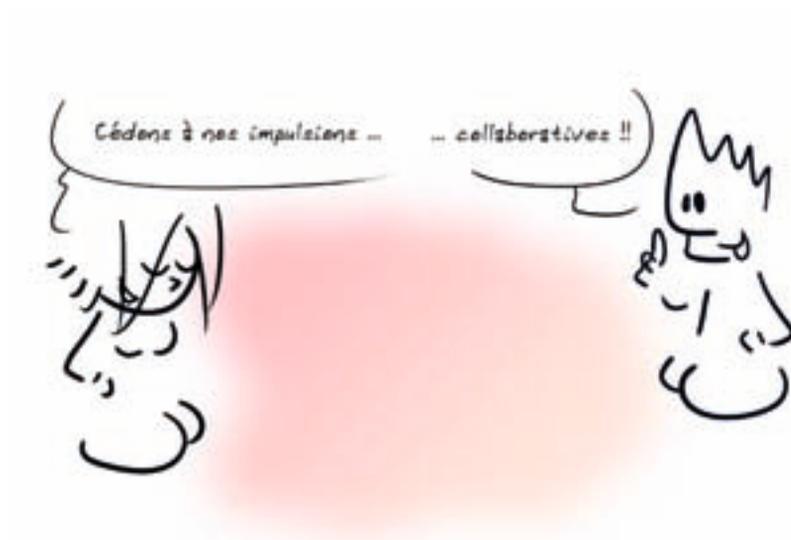
Je l'ai utilisé avec des ingénieurs en 2e année. De retour d'un stage ouvrier, une séance de débriefing en octobre a permis de faire parler les ingénieurs sur les fonctions, missions, activités dont ils ont eu la responsabilité lors du stage. Puis d'évoquer les compétences qu'il leur semble avoir exprimées. Ensuite, de partager en groupe de cinq leurs expériences et les difficultés rencontrées. Chaque groupe décide ensuite de choisir un problème ou une difficulté rencontrée, pour la traiter avec la méthode "accélérateur de projet".

Les étudiants ont beaucoup apprécié ce moment, car c'est un vrai moment structuré d'échanges régulés. La méthode permet à chacun de s'exprimer, même les plus discrets ou timides, et surtout elle permet d'éviter les recadrages intempestifs du questionneur qui doit se taire pendant la réflexion collective.

À la fin de l'exercice, un enseignement particulier lié à la séance doit être formulé, c'est une pépite. Parmi les dernières d'entre elles : "c'était vraiment bien qu'il se taise après avoir exposé sa question" ; "développer l'écoute enrichit vraiment la réflexion".

**Petite expérience irréversible de coopération !**

# La coopération : aspects pratiques



**Les outils ne sont pas collaboratifs par nature,  
ils le deviennent lorsqu'ils sont utilisés à bon escient  
et dans un contexte favorable.**

## **Trucs et astuces pour impulser un projet coopératif**

Les “trucs et astuces” listés ci-dessous ne demandent pas de grandes compétences techniques ni un budget important. Une technique d’animation, l’usage d’un outil rapidement mis en place ou une posture appropriée de l’animateur de réseau peuvent faire bien plus que l’installation d’usines à gaz sur-dimensionnées, qui peuvent coûter très cher (au sens propre comme au sens figuré).

### **1- Disjoindre l’apprentissage de la coopération...**

...de son utilisation sur des sujets brûlants !

Il est judicieux d’éviter les sujets polémiques pour s’initier à la coopération.

Il vaut mieux tester méthodes et outils coopératifs sur de petits projets avec peu d’enjeux que sur des chantiers vitaux pour le réseau.

Par exemple, il est préférable de commencer par la mise en commun de fiches pédagogiques pour un réseau d’éducation à l’environnement plutôt que d’essayer de mettre en commun les moyens de se financer. Quand les membres du réseau auront acquis un peu d’expérience en matière de pratiques coopératives et auront développé un vécu commun, un chantier sur la mutualisation des moyens pourra être envisagé.

### **2- Faire vivre de petites expériences irréversibles de coopération**

Un grand voyage commence par de tous petits pas.

Même s’il semble que la coopération soit une composante majeure de l’animal humain, quelques siècles de “saine concurrence”, de “il ne faut pas copier”, de “pour exister, ne dois rien à personne”... handicapent les humains qui s’y frottent. Il convient donc de ré-instiller la dimension coopérative petit à petit.

Tout changement est un processus de rupture qui demande un basculement dans les représentations, les idées, les méthodes, des individus.

Pour qu'un réseau se mette à coopérer, il faut provoquer ces ruptures, ces basculements qui sont souvent irréversibles : faire vivre de "petites expériences irréversibles de coopération" est souvent un bon début.

- Lever un menhir, 340 bonshommes qui tirent dans des sens différents mais pas trop fort : super expérience... mais il faut avoir l'occasion.
- Prendre des notes à plusieurs en même temps et sur une même page Internet (avec des outils qui permettent de co-rédiger un texte en ligne) : plus simple que de lever un menhir, mais bien efficace.
- Animer un débat en utilisant des cartes heuristiques (ou cartes mentales) vidéo-projetées en direct. Cette technique permet de visualiser d'un coup d'oeil toutes les idées du groupe, et permet de passer d'une logique linéaire à une navigation par idées qui peut s'adapter au public (on peut facilement ajouter de nouvelles idées).
- Faire faire et valoriser la rédaction de synthèses de listes de discussion. Par exemple, au sein du réseau Tela Botanica (réseau de botanistes francophones), les membres discutent parfois sur les listes et forums de sujets très pointus. Celui qui a initié la discussion réalise la synthèse. Il y a ensuite un classement des synthèses des listes de discussion suivant qu'il s'agit d'un simple copié-collé, ou d'une rédaction plus organisée.
- Mettre du contenu imparfait, à corriger : n'écouter que leur bravoure pour défendre la pureté de la Langue, ceux qui hier encore freinaient des quatre fers à l'idée de participer sur un outil informatique passent la barrière technique et corrigent les fautes ! Cette astuce est encore plus efficace quand la faute porte sur le nom d'une personne : au souci de l'orthographe irréprochable, s'ajoute l'aiguillon de l'ego...
- Faire des jeux coopératifs : par exemple le jeu du Tao, ou des jeux coopératifs en animation collective sur un site sur la non-violence + [www.nonviolence-actualite.org](http://www.nonviolence-actualite.org)

### 3- Commencer en présence

Lorsqu'on parle "réseau coopératif", on envisage une communauté qui n'est pas toujours sur le même espace-temps : il y a du travail à distance, des échanges synchrones et asynchrones. A l'inverse, rares sont les communautés virtuelles qui fonctionnent uniquement à distance : les regroupements, les rencontres sont des temps forts de la dynamique de réseau.

Lorsqu'on démarre un réseau, il est judicieux d'exploiter ce temps "en présence" pour tester et expérimenter des outils et méthodes qui pourront perdurer à distance : mettre en oeuvre en présence ce que l'on veut mettre en oeuvre à distance.

Ceci permettra de se familiariser, de se former et d'assurer une continuité entre présence et distance.

Par exemple, lors d'une rencontre d'un réseau, l'un des membres pose une question à l'assemblée. Tout le monde peut proposer une ou plusieurs réponses sur des petits papiers et en indiquant bien ses coordonnées. Les réponses sont synthétisées et rendues visibles à tous. Puis la personne qui a posé la question récupère les contacts des personnes ayant répondu et crée une liste de discussion (voir plus bas) pour continuer à échanger à distance.

Par exemple, on peut mettre en place des outils pour travailler à distance qui vont du coup soulever des questions sur les modes de fonctionnement en présence : les règles de prise de parole, de prise de décisions, car souvent ces éléments sont implicites. Dans un groupe, la rédaction des compte-rendus de réunion est souvent assumée par une personne. Si l'on met en place un outil de co-rédaction pour prendre des notes, cela soulève des questions : tout le monde peut-il écrire ? qui valide ? On voit bien que ce n'est pas l'outil qui pose des problèmes, il soulève juste les questions.

## **4- Commencer par soi-même**

Pour changer le monde, il faut commencer par se changer soi-même.

Beaucoup de structures ont le projet de faire coopérer un groupe, un réseau. Mais avant toute chose, il faut commencer par pratiquer méthodes et outils coopératifs : il s'agit de s'appliquer en interne ce que l'on souhaite mettre en place en externe.

Un constat : une structure qui ne coopère pas en son sein et n'utilise pas les outils qui vont avec, aura du mal à faire coopérer autour d'elle.

Mais comment faire lorsqu'on est dans un contexte très figé, très contraint, difficilement perméable à ce type de pratiques ? Il faut partir du plus petit cercle sur lequel on a prise pour coopérer : quelques collègues de confiance, un petit groupe de travail audacieux... On trouvera toujours deux ou trois personnes prêtes à jouer le jeu !

## 5- Commencer simple

Proposer des outils faciles à prendre en main par les utilisateurs.

Lorsqu'on aborde l'utilisation d'outils informatiques, la première marche est la plus importante à passer. Si la première manipulation est simple, les contributeurs, rassurés, auront envie de s'investir un peu plus et d'accepter qu'il y ait besoin d'un petit temps de formation ou de prise en main.

On peut même envisager de cacher des fonctionnalités dans un premier temps et attendre que le groupe grandisse en maturité avant d'ajouter des briques progressivement. Ou attendre que la demande soit exprimée et faire évoluer le dispositif technique en fonction des propositions du groupe.

## 6- Être pragmatique

Plutôt que d'attendre d'avoir les moyens nécessaires pour créer un dispositif sur-mesure, il vaut mieux commencer, dès que la dynamique de réseau frémit, à installer quelques outils clés en main, faciles à installer et à utiliser : bricoler en assemblant des outils peu onéreux, voire gratuits, mais qui permettent de commencer à proposer des démarches coopératives.

Bien sûr c'est imparfait : il serait préférable d'avoir son propre dispositif tout en logiciel libre. Et certains seront peut-être hostiles à l'utilisation de services en ligne gratuits qui stockent vos données avec le risque d'une réutilisation à des fins commerciales. Certes, mais l'animateur de réseau se doit d'être pragmatique. Ces outils sont à utiliser en connaissance de cause et pour ce qu'ils sont : des services en ligne gratuits, et non des outils avec lesquels on peut être autonome. Cependant, par leur simplicité d'emploi, ils peuvent servir à faire émerger la dynamique coopérative. On attendra de voir de vrais usages se mettre en place avant de passer à du développement spécifique si nécessaire.

## 7- Piloter à l'usage

Piloter en attention plutôt qu'en intention.

- Gérer un projet "en intention" : le coordonnateur prévoit dès le début les objectifs, le déroulement du projet, le calendrier, le budget... C'est la méthodologie de projet traditionnelle.

- Gérer un projet “en attention” : l’animateur crée des situations coopératives (faire se rencontrer les personnes, faire en sorte qu’elles se présentent, qu’elles puissent échanger...), être ensuite à l’affût et réactif (proposer des supports pour que ce qui a émergé de la situation coopérative puisse déboucher sur des projets, des actions, du travail coopératif...). C’est la méthodologie de projet coopératif. L’animateur doit donc s’astreindre à se taire, à mettre ses idées de côté et plutôt privilégier une attitude d’écoute et d’observation.

Par ailleurs, il doit mettre en place les conditions favorables pour faire émerger des besoins collectifs : par exemple un questionnaire en ligne dont les résultats sont partagés collectivement. Google formulaire est parfait pour ça car il permet de traiter statistiquement les réponses et de créer des graphiques. Donner les résultats à tous et en temps réel permet à l’animateur de ne pas garder le monopole de la vision globale : le groupe est rendu visible au groupe.

## **8- Du beau, du beau, du...**

Contrairement à ce que l’on pourrait penser, l’aspect esthétique, graphique, est très important : il a un pouvoir motivant pour les membres du groupe et il valorise les productions collectives.

## **9- Miroir, beau miroir**

Rendre le groupe visible au groupe est une étape fondamentale pour engager la coopération entre les membres. C’est le concept d’holoptisme, décrit par Jean-François Noubel.

On peut utiliser différents outils et techniques.

- Cartographier les membres : pour représenter la communauté et qu’elle prenne corps, qu’elle soit moins virtuelle en prenant une dimension géographique.
- Réaliser un inventaire des compétences - en identifiant le point fort de chacun et en le mettant en évidence sur une carte heuristique, par exemple - de ce que l’on est prêt à partager. Quelles sont les ressources des membres du groupe qu’ils peuvent partager avec les autres membres ?.
- Partager les problèmes et points de blocages des uns et des autres, ce en quoi les autres peuvent m’aider.

## **10- Encourager les contributions**

Pour initier (et même prolonger) une dynamique coopérative qui s'appuie sur des participations volontaires, il est important de valoriser la moindre contribution. Par exemple citer tous les contributeurs du projet, même ceux qui n'ont eu qu'une participation très minime (apologie du renforcement positif).

Par ailleurs, il peut être très utile pour un animateur de réseau de bien connaître les contributeurs éventuels pour repérer le chemin entre leurs préoccupations et le projet.

## **11- Clarifier les conditions d'utilisations**

Lorsqu'on envisage un réseau coopératif, il est fort probable que les échanges fassent émerger des productions collectives communes. Pour éviter tout problème ou malentendu, il vaut mieux envisager et discuter dès le début de la dynamique des conditions d'utilisations, et des droits qui s'appliquent aux productions communes.

- Qui est propriétaire du contenu élaboré collectivement ?
- Ce contenu pourra-t-il être vendu ?
- Pourra-t-il être transformé ? ...

Les licences Creative Commons (contrat flexible de droit d'auteur pour libérer ses oeuvres) permettront d'aider à réfléchir sur le sujet et à donner un cadre juridique à la création de biens communs (voir chapitre suivant).

## **12- S'entourer de bon "suiveurs"**

Il est commun de dire que c'est de la qualité de l'animation que dépend la vie d'une communauté. C'est bien entendu en partie vraie. Mais sans suiveurs eux aussi impliqués dans l'action, il n'en serait rien.

## **13- Faire produire du bien commun, faire coopérer, mais toujours avec plaisir**

# Les licences libres :

## un fondement pour plus de coopération

### 1- Un monde à la dérive

Il y a des milliers d'années, l'humain passe un cap majeur : c'est l'invention de l'écriture et des alphabets. Un peu en avance sur mon temps, j'entrevois rapidement l'intérêt de protéger la lettre "e" par une licence restrictive. Dorénavant, à chaque fois que vous désirez utiliser cette lettre, payez ou réduisez vos ambitions... Et si vous tentiez votre premier discours ?

#### Fiction ?

Une société australienne est parvenue à placer une licence sur un gène humain lié à un type précis de cancer. Résultat : pour pouvoir étudier ce gène afin de trouver un médicament, il faut payer...

"A" est une société polonaise qui vend des livres online. Apple a attaqué cette société en justice pour utilisation abusive de sa "marque"... Eh oui, le site internet de "A" était a.pl .

Une enseignante de français avait lancé un blog sur lequel elle échangeait avec ses élèves des exercices de français. Elle s'est vue attaquée par le magazine "Madame Figaro" pour violation du droit de sa marque... En effet, le blog de l'enseignante se nommait "le blog de madame Figaro" (par ailleurs le vrai nom de cette dame).

Ce ne sont là que quelques exemples parmi une liste qui s'allonge de jour en jour !<sup>4</sup>

#### Pourquoi en sommes-nous là ?

La virtualisation toujours plus facile des données, du savoir et les imprimantes 3D qui permettent de réaliser à peu près tout ont fortement raidi la position des gouvernements (sous la pression du secteur privé) en ce qui concerne le droit d'auteur et la propriété intellectuelle.

Un mouvement de fond important est en marche pour restreindre la liberté...

Les gestionnaires de droits qui voient ceux-ci mis sous "contrainte" par l'arrivée du web et de la numérisation exercent un lobbying important auprès des états.

Les Etats, quant à eux, sont incapables d'organiser un réel débat public sur la question et se laissent influencer par le lobbying.

Enfin, les intermédiaires techniques (serveur web, plateforme de partage...) sont mis sous pression pour mettre en place des outils de protection du droit d'auteur des œuvres circulant sur leurs serveurs. Voulant se protéger, ils participent au durcissement généralisé du droit d'auteur.

On en arrive donc à des situations inquiétantes de limitation des droits qui auront des conséquences à l'échelle du monde !

### **Les Digital Rights Management (DRM)<sup>5</sup>**

Les DRM ont pour objectif de contrôler l'utilisation qui est faite des œuvres numériques. Ces dispositifs peuvent s'appliquer à tous types de supports numériques physiques (disques, DVD, Blu-ray, logiciels, etc.) ou de transmission (télédiffusion, services Internet, etc.) grâce à un système d'accès conditionnel.

Les DRM échouent complètement lorsqu'il s'agit d'empêcher la copie, mais sont remarquablement efficaces pour empêcher toute innovation. En effet, les DRM sont couverts par les lois anti- contournement telles que la célèbre DMCA de 1998 (US Digital Millennium Copyright Act) et l'EUCD de 2002 (EU Copyright Directive) ; chacune d'elle fait du contournement de DRM un crime, même si vous n'enfreignez aucune autre loi.

## **2- Les pratiques coopératives mises à l'épreuve**

La coopération s'appuie sur le partage, le faire-ensemble et l'échange.

Le renforcement toujours plus grand du droit d'auteur rend la coopération difficile en réduisant les possibilités de co-produire facilement.

Le développement d'une législation facilitant les échanges est une condition essentielle au développement des pratiques coopératives dans nos sociétés.

Des progrès ont été réalisés avec l'arrivée des licences libres. Un pas dans la bonne direction qui doit s'amplifier face aux dérives actuelles du droit d'auteur.

### **Le droit d'auteur**

Le droit d'auteur est l'ensemble des prérogatives exclusives dont dispose un auteur ou plus généralement ses ayants-droit (société de production, héritiers) sur des œuvres de l'esprit originales.

Il se divise en deux branches :

- le droit moral, qui reconnaît à l'auteur la paternité de l'œuvre et qui vise aussi le respect de l'intégrité de l'œuvre ;
- les droits patrimoniaux, qui confèrent un monopole d'exploitation économique sur l'œuvre, pour une durée variable (le plus souvent 70 ans après la mort de l'auteur) au terme de laquelle l'œuvre entre dans le « domaine public ».

La difficulté porte sur l'utilisation restrictive (abusive) des droits moraux, empêchant toute réutilisation des oeuvres sans accord préalable et/ou paiement de royalties.

### 3- Une licence libre : Kezako ?

Les licences libres<sup>6</sup> ne sont que des outils construits par l'homme pour organiser un cadre de coopération.

Ces licences libres fondent le support juridique d'un mouvement<sup>7</sup> qu'on appelle "le libre". Il existe plusieurs types de licences, certaines plus ouvertes que d'autres, certaines plus spécifiques à des types d'oeuvres que d'autres... On en compte près d'une centaine. Certaines normes se sont néanmoins imposées grâce à des organisations comme la fondation Creative Commons ou l'Open Source Initiative.



#### Deux licences libres importantes

##### La licence GNU GPL (General Public Licence)

C'est la première licence libre. Elle est apparue avec les premiers logiciels libres afin de faciliter l'accès aux codes sources. Historiquement réservée aux logiciels, elle est de mieux en mieux documentée et voit son champ d'action s'élargir.

Elle accorde 5 libertés :

1. La liberté de recourir au programme pour quelque fin que ce soit.
2. La liberté de rechercher comment fonctionne le programme et de l'adapter à ses propres besoins.
3. La liberté de transmettre le programme à d'autres et d'en effectuer des copies pour d'autres.

4. La liberté d'améliorer le programme et de rendre ces améliorations accessibles pour le bénéfice de tous.
5. L'obligation du copyleft ou l'obligation de partager son oeuvre sous les libertés ci-dessus évoquées.

Les libertés 2 et 4 impliquent d'avoir accès au code source. Ceci revêt une importance capitale pas toujours réellement prise en compte par les autres licences (comme les licences Creative Commons par exemple - voir plus bas). Ainsi, il est obligatoire de fournir le "code source" de l'oeuvre sous un format lisible par tous et ce sans contrainte. Le partage du "code source" sous format PDF ne convient pas ici car il n'est pas lisible et copiable sans la possession d'un programme particulier (lui même non libre).

Avec cette licence, il n'y avait plus besoin de demander l'autorisation des auteurs : elle est déjà accordée.

Cependant ces quatre premières libertés ne suffisent pas, dès lors que chaque personne qui modifie un programme ou le développe en devient ipso facto co-auteur. De sorte que les utilisateurs devraient solliciter leur accord afin de pouvoir travailler sur la version améliorée et la transmettre à d'autres.

Dans le cas où le nouvel auteur refuserait son autorisation, la liberté des utilisateurs se trouverait à nouveau mise à mal.

Le copyleft renverse l'intention d'origine du copyright (c'est-à-dire des droits d'auteur). Alors que normalement le droit d'auteur n'implique aucune obligation pour l'auteur et ne permet quasiment rien à l'utilisateur, le copyleft procède à l'inverse : il permet beaucoup de choses aux utilisateurs, au sens où il leur garantit les quatre libertés, et oblige les futurs auteurs à accorder aux utilisateurs de leurs propres versions améliorées les mêmes droits que ceux dont ils ont eux-mêmes profité.

Le caractère libre de l'oeuvre publiée sous GNU GPL est ainsi sécurisé pour un avenir indéfini et pour tout nouveau développement.

### **Les licences Creative Commons**

Ce qui fonctionne pour les logiciels (via la licence GNU GPL) peut aussi avoir du sens pour d'autres types d'œuvres, comme les textes, les images ou la musique. C'est là l'idée sous-jacente au Creative Commons Project (CC), qui propose pour ces œuvres toute une palette de licences, parmi lesquelles chaque auteur peut choisir celle qui convient le mieux à ses besoins.

Il peut ainsi décider si le principe du copyleft, nommé ici «Share Alike» (ou «partage selon les conditions initiales» en français), est important ou non, et s'il veut permettre ou interdire une utilisation commerciale. Il y a aussi l'option d'interdire complètement toute transformation de l'œuvre. De sorte que toutes les licences Creative Commons n'accordent pas forcément les cinq libertés dans leur totalité.<sup>8</sup>

Si l'on souhaite garder à l'esprit la réelle ouverture prônée par la licence GNU GPL via les licences Creative Commons, on veillera dès lors :

- à placer ses oeuvres en CC BY SA,
- à veiller à les rendre accessibles et modifiables via des programmes "ouverts" eux aussi (format open office ou autres).

#### **4- Les réseaux qui durent sont sous licences largement ouvertes**

L'analyse des réseaux montrent que les réseaux qui durent sont ceux qui adoptent des licences largement ouvertes.<sup>9</sup>

Sésamath en est un bon exemple + [www.sesamath.net](http://www.sesamath.net)

Créée en 2001, Sésamath est une association reconnue d'intérêt général et à but non lucratif. Son but est de favoriser :

- l'utilisation de l'informatique dans l'enseignement des mathématiques ;
- le travail coopératif et la coformation entre enseignants ;
- les services d'accompagnement des élèves dans leurs apprentissages.

Sésamath diffuse des manuels scolaires et des cahiers d'exercices libres et collaboratifs pour tous les niveaux du collège.

Sur le site dédié à ces ouvrages, chacun peut les télécharger gratuitement et les adapter s'il le souhaite.

Dès le départ, Sésamath a fait le choix d'utiliser les licences libres :

- la GNU FdL (pour permettre un réel accès au "code source" des oeuvres et permettre donc leur adaptation/modification),
- la CC-BY-SA (pour assurer la viralité : le maintien des oeuvres dans le bien commun).

Grâce à ce choix volontairement très ouvert, Sésamath a pu capitaliser sur les apports individuels des membres du réseau et produire des contenus plus élaborés (on parlera de richesse de niveau 2 - voir encart), qui ont ensuite pu être valorisés financièrement. Cette valorisation a permis à l'association de pérenniser son activité sans perdre le sens premier de son action : proposer un espace de coopération et de mutualisation des compétences entre enseignants de mathématiques.

A contrario, un réseau de professeurs de français a voulu tenter l'expérience Sésamath et a échoué car les licences choisies (ou plutôt non choisies) au départ ne leur ont pas permis de valoriser leurs productions collectives.

### Les niveaux de richesse dans un réseau

Dans la vie d'un réseau, on observe l'apparition de plusieurs niveaux de richesse.

- Les richesses de niveau 1 : c'est la juxtaposition des richesses individuelles apportées par chacun des membres.
- Les richesses de niveau 2 : ce sont les productions dérivées et coproduites par le réseau à partir des richesses individuelles de ses membres.
- Les richesses de niveau 3 : ce sont les productions dérivées et coproduites par le réseau ET les réseaux avec lesquels il échange, par la mutualisation de leurs richesses de niveau 2 respectives.

A partir du niveau 2, les richesses produites sont en général de qualité suffisante pour envisager une valorisation financière.

Pourquoi les licences non ouvertes empêchent la valorisation financière des productions du réseau ?

**Lors du lancement du réseau X**, (compilation des richesses de niveaux 1) les membres discutent du statut des apports de chacun et choisissent consciemment de placer leurs apports sous licence ouverte (vraiment ouverte donc sans restriction d'utilisation commerciale - le NC des licences Creative Commons). Cela sous-entend que celui qui n'est pas d'accord retire ses apports.

Le réseau grandit et produit des oeuvres collectives en s'appuyant sur les richesses de niveau 1 (les apports personnels des membres). Ces productions collectives sont suffisamment "riches" pour lancer une valorisation financière. (Richesse de niveau 2)

Grâce à la licence ouverte, les productions collectives sont valorisables facilement (et ce même si certains membres du réseau ne sont plus présents !), chacun ayant préalablement autorisé la valorisation de ses apports moyennant la mention de son nom et le maintien sous licence ouverte.

=> le réseau X se développe

**Lors du lancement du réseau Y**, (compilation des richesses de niveaux 1) les membres ne discutent pas du statut des apports de chacun et les apports individuels sont placés sous licence ouverte mais sans que les membres-auteurs n'en soient pleinement conscients.

Le réseau grandit et produit des oeuvres collectives en s'appuyant sur les richesses de niveau 1 (les apports personnels des membres). Ces productions collectives sont suffisamment "riches" pour lancer une valorisation financière. (Richesse de niveau 2)

Un membre (ou quelques membres) s'empare des productions de niveau 2 et les vend. Les membres-auteurs se sentent trahis et cherchent à empêcher la vente... ce qui est impossible vu que les apports de niveau 1 ont été placés sous licence ouverte.

=> le réseau Y explose

**Lors du lancement du réseau Z**, (compilation des richesses de niveaux 1) les membres préfèrent protéger leurs apports par une licence moins ouverte (genre licence Creative Commons BY SA NC), donc pas d'usage commercial possible sans l'accord de l'auteur.

Le réseau grandit et produit des oeuvres collectives en s'appuyant sur les richesses de niveau 1 (les apports personnels des membres). Ces productions collectives sont suffisamment "riches" pour lancer une valorisation financière. (Richesse de niveau 2)

La licence n'étant pas complètement ouverte, le réseau doit recontacter chaque membre-auteur pour lui demander son accord quant à l'utilisation commerciale de ses apports.

La plupart du temps, cette étape est si compliquée que la valorisation tombe à l'eau et que le réseau se "dissout", déçu de n'avoir pu rentrer pleinement dans la phase intéressante du réseau (à savoir la production collective et sa valorisation vers l'extérieur).

=> le réseau Z stagne voire régresse

### **La force des licences ouvertes Share Alike**

Les réseaux ayant fait le choix des licences ouvertes Share Alike (partage à l'identique) ont un effet de spirale important.

Leurs productions étant souvent importantes et de qualité (car ils atteignent le niveau 2 de richesse plus facilement, voir Sésamath), ils sont régulièrement sollicités pour échanger des contenus avec d'autres réseaux proches ou similaires.

Si ces réseaux proches ont, eux, fait le choix d'une licence plus fermée (Non Commercial par exemple), l'échange est très difficile : les productions du réseau "ouvert" (réseau X) nécessitent pour leur utilisation ou adaptation par le réseau "moins ouvert" (réseau Z) d'être partagées à l'identique... à savoir sous licence ouverte !

Ce qui oblige le réseau "moins ouvert" (Z) à un choix :

- soit je profite des richesses du réseau ouvert (X), mais alors je dois quitter ma licence "moins ouverte" pour adopter la licence "plus ouverte" du réseau X ;
- soit je ne veux pas quitter ma licence et je regarde avec envie et désespoir toutes les richesses que j'aurais pu partager et les richesses de niveau 3 (hautement valorisables celles-là) qu'on aurait pu faire ensemble.

# La coopération : quelques notions théoriques



Animer, dynamiser des réseaux, faire produire un groupe n'est pas si évident.

Ce chapitre aborde quelques pistes théoriques et pratiques pour comprendre ce qui se joue dans les réseaux collaboratifs.

## Animer des dynamiques coopératives... sans se laisser aveugler

Très souvent, les coordinateurs animent leur(s) groupe(s) avec leur bon sens, en essayant de faire "au mieux". Cela leur permet de comprendre certains aspects du groupe : détecter un manque de convivialité ou de culture commune, ou bien encore s'apercevoir que le groupe est trop centré sur lui-même... Mais paradoxalement, cette capacité à analyser est également une grande faiblesse, car elle fait oublier tous les autres aspects du groupe. C'est ainsi que l'on se focalise sur un aspect, voire deux ou trois, en délaissant les autres. Edgar Morin parle "d'aveuglement paradigmatique<sup>10</sup>" : focalisez-vous sur un problème et tous les autres deviennent masqués !

## Une coopération à multiples facettes

Pour pouvoir comprendre ce qui se passe dans un groupe et y impulser de la coopération, il y a tout intérêt à le regarder par plusieurs fenêtres ... mais attention ces angles de vue ne sont pas tous intuitifs.

### 1- Quatre facettes contre intuitives de la coopération :

#### le choix a posteriori

Il existe plusieurs stratégies en fonction de l'environnement dans lequel on se situe.

- **La planification** : dans une situation prévisible mais où les ressources sont rares, il faut prévoir pour optimiser les ressources et ne pas les gâcher.
- **La négociation** : lorsque les ressources sont rares mais que la situation n'est pas prévisible, la négociation permet de faire un choix au présent à défaut de pouvoir le faire à l'avance. C'est le cas par exemple de la fixation du prix dans l'économie de marché.
- **Le choix a posteriori** : lorsque l'on peut disposer d'une abondance de ressources (un grand groupe, une information abondante) mais que la situation n'est pas prévisible, alors il vaut mieux susciter une abondance de choix et ne choisir qu'a posteriori, parmi toutes les possibilités. C'est cette approche qui constitue la base de la coopération.

Souvent nous ne choisissons pas notre stratégie mais utilisons celle que nous maîtrisons, quel que soit le contexte. Il est important de s'adapter à son environnement pour choisir la meilleure stratégie. Parfois, la situation est prévisible pour certaines choses et imprévisible pour d'autres, certaines ressources peuvent être abondantes et d'autres rares.

Dans ce cas, il faut pouvoir s'adapter et même jongler avec les stratégies.

Celle qui concerne la coopération est assez contre-intuitive : alors que nous baignons dans une culture de la prévision, elle nous oblige à ne pas faire les choix le plus tôt possible ; elle nous pousse à travailler avec l'abondance là où nous nous focalisons en général sur ce qui est rare.

## 2- La taille des groupes et les rôles des membres

Dans les groupes de plus de 12 personnes, chaque membre joue un rôle et peut prendre plusieurs postures :

- une posture proactive, s'il mène le groupe, est force de propositions et fait preuve d'initiative,
- une posture réactive, s'il réagit aux sollicitations,
- une posture d'observateur, s'il suit les travaux du groupe, se tient au courant,
- une posture d'inactif, s'il ne fait rien du tout.

Les rôles peuvent changer dans le temps et en fonction de la taille du groupe. Mais on observe, de nouveau de façon assez contre-intuitive, que le pourcentage d'actifs reste remarquablement constant<sup>11</sup>: la part des proactifs se situe entre un et quelques pourcents, celle des réactifs entre dix et quelques dizaines de pourcents.

On peut en déduire différents fonctionnements de groupes, distingués par le nombre de leurs membres :

- les petits groupes, jusqu'à une douzaine de personnes, peuvent être gérés de façon contrainte (en attendant une action de chacun des membres),
- les groupes intermédiaires, entre une douzaine et une centaine de personnes, nécessitent plus d'efforts d'animation pour obtenir des réactions,
- les grands groupes, entre une centaine et un ou deux milliers de personnes, permettent de produire de façon collaborative... à condition de se focaliser sur les réactifs.

J'aime pas les inactifs !  
Ces gens à rien, on devrait  
les virer de notre groupe !



Mon dispositif est  
ultra-démocratique :

- forums
- systèmes de vote
- débats, pétitions -

Mais pourquoi on n'a pas  
été associés à sa création ???



## L'étonnant principe du 90-9-1

Au-delà d'une douzaine de participants, il n'est plus possible de suivre l'intégralité des interactions dans un groupe. Il devient plus facile pour un membre du groupe de ne pas participer sans que cela "se voie". Si, dans un petit groupe, la participation est la norme et la non-participation l'exception, dans un grand groupe au contraire, seuls ceux qui le décident participent pleinement.

Mais ceux qui participent ne sont pas toujours les mêmes. Nous-mêmes, nous nous investissons dans certains groupes et pas dans d'autres, en fonction de l'intérêt que présente le groupe. Si le nombre de personnes qui sont actives nous semble trop faible, nous aurons une certaine tendance à "prendre la place". Si au contraire, davantage de personnes que ce qui semble nécessaire sont déjà à l'oeuvre, nous aurons tendance à rester inactifs, voire à le devenir si nous étions actifs.

Cela explique une règle très contre-intuitive : quels que soient les membres d'un grand groupe, le pourcentage des personnes actives reste relativement stable, selon le principe du 90-9-1 <sup>11</sup>

- Les "proactifs", qui prennent des initiatives, sont entre un et quelques %.
- Les "réactifs", qui réagissent lorsqu'on les sollicite, sont entre dix et quelques dizaines de %.
- Les autres ne sont pas tous inactifs. Certains sont des "observateurs"<sup>12</sup> qui suivent les travaux du groupe, les utilisent pour eux, même s'ils ne participent pas.

Ainsi, il y a toute une gradation dans les rôles plus ou moins actifs que peut prendre un participant, lui permettant de s'impliquer de plus en plus... ou de moins en moins.

Les pourcentages observés dans les groupes existants corroborent bien le principe du 90-9-1. Cette règle a des implications curieuses. Imaginons un groupe d'une centaine de personnes. Il y aura naturellement au moins une dizaine de personnes réactives. Si l'animateur, dépité par le fait qu'il y ait des personnes non actives, décide de les exclure pour ne se concentrer que sur le petit groupe de la dizaine d'actifs, son nouveau groupe conservera non pas les mêmes actifs mais le même pourcentage d'actifs qui passera donc à environ...un.

Il se retrouvera bien seul !

A l'inverse, prenons un groupe d'une cinquantaine de personnes. Pour dépasser les cinq ou six réactifs, il faut faire pas mal d'efforts. Imaginons que cette fois on y ajoute une cinquantaine d'autres personnes moins concernées et donc qui sont plutôt susceptibles de rester inactives.

On observe alors que certaines personnes qui étaient inactives, y compris dans le groupe initial, deviennent plus actives, conservant ainsi le même pourcentage d'actifs dans le groupe.

Les réactifs deviennent donc une dizaine...

Ces comportements étonnants sont bien vérifiés sur le terrain : nous avons en général une compréhension approximative du nombre de membres du groupe qui permettent à certains de choisir de devenir actifs ou inactifs.

### 3- Convergence et conflit

On considère souvent implicitement que chacun devrait agir dans l'intérêt du groupe en oubliant son intérêt propre. C'est la définition même de l'altruisme qui, bien qu'il existe dans le monde animal et chez l'homme, et bien qu'il permette même des avantages de survie dans certaines conditions, n'est pas aisé à développer dans toutes les situations. La coopération utilise une approche différente de celle de l'altruisme : elle cherche les conditions qui vont faire converger l'intérêt individuel et l'intérêt collectif. Il existe des cas où, naturellement, chacun va aller plutôt dans le sens de l'intérêt collectif :

- dans un environnement d'abondance se développe une économie du don, différente de l'économie de rareté,
- en donnant une vision à long terme au groupe, les comportements deviennent plus coopératifs,
- les mécanismes d'estime (une forme de reconnaissance attribuée de façon dynamique par l'ensemble du groupe, contrairement au prestige) forment un système de régulation qui incite à agir dans le sens de l'intérêt collectif.

Mais trop de convergence peut transformer le groupe en troupeau de moutons...

Pour permettre une remise en question du groupe, il est bon d'y ajouter un peu de divergence (d'autres idées, voire des façons différentes de poser les questions), et même un soupçon d'opposition. Le rôle du coordinateur est de percevoir l'équilibre entre convergence, divergence et opposition, et de pousser l'un ou l'autre pour obtenir un groupe qui avance tout en s'enrichissant de sa diversité.

S'il n'y a que de la divergence et de l'opposition, un conflit (et non une crise) apparaît. Une crise est un moment difficile du groupe, mais très utile : plusieurs approches obligent à une remise en question. Mais un conflit, contrairement à une crise, ne va que dans deux directions : pour ou contre, chacun restant sur ses positions. Pour gérer un conflit, il faut donc le retransformer en crise en suscitant une troisième position voire plus.

### 4- Implication et désimplication

On confond souvent la mobilisation et l'implication. Mais si on mobilise des personnes - souvent en les payant - pour qu'elles fassent ce que l'on veut, il faut qu'elles s'impliquent elles-mêmes pour prendre le risque de faire ce qu'elles estiment bon. En effet, le coordinateur n'est pas toujours sur tous les terrains. Les personnes qui s'impliquent peuvent prendre des initiatives en fonction des informations dont elles disposent et que le coordinateur n'a pas toujours. L'implication est absolument nécessaire dans un environnement imprévisible qui change en permanence, par exemple dans le domaine de l'innovation ou encore lorsque l'on travaille avec des personnes plutôt que des machines ou des objets.

Trois données influencent le niveau d'implication des personnes :

- la motivation (l'estime, le plaisir, apprendre des choses nouvelles...);
- les freins (le manque de confiance, une sécurité personnelle précaire, la crainte de ne pas pouvoir se désengager...);
- le niveau du seuil de passage à l'acte (un projet simple à comprendre, des animateurs réactifs...).

Il faut rester vigilant sur la désimplication qui est une maladie contagieuse dans le groupe. Deux expressions doivent alerter :

- “ Et puis merde !” (identifié par François de Closets sur les problèmes de l'ORTF, la télévision française à ses débuts) ;
- “ Ce n'est pas mon problème !” (on reste mobilisé mais on ne s'implique plus...).

## **5- Les trois types d'influence dans un groupe**

On peut classer les aspects précédemment exposés en trois grandes dimensions constitutives de tous les groupes : influence de leurs membres, influence par l'organisation ou encore par leur histoire ou les relations avec l'environnement.

Ainsi on retrouve :

- la convergence et le conflit qui illustrent l'influence des personnes sur le groupe,
- la taille du groupe est une donnée spécifique au groupe, indépendamment des particularités de ses membres,
- l'imprévisibilité et l'abondance, qui poussent à faire des choix a posteriori, dépendent souvent de l'environnement.

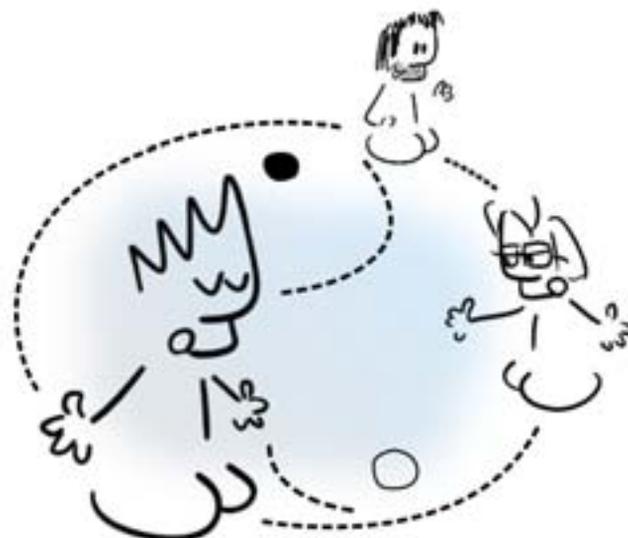
Les facettes de la coopération présentées par la suite sont rassemblées suivant ces trois grandes dimensions.

## **6- L'influence des personnes sur le groupe**

Tout comme la convergence des idées et des intérêts (et le conflit lorsqu'il n'y a que des pour et des contre) ainsi que l'implication et la désimplication, deux autres aspects concernent les personnes : le niveau de conscience de ce qui se passe et les différentes tâches de coordination.

Le niveau de conscience de ce qui se passe dans le groupe est variable. Il est possible que personne ne soit conscient d'un phénomène particulier. Cela n'empêche pas, malgré tout, la coopération. Ainsi, la stigmergie est une forme d'auto-organisation utilisée en particulier par les insectes sociaux (comme les fourmis ou les termites) chez lesquels la communication se fait par les traces que l'on laisse, sans forcément en être conscient. Si l'animateur devient conscient de ce qui se passe dans le groupe, alors il peut agir pour favoriser certains équilibres (convergence/divergence, taille du groupe, niveau d'implication...). Mais si les membres eux-mêmes deviennent conscients de ce qui se joue, alors ils peuvent agir sur bien plus de petites choses que ne peut le faire l'animateur.

Très souvent, on cherche à piloter le groupe avec une intention précise. Si cela peut être pertinent pour les aspects spécifiques au groupe lui-même (taille, vocation...), cela ne l'est plus lorsque l'on souhaite que les membres s'impliquent et prennent des initiatives. En général, cela n'est pas judicieux non plus pour gérer l'impact qu'a l'environnement sur le groupe, car sur ce point nous n'avons pas toujours de grandes possibilités d'action. Dans ces cas, il faut piloter le groupe non plus en intention mais en attention. Cela veut dire que nous devons rester vigilants à ce qui se passe et savoir nous adapter en saisissant les opportunités. Il faut même accepter une petite dose d'incohérence pour permettre au groupe de résoudre des problèmes autrement insolubles...



## 7- Les aspects spécifiques au groupe

L'idéal est d'arriver à un niveau de conscience collective, c'est-à-dire que non seulement les membres sont conscients de ce qui se passe mais ils peuvent également en discuter entre eux (contrairement aux "non-dits"). Aucun groupe n'est pleinement conscient et il reste même toujours des phénomènes dont personne n'a pris conscience. Mais le but du coordinateur est de favoriser le maximum de prise de conscience individuelle et collective. A l'inverse, toute agression, volontaire ou non, consciente ou non, ouverte ou cachée, provoque la peur ou la colère et nous ramène à un niveau très bas de conscience. Le travail du coordinateur doit être un combat permanent pour ramener plus de conscience dans le groupe, en réduisant au maximum ses peurs et ses colères pour ne pas devenir lui-même inconscient.

Il existe de multiples tâches de coordination. Certaines sont tournées vers les personnes (faciliter l'implication, faire converger ou diverger, relancer les échanges...), d'autres vers le groupe lui-même (définir les objectifs, conserver l'histoire du groupe, identifier les tâches à faire et les tâches critiques, donner aux membres une vision d'ensemble du groupe et de la diversité des idées...) et d'autres encore sont en direction de l'environnement (valoriser ce qui a été fait...). Certaines tâches peuvent être réalisées de façon centralisée par le coordinateur ou un groupe de personnes désignées, ou bien de façon décentralisée. Cela dépend de chaque groupe et de son niveau de développement (la définition des objectifs est une des premières tâches qui peut se décentraliser). Mais dans tous les cas, les outils de coordination doivent rester au service des coordinateurs et non les remplacer pour éviter qu'ils ne se défaussent de leur responsabilité.

**Parallèlement à l'influence de la taille des groupes, trois autres aspects sont spécifiques au groupe : sa vocation, son niveau de maturité et ses communs.**

### Sa vocation

Il existe trois types de vocation pour un groupe :

- un réseau a pour objectif de mettre ses membres en relation,
- une communauté crée avant tout une identité collective,
- un groupe de travail a pour but de produire des documents, des événements...  
pour le reste de l'environnement au-delà des membres.

Il faut y ajouter trois autres aspects spécifiques au groupe lui-même :

On retrouve ici les trois dimensions : personnes, groupe, environnement.

Le ou les coordinateurs doivent identifier la vocation première du groupe sans pour autant négliger les autres.

## Sa maturité

Un groupe progresse suivant différents niveaux de maturité. Lorsque le groupe est enfant, c'est avant tout le coordinateur qui prend les initiatives (on parle alors de "dictateur bienveillant"). Au bout de 18 mois à deux ans (parfois plus pour des groupes "Tanguy"<sup>13</sup> qui restent très longtemps dans le giron du coordinateur), le groupe devient adolescent. Certains cherchent alors à prendre des initiatives et cela se fait au début contre le coordinateur. Ils adoptent alors un rôle de "leader négatif". Cette période, parfois dure à vivre, est fondamentale car elle ouvre la porte à l'appropriation du groupe par ses membres. Pendant ce temps, il est souvent difficile pour le coordinateur de se justifier, voire de protéger le groupe d'un leader qui met le groupe en péril en allant trop loin. Dans la phase suivante, le groupe devient adulte. Suffisamment de membres se sont approprié le groupe et sont même prêts à le défendre. Il ne sert à rien de griller les étapes, pour un groupe comme pour un humain, il faut passer

par les différentes phases. Vouloir constituer un groupe adulte de toutes pièces dès le départ pourrait s'appeler le "syndrome de Frankenstein"...

Parfois le groupe devient sénile. Il peut alors mourir, mais peut-être a-t-il essaimé en donnant naissance ou en inspirant d'autres groupes, s'assurant ainsi une descendance.

## Ses communs

Que partage un groupe ? Il dispose tout d'abord d'une culture commune : une histoire, du vécu commun, parfois du vocabulaire qui lui est propre...

Mais cette culture est-elle accessible à tous, y compris aux nouveaux ?

Le groupe a-t-il trouvé un bon équilibre entre son identité collective et les identités personnelles de ses membres ?

Un deuxième aspect à partager est absolument fondamental. Il s'agit des communs : les informations définissant le groupe, son fonctionnement, ses règles et ses productions, les outils et méthodes utilisés par le groupe... Sont-ils accessibles à tous facilement, y compris aux personnes à l'extérieur du groupe ? Outre la mise à disposition dans un endroit accessible (web...), il est important que ces communs respectent quelques règles de partage : des licences Creative Commons pour les documents (en particulier CC BY SA qui permet un véritable partage et une amélioration constante<sup>14</sup>) et des logiciels libres pour les applications (en particulier la licence Gnu<sup>15</sup>). Les outils et méthodes utilisés dans le groupe doivent permettre à chacun de développer son autonomie personnelle et son rayon d'action sans susciter des maîtres et des esclaves (cf les règles de Ivan Illich<sup>16</sup>).

## 8- Les aspects qui dépendent de l'environnement

Outre la notion de choix a posteriori qui fonde la coopération lorsque l'environnement est à la fois imprévisible et abondant, il existe trois autres aspects qui dépendent de l'environnement : les contraintes externes, la légitimité et les échanges.

## **Les contraintes externes**

L'environnement peut apporter des contraintes externes : les attentes sur ce que va produire le groupe, les demandes de la hiérarchie lorsque le groupe est inclus dans une organisation... Mais il y a deux façons de percevoir ces contraintes : elles peuvent paralyser ou au contraire stimuler et pousser le groupe à aboutir à un résultat (ex : sans date limite, il est parfois difficile de terminer une tâche). Il faut donc voir s'il est possible d'organiser le groupe pour que de telles contraintes soient stimulantes plutôt que paralysantes, s'il existe un espace de liberté et s'il faut l'élargir. Une des plus grandes difficultés est la différence de rythme entre les attentes extérieures et la production dans un groupe. Un autre aspect est de savoir si l'on court derrière les demandes externes et les autres groupes qui font des choses proches, ou bien si au contraire l'on a l'impression de courir devant, laissant les autres nous suivre, ce qui est bien plus confortable.

## **La légitimité**

La légitimité est un peu le pendant environnemental du niveau de maturité qui, lui, est interne au groupe. Comme pour celui-ci, on trouve un temps où le groupe est peu visible de l'extérieur. Dans un second temps, il a tendance à chercher à faire sa place en se positionnant souvent contre les autres groupes qui font des choses similaires. Une fois arrivé à maturité, le groupe et ses membres sont perçus comme légitimes. Cela devient alors une force pour attirer de nouveaux membres. Certains groupes ont du mal à sortir d'un positionnement "contre", parfois du fait même de leurs objectifs. Mais se battre contre l'extérieur peut conduire à finir par se battre... contre l'intérieur, et certains de ces groupes vont jusqu'à la désagrégation. Pour assurer une longévité, il peut être important de savoir réorienter ses objectifs et transformer une culture du contre en une culture constructive.

## **Les échanges**

L'équilibre du groupe tient beaucoup à ses échanges avec l'extérieur. Un groupe échange des idées, des informations mais aussi des personnes (qui entrent ou qui sortent du groupe, certaines pouvant également participer simultanément à plusieurs groupes). Pour que le groupe adopte un "régime équilibré", il faut se poser la question de la régularité de ces échanges (le groupe est-il resté longtemps sans intégrer de nouveau membres ?), mais aussi de leur quantité, de leur qualité et de leur diversité, afin de trouver une harmonie entre l'identité propre au groupe et son renouvellement.

## Nombre de Dunbar

L'anthropologue britannique Robin Dunbar<sup>17</sup> s'est intéressé à la relation entre la taille du néocortex de 38 espèces de singes et la taille des groupes respectifs dans lesquels ils vivaient. De façon étonnante, il a trouvé une corrélation entre ces deux éléments.

Il a ensuite extrapolé cette approche à l'être humain pour en déduire que la limite naturelle de la taille du réseau social d'un humain était de 148, nombre qui, généralement arrondi à 150, est appelé le "nombre de Dunbar". Ce nombre correspond à la taille des villages d'éleveurs-cultivateurs au néolithique, et se retrouve encore aujourd'hui dans la taille des réseaux sociaux<sup>18</sup>. Ce nombre - que Dunbar considère malgré tout comme assez approximatif - détermine donc le nombre de personnes avec lesquelles nous pouvons facilement socialiser sans avoir besoin d'un outil (ces outils peuvent être par exemple, la "liste d'amis" sur Facebook, ou simplement notre carnet d'adresses, qui nous permet parfois d'être en contact avec bien plus de personnes que celles dont on se souvient...) <sup>19</sup>.

La confiance qui permet de créer des alliances nécessite cependant d'avoir non seulement une vue d'ensemble des différents membres du groupe mais aussi des liens entre eux. On parle d'approche holoptique<sup>20</sup> (du grec holos, entier et optikós, relatif à la vue), par opposition à l'approche panoptique<sup>21</sup> (du grec pan, tout) qui permet de voir toutes les personnes mais pas forcément les liens entre elles.

Ainsi, même si les chimpanzés ont un nombre de Dunbar d'environ 55, qui leur permet de maintenir des bandes de cette taille, ils ne savent faire des alliances qu'au maximum à trois.

L'être humain, en plus d'avoir un nombre de Dunbar élevé, a également une capacité d'holoptisme<sup>3</sup> qui lui permet de créer des alliances avec une douzaine de personnes. La taille maximale de cette alliance correspond à 144 liens entre les personnes (en prenant en compte à la fois les personnes elles-mêmes et les différences dans le lien entre une première personne et une deuxième, et le lien réciproque de la deuxième vers la première)<sup>22</sup>.

Nous ne savons donc pas coopérer normalement dans des groupes de plus d'une douzaine de personnes. Pour aller au-delà, nous avons dû développer des stratégies<sup>23</sup> : mettre en place une hiérarchie pour que le chef gère au maximum une douzaine de sous-chefs qui eux-mêmes gèrent une douzaine de personnes ; ou bien avoir des représentants (de Dieu ou du peuple) qui nous permettent de nous focaliser sur quelques personnes suivant une structure plus centralisée en étoile ; ou bien encore faire confiance à un seul mécanisme d'échange dans le groupe - la monnaie - plutôt que de devoir connaître chaque personne et chaque interaction entre les personnes.

Serons-nous, un jour, aptes à dépasser la barrière des douze pour bénéficier directement de l'intelligence collective d'un plus grand nombre sans avoir une hiérarchie, des représentants ou des mécanismes monétaires comme intermédiaires ?

## Envie de courir ?



Sur [outils-reseaux.org/ManuelCooperation](https://outils-reseaux.org/ManuelCooperation), vous pourrez

- télécharger ce petit manuel,
- télécharger ses sources éditables,
- mais aussi apporter remarques, critiques, félicitations...

## Ce petit ouvrage vous a mis des fourmis dans les jambes ?

Une grande partie du contenu est issu d'un **ebook**, *entièrement libre et accessible en ligne*, portant sur l'**animation de réseaux collaboratifs**.

Cet ebook a vu le jour dans le cadre du projet Cooptic qui est une initiative de transfert d'innovation Leonardo da Vinci, financée par la Commission Européenne. Le projet Cooptic a réuni quatre partenaires spécialisés dans les pédagogies innovantes : Supagro Florac et Outils-Réseaux (Montpellier), l'École de la coopération Aposta de Catalogne et le Centre Régional d'Initiation à l'Environnement (CRIE Mouscron) de Wallonie - qui se sont associés pour travailler sur l'adaptation d'un dispositif de formation destiné aux animateurs de projets collaboratifs.

Vous trouverez sur le site **ebook.coop-tic.eu** :

- **des fiches concepts** : elles placent le cadre, fournissent les aspects théoriques qui sous-tendent l'animation de réseaux collaboratifs,
- **des fiches méthodes** qui permettent de passer à l'action,
- **des fiches idées** qui aident à penser et font témoigner quelques philosophes modernes,
- **des fiches "Ils l'ont fait c'est possible"** qui lèvent les derniers freins avant de se lancer,
- **des fiches outils** qui présentent les outils TIC facilitant la vie de l'animateur de réseau.



**RDV sans tarder sur [ebook.coop-tic.eu](http://ebook.coop-tic.eu)**

Et si l'envie vous prenait de contribuer à l'amélioration d'une de ces fiches ou à en proposer une nouvelle, n'hésitez pas !

Elles sont sous licence Creative Commons BY-SA.

# Ressources

1. Ce nom générique définit toutes les sépultures mégalithiques.
2. *A Taxonomy of Collaborative Writing to Improve Empirical Research, Writing Practice, and Tool Development*, 2004, Lowry P.B., Curtis A. et Lowry M.R.
3. Holoptique : se dit d'un système conçu pour que les membres de ce système soient tous en capacité de voir l'ensemble de ce qui s'y passe.
4. Revue hebdomadaire, tenue par Thomas Fourmeux et Aka Lionel Maurel repérant et dénonçant les dérapages de la propriété intellectuelle - storify.com/Copyrightmad
5. Article publié sur *Framablog DRM dans HTML5 : la réponse de Cory Doctorow à Tim Berners-Lee* - <http://bit.ly/1nwJLpE>
6. Wikibooks, la notion de licence libre - <http://bit.ly/1nwJOBK>
7. *Biens Communs- La prospérité par le partage* - Un rapport de Silke Helfrich, Rainer Kuhlen, Wolfgang Sachs et Christian Siefkes, décembre 2009, par la Fondation Heinrich Böll - <http://bit.ly/1pFtaRb>
8. Eric S.Raymond est une figure historique du logiciel libre, auteur notamment du désormais culte *La Cathédrale et le Bazar*. Pour lui, l'option NC (pas d'utilisation commerciale) est un piège dangereux et devrait être retirée - <http://bit.ly/1l7Kg5o>
9. *Pourquoi j'utilise Creative Commons* : interview de Laurent Marseault, animateur d'Outils-Réseaux - [www.a-brest.net/article7739.html](http://www.a-brest.net/article7739.html)
10. *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, chapitre 1 : *les cécités de la connaissance, l'erreur et l'illusion* - Edgar Morin, Unesco, 1999 - <http://bit.ly/1uWv6qW>
11. Article wikipédia *Règle du 1%* expliquant le principe du 90-9-1 - <http://bit.ly/1uWvcyM>
12. *Les observateurs dans les groupes* - Groupe intelligence collective de la Fondation Internet Nouvelle Génération - [ic.fing.org/news/les-observateurs-dans-les-groupes](http://ic.fing.org/news/les-observateurs-dans-les-groupes).

13. *Tanguy* est un film d'Etienne Chatilliez relatant l'histoire d'un jeune homme de 28 ans, gagnant bien sa vie mais préférant continuer de vivre chez ses parents, malgré leurs efforts pour qu'il s'installe ailleurs. On parle depuis de Phénomène Tanguy - <http://bit.ly/1nwKbMw>
14. Licence Creative Commons CC BY-SA 3.0 - [creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/fr/](http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/fr/)
15. Licence pour logiciel libre : Gnu General Public licence - [gnu.org/licenses/licenses.fr.html](http://gnu.org/licenses/licenses.fr.html)
16. *La convivialité* - Ivan Illich, Le Seuil, points essais 2003 - [fr.wikipedia.org/wiki/Outil\\_convivial](http://fr.wikipedia.org/wiki/Outil_convivial)
17. *Theory of Mind and the evolution of language* - Robin Dunbar, in J. R. Hurford et al., *Approches to the evolution of language*, Cambridge University Press, 1998.
18. *Validation of Dunbar's number in Twitter conversations* - Bruno Gonçalves, Nicola Perra et Alessandro Vespignani, PLOS ONE, 2011.
- 19 Extrait de *Tirer bénéfice du don*, chapitre 2 - Jean-Michel Cornu, 2013 - <http://bit.ly/1q38Ewn>
20. *Intelligence Collective, la révolution invisible* - Jean-François Noubel, 2004 révisé en 2007 - <http://bit.ly/1s54VAa>
21. *Panopticon : Or the Inspection-House* - Jeremy Bentham (1791), Dodo press 2008.
22. Cela correspond environ à la taille maximale d'une famille humaine, à la taille des groupes humains avant la constitution des villages au Néolithique ou encore à la taille maximale des petits orchestres de jazz qui n'ont pas de chef d'orchestre pour en assurer la direction, contrairement aux "big bands"...
23. Dans les milieux très contraints comme les pompiers en intervention, on ajoute un niveau hiérarchique dès que le niveau n-2 dépasse 12 personnes (et non le niveau n-1 immédiatement en dessous comme dans les autres cas). Lors d'un incendie de forêt par exemple, les camions de 4 personnes comportent chacun un chef. Lorsqu'il est nécessaire de mobiliser 4 camions (16 personnes dont 4 chefs) un chef de niveau supérieur est mis en place.



L'ensemble de l'équipe d'Outils-Réseaux  
a participé à la réalisation de cet ouvrage.

## Les auteurs

Bataille Gatien - CRIE de Mouscron  
Chérifi Farath - Outils-Réseaux  
Cornu Jean-Michel - Imagination for people  
Delon David - Outils-Réseaux  
Deschamps Jessica - Outils-Réseaux  
Herrgott Claire - SupAgro Florac  
Hullo Emilie - Outils-Réseaux  
Labastie François - Outils-Réseaux  
Lamarche Corinne - SupAgro Florac  
Marseault Laurent - Outils-Réseaux  
Schmitt Florian - Outils-Réseaux  
Tézenas Laurent - SupAgro Montpellier  
Trédaniel Cécile - Outils-Réseaux  
Viala Françoise - Pic'Assiette

## Illustrations

CC BY SA 2.0 Simon "Gee" Giraudot - [framalab.org/gknd-creator](http://framalab.org/gknd-creator)

CC BY SA Outils-Réseaux



**Association Outils-Réseaux**  
163 rue Auguste Broussonnet  
34090 Montpellier



Tél : 09 74 53 12 21  
Mail : [accueil@outils-reseaux.org](mailto:accueil@outils-reseaux.org)  
[www.outils-reseaux.org](http://www.outils-reseaux.org)



Coopérer :

Effet de mode ou nécessité ?



Outils Réseau



9782960144826