



Institut des  
Territoires  
Coopératifs



# Principes d'action de la coopération

---

*Sur les chemins de la coopération...  
... à l'écoute des signaux faibles,  
... vers la « maturité coopérative ».*

## Synthèse

Anne et Patrick Beauvillard

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

Ces travaux ont bénéficié du soutien de :



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

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



## Table des matières

---

Introduction.....	3
Cadre de l'action-recherche .....	5
L'Observatoire de l'Implicite.....	6
La compréhension élargie pour saisir les signaux faibles.....	7
Objectifs méthodologiques .....	7
Accéder à l'implicite.....	7
Prendre en compte les trois dimensions : territoire, collectif, individu .....	8
Explorer les récursivités.....	8
Principes opératoires .....	9
Le Temps .....	9
La Marche.....	9
La Présence .....	10
L'Introspection .....	10
Le Pas de Côté.....	11
Maturité Coopérative .....	11
Principes d'action de la coopération.....	11
Qu'est-ce que la maturité coopérative.....	14
Intérêt des travaux.....	14
La compréhension élargie des territoires et des organisations .....	14
Outil de développement .....	14
Outil d'émergence .....	15
Outil de changement d'échelle.....	15
La maturité coopérative comme levier de résilience.....	15
Résilience individuelle et collective .....	15
Résilience organisationnelle et territoriale .....	16
À propos de l'Institut des Territoires Coopératifs .....	17

## Introduction

---

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

La coopération est souvent appréhendée dans ses parts visibles : gouvernance, structure juridique, organisation, processus de décision, jeux d'acteurs, outils... Mais, les ressorts de la coopération ne se trouvent pas en surface. Notre action-recherche vise à rendre visibles les processus implicites, non-pensés, parfois non-conscients, qui permettent à la coopération d'émerger, de se développer et de se renouveler.

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

### **Structure du document de synthèse**

Cette synthèse reprend certains éléments du rapport de l'action-recherche « Principes d'action de la coopération » pour présenter, d'une part l'approche que nous proposons pour développer une compréhension humaine<sup>1</sup> des territoires et des organisations, et d'autre part le concept de « maturité coopérative » et les principes d'action de la coopération qui la sous-tendent. Il présente enfin les intérêts opérationnels de ces travaux, au service du développement territorial et organisationnel.

### **Structure du rapport complet**

Le rapport complet est structuré pour faciliter une compréhension des concepts et de la méthode qui doit permettre au lecteur de percevoir l'usage opérationnel qu'il peut en faire, afin de mettre, effectivement, la coopération en action et de contribuer ainsi au développement des territoires et des organisations. Il est organisé comme suit.

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

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

---

<sup>1</sup> Les termes de compréhension humaine renvoient ici à la définition qu'en fin Edgar Morin, lorsqu'il distingue les deux types de compréhension : « la compréhension intellectuelle ou objective et la compréhension humaine intersubjective », « qui s'attache aussi, et surtout [à] comprendre ce que vit autrui ».

et nos territoires. Nous pensons le protocole de l'Observatoire de l'Implicite utile à tous ceux qui souhaitent développer leur capacité à détecter les signaux faibles, pour mieux saisir les dynamiques territoriales et/ou collectives. Il est détaillé au chapitre 3, ainsi que ses fondements théoriques et son déploiement auprès des 35 collectifs coopératifs, œuvrant dans des domaines très variés, au cœur des 3 territoires que nous avons traversés en 2016.

Lors de ces itinérances, nous avons tenu au jour le jour un journal. Il est la trace écrite de nos rencontres, de nos étonnements, de nos prises de conscience. La convention eut été de mettre ce journal en annexe. Or, notre travail se fonde sur la conviction que c'est le chemin, le processus que l'on traverse, qui permet de faire nos apprentissages. Il serait alors incohérent de livrer les enseignements de ces itinérances, sans permettre au lecteur de suivre nos traces. En le privant de ce qui est essentiel, nous ne lui donnerions qu'une illusion de compréhension. Le journal d'itinérance est au cœur de l'ouvrage : il en est la source et c'est donc sa place.

À partir des 3 itinérances menées en 2016, et de la rencontre de plus de 200 personnes, nous avons mis en évidence douze principes d'action de la coopération ; ils sont décrits au chapitre 5.

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

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

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

*Antonio Machado*

## Cadre de l'action-recherche

---

De très nombreuses publications expliquent « pourquoi coopérer », quels que soient les domaines, la santé, l'éducation, la protection de la biodiversité, la recherche scientifique, le développement territorial, l'innovation... Mais la question du « comment coopérer » reste elle, largement ouverte. La revue Nature titrait récemment que « Comprendre l'évolution de la coopération est l'un des défis scientifiques les plus importants de ce siècle »<sup>2</sup>. La coopération nous apparaît en effet comme une aptitude centrale pour « faire société », et la capacité à coopérer, un élément essentiel de sociabilité, et donc de développement. Si la coopération est naturelle chez l'homme, elle n'est pourtant pas automatique et doit être étudiée et pratiquée pour être maîtrisée, comme n'importe quelle autre aptitude humaine.

C'est la finalité de l'Institut des Territoires Coopératifs, centre d'action-recherche-transmission sur la coopération : étudier les processus de coopération sous l'angle de la pensée complexe, et développer une connaissance spécifique pour mettre la coopération en action.

Il est à ce stade, indispensable de clarifier les termes que nous allons utiliser. Il existe en effet une confusion importante entre des concepts très différents : Consultation, participation, mutualisation, collaboration ou concertation ne sont pas coopération. La coopération est souvent définie comme « agir ensemble dans un but commun »<sup>3</sup>. Cette définition nous semble trop vague pour être opératoire. Nous proposons de revenir à l'étymologie du terme (co, ensemble, et opera, œuvre), et proposons comme définition : « Être co-auteur d'une œuvre commune. »

Si l'œuvre est commune, le but ne l'est pas nécessairement. D'ailleurs, de très nombreux projets coopératifs montrent que les motivations profondes de leurs auteurs, le but qu'ils recherchent, peuvent être très différents. Cette distinction est fondamentale et nous y reviendrons lorsque nous aborderons les principes d'action de la coopération.

Dans la coopération, les protagonistes ne sont pas seulement des collaborateurs qui travaillent ensemble. Ils sont bien co-auteurs de l'œuvre commune. On comprend alors pourquoi l'économie collaborative par exemple n'a rien de coopérative, au sens où si ses acteurs « travaillent ensemble », ils ne sont pas « co-auteurs ». De la même manière par exemple, que la démocratie participative n'est pas une démocratie coopérative<sup>4</sup>.

Passer de co-acteur à, co-acteur et co-auteur, implique un changement dans la relation à soi-même, son rapport au pouvoir, à l'altérité. Coopérer implique de développer une relation d'égal à égal entre co-auteurs, et de considérer l'œuvre créée comme un bien commun. On comprend alors que les rouages de la coopération sont à chercher en profondeur.

---

<sup>2</sup> Mike Mesterton-Gibbons, *Understanding the evolution of cooperation is one of this century's foremost scientific challenges*, Nature 464, 1280 (29 April 2010)

<sup>3</sup> Margaret Mead, *Cooperation and Competition among primitive people*, Margaret Mead Editor, 1937.

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

Or, la coopération est souvent appréhendée en se limitant aux seules parts visibles et conscientes. On cherche à comprendre le projet, son contexte, son environnement, sa structure juridique et ses statuts, ses objectifs et ses résultats. On tente également de comprendre le système d'acteurs, en étudiant par exemple les parties prenantes, la gouvernance, l'alignement des intérêts, les processus de décisions, les règles de fonctionnement ou les « jeux d'acteurs ». On observe enfin les outils mobilisés, les moyens déployés... Étudier la coopération sous ce seul angle c'est un peu faire comme l'homme qui a perdu ses clés et les cherche sous le réverbère juste parce que c'est là qu'il y a de la lumière : si ces éléments permettent de voir la coopération à l'œuvre, ils ne disent rien de ce qui en a permis l'émergence. Si une organisation par exemple a une gouvernance exemplaire, ce n'est sans doute pas cette gouvernance qui a fait naître la coopération, c'est parce qu'il y avait coopération que cette gouvernance a pu voir le jour.

C'est donc dans des couches plus profondes qu'il faut aller chercher. Les marins disposent de cartes marines qui figurent les repères invisibles. Cette connaissance est essentielle à la navigation en surface. Pour comprendre ce qui fait la coopération ou la défait parfois, nous devons nous emparer de sa dimension cachée, non-consciente, implicite. Notre action-recherche vise à rendre visibles ces processus qui permettent à la coopération d'émerger, de se développer et de se renouveler.

## L'Observatoire de l'Implicite

---

Pour comprendre ce qui fait coopération, nous partons avec l'Observatoire de l'Implicite à la rencontre de ceux qui en sont les praticiens. Notre approche part de l'action concrète et opérationnelle, car c'est toujours « celui qui fait, qui sait ». Mais nous n'avons pas toujours conscience de ce que nous savons, de ce que nous faisons, de ce que nous croyons faire, et ne faisons pas...

La démarche de l'Observatoire de l'Implicite est à la fois phénoménologique et maïeutique. L'objectif est d'amener l'autre à une réflexivité qui lui permet d'explorer et de formuler son expérience de coopération.

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

Ce sont nos choix méthodologiques qui permettent de dépasser notre compréhension intellectuelle qui s'arrête souvent aux phénomènes visibles. Ils permettent de retisser les liens qui unissent les hommes à leurs territoires, pour accéder à une compréhension élargie, qu'Edgar Morin appelle la « compréhension humaine » qui s'attache « aussi et surtout [à] comprendre ce que vit autrui »<sup>5</sup>.

En 2016, nous avons mené 3 itinérances, en Pays de la Loire, Drôme et Ardèche et Lot-et-Garonne ; une centaine de jours de marche qui ont permis de rencontrer 200 personnes, acteurs de 35 initiatives :

---

<sup>5</sup> Edgar Morin, *Enseigner à vivre*, Éditions Acte Sud | Play Bac, collection "Domaine du possible " Paris, 2014, p. 57.

- 9 collectifs dans le secteur économique (entreprises, structures d'insertion, initiative autour de l'emploi)
- 8 collectifs « Territoriaux »
- 7 collectifs dans le secteur de l'habitat
- 6 collectifs d'initiatives citoyennes (initiatives solidaires ou sociales, énergie citoyenne...)
- 5 collectifs d'initiatives éducatives ou culturelles

En Lot-et-Garonne, en partenariat avec le Conseil Départemental, des agents territoriaux nous ont accompagnés pour observer et s'approprier la démarche d'accès à l'implicite du territoire avant d'élaborer une nouvelle politique publique.

À partir de la connaissance acquise lors de ces itinérances, mobilisant les principes de la pensée complexe, nous mettons en évidence des « Principes d'action de la coopération ». Le résultat de ce travail est de proposer un corpus de connaissances, savoir-être et savoir-agir, pour mettre la coopération en action et contribuer à l'essaimage et au développement d'innovations sociales et territoriales.

## La compréhension élargie pour saisir les signaux faibles

Nous cherchions à étudier la coopération d'un point de vue nouveau, à partir de bases différentes, d'angles nouveaux, dans le but de réfléchir plus en profondeur, pour effectivement, élargir notre compréhension. L'approche que nous avons développée, non seulement nous a été utile pour mettre à jour les principes d'action de la coopération, mais elle mérite d'être considérée comme un outil de développement organisationnel et territorial, dans la mesure où elle permet de saisir les fameux signaux faibles.

Nos travaux s'appuient sur ceux d'Edgar Morin. Dans son « Introduction à la pensée complexe », il nous alerte sur ce qu'il appelle l'« intelligence aveugle »<sup>6</sup>. Pour lui, l'empire des principes de disjonction, de réduction et d'abstraction sous lequel nous vivons nous amène à réduire la profondeur de notre compréhension. Ce paradigme qui contrôle la pensée, Morin nous propose d'y substituer un « paradigme de complexité » qui s'attache au contraire à relier ce qui est tissé ensemble, le « complexe ».

### Objectifs méthodologiques

Notre démarche répond à cette invitation, et nous nous fixons trois objectifs méthodologiques pour élargir notre compréhension de la coopération.

#### **Accéder à l'implicite**

Nous avons tous essayé de reproduire la recette du plat préféré de nos grand-mères, et souvent, le résultat n'est pas aussi délicieux. La raison est simple : la cuisinière n'a pas tout dit dans la recette. Non qu'elle voulût cacher quoi que ce soit, mais simplement parce que sa manière de faire faisant

---

<sup>6</sup> Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Éditions du Seuil, collection « Points Essais » Paris, 2005 p. 18.

partie d'elle, elle n'a pas pensé ou même su l'exprimer. C'est pareil pour la coopération : ce sont ces manières d'être et de faire qui font la différence.

Les rouages de la coopération ne se trouvent pas en surface. C'est dans des couches plus profondes, « entre les plis », qu'il faut aller chercher, pour apprendre à reconnaître les compétences tacites, les représentations, les croyances, les stratégies cognitives qui orientent l'action, les motivations, etc. Pour décrire cet ensemble, nous avons choisi le terme d'« implicite », emprunté du latin *implicitus*, qui signifie « enveloppé ».

Lorsque l'on demande aux acteurs de Éoliennes en Pays de Vilaine<sup>7</sup> qui ont fait les premiers champs éoliens citoyens « comment avez-vous fait pour réussir à mobiliser autant de personnes ? », ils ne savent pas vraiment répondre précisément à la question, tant les compétences qu'ils ont mobilisé sont tacites.

Nos territoires également ont leur part d'implicite. Nos journaux d'itinérances, publiés dans notre rapport, en soulignent de très nombreuses d'illustrations. Chaque habitant en tire par induction une manière d'être et d'agir, particulière, et souvent inconsciemment.

Apprendre à saisir la part implicite est indispensable à la compréhension du territoire, d'une organisation, et de ce qui s'y joue.

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

Le deuxième principe consiste à ouvrir un champ trop souvent ignoré des travaux d'analyse économique, des stratégies de développement, ou même des analyses sociologiques. C'est celui de la personne, de l'individu en tant que singularité. Bien sûr, nous cherchons à comprendre le territoire et son contexte, et ses acteurs en tant que collectifs sociaux. Mais les personnes en elles-mêmes sont rarement prises en compte, dans leurs singularités. Or, il est établi que le comportement d'un individu n'est pas directement déterminé par des facteurs extérieurs (matériels, culturels ou autres), mais par la perception qu'il a de ces éléments. Nos perceptions étant éminemment personnelles, nos représentations souvent implicites, il est indispensable d'amener les acteurs à explorer leurs représentations, à les expliciter autant que possible, à comprendre celles des autres, pour éventuellement revisiter les leurs. Comme le dit Edgar Morin : « Le déploiement d'une connaissance objective du monde doit aller de pair avec une connaissance intersubjective d'autrui. »<sup>8</sup>

C'est la raison pour laquelle nous posons comme condition de succès de notre action-recherche, dans une démarche de compréhension des coopérations, de toujours considérer ces trois niveaux, qui sont tissés ensemble : le territoire, matrice de l'action, les acteurs en tant que collectifs sociaux, et les personnes en tant que singularités, prises dans leur identité propre, et non dans leur rôle social.

### **Explorer les récursivités**

Une fois ces trois niveaux considérés (« je », « nous », « dans »), à la fois dans les domaines explicites et implicites, il devient possible d'explorer les récursions : chaque niveau vient interagir sur l'autre et le modifier en profondeur. Non seulement mon appartenance à mon territoire

---

<sup>7</sup> L'association Éoliennes en Pays de Vilaine (EPV) est l'un des 35 collectifs rencontrés par l'Observatoire de l'Implicite.

<sup>8</sup> Edgar Morin, *La Méthode. L'Humanité de l'humanité*, Seuil, Paris, 2001



influence mon comportement, mais elle me transforme et fait de moi un être différent. Pour Edgar Morin, la récursion est le phénomène central qui permet l'autonomie et l'auto-organisation des systèmes. Comprendre les processus récursifs permet de saisir ce qui fait la singularité d'un territoire et donc de le repenser en fonction de ses capacités d'émergence.

Nous voyons ici poindre une nouvelle exigence : saisir les récursivités nécessite de franchir les clôtures disciplinaires. Isoler les disciplines les unes des autres, empêche d'appréhender les phénomènes que nous cherchons à comprendre. Comme dans bien d'autres domaines, comprendre la coopération requiert de dépasser ces cloisonnements en appréhendant des éléments aussi bien d'histoire, de géographie, de sociologie, de psychologie, d'économie, de neurosciences, d'anthropologie, ou de philosophie, dans ce que le poète argentin Roberto Juarroz appelle une « attitude transdisciplinaire »<sup>9</sup>.

## Principes opératoires

---

Pour répondre à ces objectifs méthodologiques, le protocole de l'Observatoire de l'Implicite repose sur cinq clés qui en font la pertinence et permettent la mise en évidence les signaux faibles.

### Le Temps

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

Nos rencontres avec les acteurs du collectif durent une soirée suivie d'une journée, avec l'ensemble du groupe. C'est un investissement important, mais s'offrir ce temps permet aux échanges de tranquillement s'épanouir et de devenir souvent magiques. Le temps est une condition de qualité. C'est ce rythme qui permet à nos interlocuteurs de toucher quelque chose qu'ils n'avaient pas perçu auparavant et qui est pourtant déterminant. C'est la raison pour laquelle toutes nos rencontres se sont terminées par ce constat de la part de nos hôtes : Il nous faudra encore plus de ce temps.

Prendre du temps n'a rien à voir avec l'inaction. Au contraire : nous sommes aujourd'hui convaincus qu'il faut savoir « aller lentement pour aller vite ».

### La Marche

Si nos itinérances se font à pied, ce n'est pas dans l'idée de profiter de la nature et du grand air ! Le territoire aussi a sa part d'implicite, et il façonne, par son paysage, sa géographie, sa sociologie ou son histoire, les comportements de ceux qui l'habitent. La marche, sur plusieurs semaines, permet de nous imprégner de cet environnement dans lequel s'inscrivent les coopérateurs que nous allons rencontrer. Elle donne le temps à la découverte et à l'appropriation sensible du territoire. Et comme la marche permet d'atteindre un état de réceptivité augmentée, elle permet de sentir, et de comprendre les interactions entre le territoire, le collectif, et l'individu, en tant que personne.

---

<sup>9</sup> Rapporté par Basarab Nicolescu, *La transdisciplinarité – Manifeste*, Edition du Rocher, Paris 1996

De plus, l'accélération de nos sociétés technologiques nous conduit à oublier l'importance du mouvement dans notre capacité à réfléchir. Depuis le début de l'humanité, l'homme marche. Et les philosophes montrent clairement le lien entre marcher, penser et parler, lien que les neuroscientifiques prouvent aujourd'hui. La marche est d'abord un mouvement. Cette mise en mouvement est indissociable de notre capacité à construire une pensée.

### La Présence

Notre protocole veille à soigner la qualité de « présence ». La nôtre, comme celle de nos interlocuteurs. Présence au lieu, à l'instant, à nous-mêmes... Présence à l'autre, à l'objectif de nos travaux.

Ce qui peut paraître une évidence n'en est pas une. Il est fréquent, souvent d'ailleurs dans un souci de bien faire, de s'écarter de cette qualité de présence. Je prends un exemple. Claude Bernard disait que « c'est ce que nous pensons déjà connaître qui nous empêche souvent d'apprendre ». C'est pourquoi nous prenons soin de ne connaître de nos interlocuteurs et de leur projet que le strict nécessaire pour organiser la rencontre. Rien que le minimum pour n'avoir aucune idée préconçue. Toute préparation préalable nuirait à notre curiosité, notre besoin de découverte, et de fait, à notre qualité de présence. Ce temps de la découverte réciproque et de la création du lien, conditionne la qualité des échanges qui vont suivre. C'est le soir de notre arrivée, souvent lors d'un repas pris en commun, que nous faisons connaissance avec nos hôtes, découvrons leur projet, et les éclairons sur notre démarche.

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

### L'Introspection

La démarche est à la fois phénoménologique et maïeutique. Elle ne vise pas à explorer le projet tel que porté par ses acteurs, mais l'expérience qu'ils vivent en portant le projet. L'objectif est d'amener l'autre, par le questionnement, à une réflexivité qui lui permet d'explorer ses pratiques, ses motivations, ses ressentis, à formuler son chemin d'expérience de coopération, et finalement à mettre en lumière sa propre part d'implicite. C'est cette maïeutique qui rend l'Observatoire utile en soi, comme pour ceux qui l'accueillent. Nous posons, comme dit Brecht, les « questions qui rendent possible l'action »<sup>10</sup>, les questions d'introspection.

Edgar Morin parle de cet exercice d'introspection comme d'une « culture psychique, gymnastique de l'esprit qui consiste à nous regarder, nous observer, nous comprendre, comme nous faisons parfois de la culture physique tous les matins »<sup>11</sup>, la compréhension de soi-même étant la première condition à la compréhension de l'autre.

Notre protocole donne une large part à des questions simples, destinées à faire émerger les motivations profondes de chacun des acteurs de l'initiative. Elles évoquent les représentations des

---

<sup>10</sup> Bertolt Brecht, *Meti*, 1965, p. 58.

<sup>11</sup> Edgar Morin, *Pourquoi enseigner la compréhension humaine*, Intervention du 20 octobre 2006

uns et des autres, les croyances, les valeurs... En fait, elles mettent à jour les identités individuelles qui constituent le collectif. Chacun y répond tour à tour, les autres l'écoulant.

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

### **Le Pas de Côté**

La dernière clé d'accès à la compréhension élargie, c'est le « pas de côté ». Notre protocole amène à « dérouter » nos interlocuteurs, pour leur faire porter des regards différents et multiples. Créer le déséquilibre pour poursuivre la mise en mouvement. Le pas de côté, c'est également sortir du cadre de pensée classique pour appréhender l'ensemble du système, d'autres possibles, d'autres positions de perception. Nous le pratiquons notamment à l'aide de quelques questions paradoxales que nous explorons collectivement, et qui permettent d'explorer les freins éventuels, de mettre à jour l'implicite du collectif, les obstacles et les non-dits. Par exemple, l'exploration des « avantages à échouer » a toujours été révélatrice pour les acteurs eux-mêmes, à tel point que certains l'ont adoptée dans leur pratique régulière.

## **Maturité Coopérative**

---

### **Principes d'action de la coopération**

---

Les itinérances de l'Observatoire de l'Implicite ont permis de mettre en évidence des facteurs clés de réussite dans la capacité à coopérer, à développer, à essaimer, ainsi que des éléments à l'origine de difficultés rencontrées : perte d'adhésion, incompréhension entre parties prenantes, voire situation d'épuisement physique et moral au sein du collectif.

Lors de nos itinérances nous avons collecté les éléments marquants issus de nos échanges et de la traversée des territoires, comme si nous collections les pièces d'un puzzle. Peu à peu, ces pièces se sont organisées, et les « principes d'action de la coopération » ont pris forme. Le concept de « maturité coopérative » fait référence au douze principes d'action de la coopération que nous avons repérés.

Nous parlons de principes d'action car il ne s'agit pas de recommandations du type : Si vous suivez cette règle, alors tout ira bien. Ils se présentent à nous sous la forme d'écart entre deux logiques qui peuvent être à la fois complémentaires et contradictoires : Le développement d'aptitudes coopératives est lié à la capacité d'entrer dans un processus d'apprentissage qui permet (1) de voir et de saisir des signaux faibles révélateurs de ces écarts, (2) d'en discerner complémentarité, antagonisme et contradiction éventuelle, (3) et de trouver l'équilibre entre ces deux logiques. Le point d'équilibre n'est jamais définitif. Il dépend de la situation et du contexte, c'est pourquoi il s'agit d'un processus dynamique, d'une gymnastique à pratiquer. De la même manière que la gymnastique physique nous permet d'entretenir la santé de notre corps, nous préconisons une « gymnastique psychique » pour entretenir la santé de nos systèmes coopératifs et cognitifs.

Dans cette synthèse, nous vous présentons 3 de ces « principes d'action » et nous vous mentionnerons les 9 autres. Le rapport « Principes d'action de la coopération » les détaille tous, et les illustre chacun avec des exemples concrets tirés des itinérances de l'Observatoire de l'Implicite.

Entre « Agir ensemble et Penser ensemble » :

Coopérer, au sens d'être co-auteur d'une œuvre commune, nécessite à la fois d'agir ensemble et de penser ensemble. Agir ensemble ne suffit pas pour être en coopération (agir ensemble, c'est être en collaboration). Penser ensemble ne suffit pas non plus, puisque pour qu'il y ait création d'une œuvre, il faut que cette pensée soit incarnée en action.

Agir et penser ensemble sont deux logiques qui s'appellent l'une l'autre, qui ont besoin l'une de l'autre et qui en même temps peuvent s'opposer l'une à l'autre. Dans un système effectivement coopératif, agir ensemble et penser ensemble sont indissociables. Maintenir l'équilibre en ces deux logiques est difficile, et ce d'autant plus que selon les environnements, l'une des deux logiques sera plus exigeante pour les acteurs que l'autre.

Penser ensemble requiert du temps. Les Conseils d'Administration d'Écoravie<sup>12</sup> sont mensuels et durent le week-end. Pour Christophe Chevallier, du PTCE Pôle Sud Archer<sup>13</sup>, le cadre qui compte vraiment, ce n'est pas les règles de fonctionnement, c'est le temps qu'on accepte de passer ensemble.

Nos itinérances montrent la créativité des collectifs qui prennent le temps de penser ensemble avant d'agir ensemble. Selon nous, c'est ainsi que les organisations et les territoires peuvent développer leur capacité d'émergence.

#### Entre « Diversité et Unité » :

La diversité est une richesse dont nous avons besoin. Nous avons également besoin d'unité et d'union pour construire des actions communes. Or, la recherche d'unité se fait souvent par la recherche d'un plus petit commun dénominateur... Alors que diversité et unité sont toutes deux également importantes, nous réduisons l'une et l'autre, et finissons par perdre les deux. Par exemple, beaucoup de nos territoires sont issus d'un métissage culturel d'une richesse incroyable. Mais souvent, ceux qui se sentent étrangers cherchent à gommer leurs différences pour faciliter leur intégration, et entrer dans le moule. Ces territoires (ou organisations) ne savent alors plus utiliser la richesse de ces cultures multiples. Au contraire, lorsque la quête de notre identité collective passe par la capacité à reconnaître les différences, à mettre en avant les diversités, et à entretenir cette pluralité, elle peut devenir une réelle force de développement.

Dans la plupart des projets coopératifs, l'œuvre est commune, mais les motivations et buts des acteurs sont multiples, et peuvent être très différents. Or, on cherche souvent à fédérer ces acteurs autour d'un objectif partagé, risquant ainsi de réduire le projet à un ensemble (le PPCD), qui n'est plus réellement motivant pour personne : on se met d'accord, mais on n'agit pas.

Le tout peut être supérieur à la somme des parties. Mais il peut également être moins que la somme des parties car elles peuvent avoir des qualités inhibées par l'organisation de l'ensemble. Plutôt que de chercher un « objectif partagé », nous préférons chercher à « partager les objectifs », à mettre en commun et à conserver les singularités de chacun.

Ce principe d'action joue un rôle important dans le développement, ou au contraire le rétrécissement, d'initiatives coopératives.

---

<sup>12</sup> Ecoravie est un collectif qui développe un habitat groupé à Dieulefit (Drôme).

<sup>13</sup> Pôle Sud est le PTCE dédié à la création d'emplois, à Romans-sur-Isère (Drôme). Ecoravie et Pôle Sud ont été des étapes de la deuxième itinérance de l'Observatoire de l'Implicite.

### Entre « Questions qui se posent et Réponses à apporter » :

Les acteurs d'un projet complexe font face à de nombreuses questions difficiles. Ils recrutent un conseil pour leur apporter des réponses, et ont le sentiment d'avancer. Plus tard pourtant, des questions qu'ils croyaient tranchées ressurgissent, dont les conséquences sont importantes. Le collectif réalise alors que ces questions n'ont pas été réglées comme il aurait fallu...

Avoir des réponses n'est pas toujours ce qui compte le plus. L'essentiel est parfois de s'emparer de la question, vivre ensemble le processus du questionnement, accepter l'inconfort qu'il peut générer, de manière à trouver ensemble les réponses, validées collectivement comme les réponses appropriées.

C'est la question que je me pose qui me permet d'apprendre. Penser une réponse à la place de l'Autre nous empêche tous les deux d'avancer : je le prive de la question, je me prive de sa réponse. Alors qu'au contraire, se questionner, et questionner l'autre est un moyen d'émancipation et de capacitation. L'un de nos interlocuteurs évoquait « les expériences nécessaires qu'un accompagnement empêche de faire. »

Chercher systématiquement le plus vite possible la bonne réponse est un piège. Il ne s'agit pas de dire que les réponses n'ont pas de valeur mais de savoir reconnaître le besoin réel : la valeur est parfois plus dans la question que dans la réponse.

Ce principe d'action est au cœur de la capacité de renouvellement d'un projet, notamment dans des contextes de passage de témoin entre génération, de départs, ou d'arrivées de nouveaux acteurs. Il est un véritable facteur de pérennité.

Entre « Rôle et Identité », c'est-à-dire entre ce que je fais, dans mon rôle de salarié, de bénévole, d'administrateur, d'investisseur, d'utilisateur... et la personne que je suis. L'expérience du Conseil Départemental de Lot-et-Garonne montre l'intérêt de faire parler les « gens en fonction de ce qu'ils sont et pas de ce qu'ils représentent. »

Entre « La place que l'on prend et la place que l'on laisse », autrement dit entre notre rapport à nous-mêmes et notre rapport à l'autre.

Entre « Intention et Comportement », qui souligne l'écart entre nos intentions, et nos comportements automatiques qui génèrent des messages implicites parfois contradictoires, un écart qu'il est plus facile de voir chez l'autre que chez soi-même.

Entre « Ce que nous sommes et Ce que nous voulons être », qui requiert de prendre en compte notre identité plurielle héritée de notre territoire et notre identité singulière, et qui nous amène à développer des aptitudes parfois différentes de celles que nous souhaiterions être capables de mobiliser.

Entre « Désir et Besoin », qui nécessite la capacité à reconnaître ses propres besoins. Or, l'expérience nous montre que ce savoir-être, cette conscience de soi, qui demande d'être à l'écoute de ses propres signaux faibles, n'est pas ce que nous apprenons le plus à développer.

Entre « Objectif et Contrainte », et le piège de l'inversion de la hiérarchie des valeurs, quand le problème occulte l'objectif, piège que de nombreux outils de pilotage et de management a malheureusement tendance à accentuer.

Entre « Organique et planifié ». Les projets notables par leur longévité ne ressemblent pas aujourd'hui à ce pourquoi ils ont été créés. Leur longévité s'appuie à la fois sur une vision globale et un horizon solide, et sur une capacité à voir, s'emparer et 'digérer' ce qui se présente sur le

chemin. Ce rapport au temps, équilibré dans l'utilisation faite du passé, du présent et du futur est une condition de longévité. Là encore, beaucoup d'outil managériaux se révèlent piégés.

Entre « Lutter contre et Aller vers », ou comment déplacer l'énergie mobilisatrice d'un projet issu d'une résistance, du refus d'une situation, vers la construction d'une alternative, difficulté à l'origine de l'essoufflement de beaucoup de projets.

Entre « Transformation personnelle et Transformation sociale ». Nous observons que la santé de nos collectifs est directement liée à la qualité des relations interpersonnelles que nous entretenons les uns avec les autres, et que la santé des personnes est directement liée à la santé de nos collectifs et sociétés. Toutes les rencontres que nous avons eues ont mis l'accent sur le caractère indissociable de la transformation collective, et de la transformation personnelle.

## **Qu'est-ce que la maturité coopérative**

---

Le concept de « maturité coopérative » fait référence au douze principes d'action de la coopération que nous avons ainsi mis en lumière, qui déterminent selon nous l'émergence, le développement, et le renouvellement des initiatives coopératives. Nous définissons la maturité coopérative comme la capacité à développer des aptitudes coopératives durables, et ce, quel que soit la situation et les personnes.

Le mot maturité décrit l'action de mûrir, c'est-à-dire d'atteindre son plein développement, son plein épanouissement. Après avoir exploré la manière de faire coopération de plus de 35 collectifs, c'est le terme qui nous semble le plus approprié pour décrire la solidité qu'un processus coopératif peut atteindre.

Il sous-tend plusieurs idées fortes. Maturité et temps sont indissociables l'un de l'autre : le mûrissement, qu'il s'agisse d'un fruit, d'une personne, ou d'une idée, prend du temps. Atteindre la maturité demande l'expérience qui s'acquiert avec le temps de la pratique. Le mûrissement est un processus. Savoir sentir et reconnaître les signaux faibles, les explorer, en comprendre les implications, et discerner les choix à faire est le processus qui permet de développer la maturité coopérative. Il requiert une action consciente et volontaire des parties prenantes : il faut le vouloir et le décider.

## **Intérêt des travaux**

---

### **La compréhension élargie des territoires et des organisations**

---

#### **Outil de développement**

Lorsqu'il s'agit de développement territorial ou d'organisation au sens large, nous ne savons pas bien nous emparer des dimensions implicites, qu'elles soient territoriales, organisationnelles, ou personnelles. C'est pourtant cette part implicite qui anime les acteurs et qui contribue largement au succès ou à l'échec d'initiatives de développement organisationnel ou territorial. Accéder à cet « implicite » est indispensable pour développer une compréhension humaine du territoire et des organisations.

C'est ce niveau de compréhension qui rend l'action possible. Soulignons à ce titre que les acteurs aillant accueilli l'Observatoire de l'Implicite, ont eux-mêmes développé une compréhension humaine de leur propre initiative qui leur a souvent permis de comprendre et dépasser certaines

limites auxquelles ils étaient confrontés. Le protocole de compréhension élargie se révèle ainsi être un outil de développement.

### **Outil d'émergence**

Lors de la 3<sup>ème</sup> itinérance, en partenariat avec le Conseil Départemental de Lot-et-Garonne et le Comité Départemental du Tourisme, nous avons pu valider cette approche, et sa transférabilité à des chargés de mission de développement territorial. L'objectif de notre partenariat était double : D'une part, utiliser l'Observatoire de l'Implicite pour compléter d'autres travaux de concertation des acteurs professionnels du tourisme et d'élus territoriaux pour coconstruire une stratégie de développement touristique du département, à partir des représentations de ses habitants, et de leur lecture de l'histoire du territoire, de sa sociologie, de sa géographie ou de sa culture. D'autre part, transférer aux agents territoriaux notre démarche d'accès à l'implicite afin qu'ils enrichissent leurs pratiques de développement.

Chaque territoire recèle des capacités singulières à l'émergence de pratiques coopératives. Savoir les mettre en lumière, à partir de l'implicite du territoire, peut-être déterminent pour faire émerger des projets coopératifs dans des territoires apparemment moins dynamiques ou prospères, parfois désignées comme des "zones blanches". Nous pensons en ce sens que l'Observatoire de l'Implicite peut devenir un outil de développement territorial.

### **Outil de changement d'échelle**

La modélisation est au cœur de la problématique du changement d'échelle. Modéliser requiert de formaliser les éléments clés d'un système et de ses processus. Mais pour qu'elle soit utile, la modélisation doit prendre en compte à la fois les éléments visibles du système en question, mais également ses caractères implicites. D'autre part, si effectivement modéliser c'est apprendre, il est nécessaire pour qu'il y ait apprentissage que 1) ce soit celui qui souhaite apprendre qui modélise, et 2) qu'il construise, à partir du modèle qu'il observe, celui qui sera le sien. Or, la modélisation est souvent réduite à sa version industrielle (un modèle unique applicable à tous), ce qui provoque un regrettable quiproquo sur la question de l'essaimage ou de la pollinisation d'initiatives. Modéliser n'est pas reproduire. Pour essaimer une initiative, comme la polliniser, ses acteurs doivent apprendre à construire, à partir d'un modèle original, leur modèle propre.

Les principes exposés ci-dessus, parce qu'ils permettent d'appréhender la compréhension humaine des territoires et des projets, nous semblent nécessaires à intégrer dans les approches de modélisation pour effectivement, contribuer au changement d'échelle.

## **La maturité coopérative comme levier de résilience**

---

### **Résilience individuelle et collective**

Sur nos chemins, nous avons côtoyé à plusieurs reprises, des femmes et des hommes faisant preuve de grande « maturité coopérative ». Ils ont en commun une force dont l'expression est visible à différents niveaux. Soulignons quatre caractéristiques de ces collectifs :

- Les membres se considèrent tous à la fois sachants et apprenants. Ils se nourrissent constamment les uns les autres, et ainsi, en coopérant pour apprendre, développent leur coopération.
- Il n'y a plus de « leader » au sens classique du terme. Le leadership y est contextuel, dynamique et partagé. Pour un temps donné, dans une situation donnée, chacun en

fonction de ses capacités prend la place de leader, se reconnaît comme tel, et est reconnu par les autres.

- La coopération est inconditionnelle. Elle ne dépend plus de l'objet, des personnes, des rôles... Elle s'exerce aussi bien à l'intérieur du collectif, qu'envers les tiers, dans des coopérations ouvertes.
- Enfin le « plein épanouissement » se voit et se ressent de façon marquante. Nous y avons rencontré des personnes dont émanent à la fois force, tranquillité et sérénité.

### **Résilience organisationnelle et territoriale**

Une organisation, un territoire, peut choisir de développer son aptitude coopérative et de s'engager sur un processus de croissance de sa maturité coopérative. Nos travaux montrent que cela lui permettra :

- développer ses initiatives, bien au-delà de leur vision première et de l'impact initial,
- de les pérenniser, de savoir les renouveler, et y associer sans cesse de nouveaux acteurs,
- de faire émerger d'autres initiatives, d'essaimer et de polliniser.

C'est pourquoi nous présentons la maturité coopérative comme un levier de résilience des organisations et des territoires.

Croître en « Maturité Coopérative » est un enjeu fondamental. Dès 1996, le rapport à l'UNESCO de la « Commission internationale sur l'éducation pour le vingt et unième siècle » présidée par Jacques Delors et intitulé « L'éducation : un trésor est caché dedans » met avec force l'accent sur les quatre piliers d'un nouveau type d'éducation : apprendre à connaître, apprendre à faire, apprendre à vivre ensemble et apprendre à être<sup>14</sup>. Edgar Morin décline dans « Enseigner à vivre »<sup>15</sup> les enseignements clés pour « vivre solidairement » et « se préparer à faire face aux problèmes du « vivre ».

La « Méthode » que nous avons élaborée pour « exercer » les principes d'action est une mise en œuvre opérationnelle de ces préconisations appliquée à la coopération. Elle propose un cheminement pour apprendre à détecter les signaux faibles, croître en « Maturité Coopérative » et ainsi faciliter l'essaimage, et le changement d'échelle des innovations sociales, et le développement des organisations et des territoires.

---

<sup>14</sup> Rapport à l'UNESCO de la Commission internationale sur l'éducation pour le vingt et unième siècle, *L'éducation : Un trésor est caché dedans*, Odile Jacob, 1996

<sup>15</sup> Edgar Morin *Enseigner à vivre* éditions Acte Sud 2014



## À propos de l'Institut des Territoires Coopératifs

---

L'Institut des Territoires Coopératifs est un centre d'action-recherche-transmission sur la coopération. Il en étudie les processus sous l'angle de la pensée complexe, et développe une connaissance spécifique pour mettre la coopération en action. Il est organisé autour de 4 pôles complémentaires :

- L'Observatoire de l'Implicite
- Le pôle d'Action-Recherche
- La Fabrique
- Le pôle Transmission.

Il est né de la société Inovane, avec laquelle nous accompagnons depuis 2002 les acteurs de la mise en œuvre de projets de transformation. 15 années d'expérience qui ont montré que les coopérations réussies et durables font appel à des ressources que leurs acteurs mobilisent le plus souvent de façon inconsciente. Au fil du temps, Inovane est devenu un lieu d'innovations dont l'InsTerCoop est la continuité.

À nos côtés, trois personnalités ont apporté leur parrainage au lancement de l'Observatoire de l'Implicite : Corinne Lepage, rapporteur de la mission sur « l'Économie du nouveau monde », Axel Kahn, ancien chercheur en génétique et président d'université, et Patrick Viveret, philosophe et auteur notamment de « Fraternité j'écris ton nom ».

Nous sommes un réseau ouvert de coopérations, financièrement soutenu par l'Institut Caisse des Dépôts pour la Recherche, la Fondation Crédit Coopératif, et 85 citoyens et organisations qui ont contribué via un financement participatif. L'Institut est lié par convention à des partenaires scientifiques : l'Université de Toulouse Capitole, et le centre technologique au service des transitions APESA, basé à Pau. Nous sommes en coopération scientifique régulière avec le « Louvain Partnership », laboratoire de recherche sur les transitions sociale et écologique, et le « Groupement d'Intérêt Scientifique Démocratie et Participation ». Enfin, 35 organisations et initiatives coopératives à ce jour ont contribué à nos travaux dans tous les domaines de la société.

### À propos des auteurs :



Anne Beauvillard, co-fondatrice de l'InsTerCoop, est coach professionnelle. Son travail se fonde sur la relation à soi, comme clé de notre relation à l'autre et de la transformation sociale. Elle est co-auteur de « Agir en Coach » (E.S.F., 2010).



Patrick Beauvillard, co-fondateur de l'InsTerCoop. Ancien directeur du département « Transformation » d'une grande entreprise de technologie, il travaille à élargir les méthodes de management de projet pour y intégrer la richesse humaine.