

Expériences vécues de coopérations

Co mmunauté

Septembre 2024

Préambule :

Un partage, sous forme de cas concrets, de praticiens de la coopération

PRATIQUER LA COOPERATION

Le sujet du "faire collectif" et des alliances est devenu central pour les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), aussi bien pour les opérateurs que pour les financeurs.

De nombreux collectifs se créent, pour servir une cause ou du fait de l'envie de structures de faire davantage ensemble.

Si l'intention à créer, rejoindre voire financer des collectifs n'est plus questionnée, et déjà documentée, les praticiens de la coopération constatent que celle-ci n'est pas non plus naturelle, et qu'elle peut rapidement mener à des crispations fortes voire des conflits.

Ce document retrace quelques enseignements issus d'un an d'échanges entre une vingtaine de praticiens de la coopération, fondé sur :

- **Des témoignages / situations vécues de coopérations**
- **Les bonnes pratiques issues des échanges**

Sans vocation d'exhaustivité, il ouvre des questions et premiers points de vigilance.

COMMENT LIRE CE DOCUMENT ?

*Le document est construit en **9 fiches pratiques et 4 fiches outils** fondées sur 10 témoignages, qui sont autant de focales sur des situations de coopération vécues par les participants. Chaque fiche pratique est un point d'entrée propre, mais, compte-tenu des fortes complémentarités entre les bonnes pratiques partagées, il est vivement conseillé de parcourir l'ensemble du document pour y puiser des conseils applicables à chaque situation.*

Nous, participants au groupe, souhaitons que les pratiques partagées permettent de mieux comprendre et mieux gérer les tensions et antagonismes qui existent dans les situations de coopération. Et qu'ainsi certains des écueils rencontrés par les membres du groupe soient évités par d'autres !

Sommaire

Fiches pratiques

1. Vérifier l'existence de synergies réelles
2. Expliciter les nœuds potentiels liés aux jeux personnels
3. Repérer et traiter les décalages de vision/culture d'un même sujet
4. Mobiliser des contributions en temps et/ou ressources adaptées aux ambitions
5. Adapter les objectifs et méthodes pour (re)créer de la confiance
6. Faire des relations personnelles un point fort de la coopération
7. Accepter et gérer les conflits naturels dans la coopération
8. Gérer les questions éthiques en collectif
9. Construire des connaissances, postures et compétences adaptées

Fiches outils

1. **La sociodynamique**
Pour mettre un collectif en mouvement vers un objectif commun
2. **Le convivialisme**
Pour construire une philosophie de coopération sans s'entretuer
3. **La résolution de conflits sans perdants**
4. **Les modèles mentaux :**
Approches théoriques et enseignements des pratiques interdisciplinaires



Vérifier l'existence de synergies réelles

Témoignage

Une fondation ajoute au soutien financier qu'elle octroie à deux structures associatives une condition de coopération entre elles, à enclencher rapidement.

Les deux associations agissant auprès du même public, la fondation suppose que la coopération créera une valeur complémentaire pour toutes les parties, grâce au partage des expériences et savoir-faire.

Elle finance une tierce partie pour animer cette coopération.

Bien que la thématique rassemble effectivement les deux structures, des

difficultés à la coopération apparaissent rapidement.

La première structure, forte d'une expérience d'une dizaine de projets similaires déjà opérationnels, se trouve dans une position fortement déséquilibrée vis-à-vis de la seconde, qui construit son premier projet et a « tout à apprendre ».

Les intérêts et apports pour la coopération étant trop divergents, celle-ci ne peut aboutir. Les deux structures proposent tout de même de maintenir un lien informel et de continuer à échanger au fil de l'eau.

Les freins et/ou risques traduits par le témoignage

- La coopération vue comme **source de richesses par nature**, en sous-évaluant les limites (faible synergie, maturité de l'action, temporalité, culture, etc.)
- L'**injonction à coopérer**, qui n'avait pas été annoncée dans les règles du jeu de l'appel à projets, à des structures qui n'en avaient pas exprimé la volonté ni le besoin

Quelles approches adopter ?

1 Expliciter ce qu'il est possible d'atteindre à plusieurs, que l'on ne pourrait pas faire seul

- › Etudier collectivement le « pourquoi » de la coopération, et l'intérêt vis-à-vis d'une somme d'individualités ou de structures (ex : capacités de plaidoyer, études/observatoire...)
- › Organiser le débat entre les parties prenantes pour s'assurer de l'alignement sur ce « pourquoi » (valeur pour le collectif / pour l'intérêt général)
- › Expliciter les rôles et apports de chacun et les conséquences en matière d'engagement de : ceux qui l'impulsent, ceux qui la vivent, ceux qui l'animent

2 S'assurer que les limites à la coopération ne sont pas des contraintes indépassables

- › Identifier les intérêts et avantages à la coopération pour les parties prenantes, au moment où la coopération serait à mettre en œuvre
- › Vérifier que l'horizon de temps du projet est suffisant pour mettre en place une coopération féconde
- › Vérifier que les cultures des entités coopérantes sont suffisamment proches pour être compatibles

3 Se laisser la possibilité de faire des choses ensemble, même si la coopération formelle n'est pas appropriée

- › Accepter la possibilité que la coopération ne soit pas optimale au vu du contexte
- › S'ouvrir à des alternatives à la coopération sur un projet, en se limitant à une aide, un appui ou un partage d'expérience plutôt qu'à un projet commun

Pour aller plus loin... voir la fiche outil 1 : **La sociodynamique**, pour mettre un collectif en mouvement vers un objectif commun



Explicitation des nœuds potentiels liés aux jeux personnels

Témoignages

Au sein d'un collectif de 8 structures œuvrant toutes sur les sujets d'éducation avec des modalités, méthodes et outils différents, la volonté d'identifier et obtenir des moyens financiers dédiés au fonctionnement du collectif émerge.

Un premier chantier pour répertorier les financeurs potentiels est mené par les membres du collectif. Mais ceux-ci se montrent réticents à s'engager dans les étapes suivantes, c'est-à-dire solliciter concrètement leurs partenaires financiers pour financer le fonctionnement du collectif.

In fine, la grande majorité des membres conservera ses liens privilégiés avec ses financeurs, sans que cela ne débouche sur des financements pour le collectif.

Au sein d'un réseau associatif de 11 structures, l'idée de coordonner les efforts pour obtenir des financements émerge.

Au début du processus, chaque structure est interrogée par un animateur tiers sur ses intentions et aucun sujet polarisant n'est repéré. Le collectif élabore donc une stratégie commune et des perspectives prometteuses émergent.

Cependant, lorsque vient le moment de mettre en commun les ressources, l'acteur à l'initiative du projet de coopération (ayant le budget le plus conséquent) révèle un point critique non exprimé auparavant, entrant en conflit avec les intérêts communs du groupe.

Le blocage dans le processus de coopération qui en résulte conduit à un échec inéluctable et un arrêt du projet.

Les freins et/ou risques traduits par les témoignages

- Une forme de **pudeur** et l'**absence d'habitude d'assumer ses intérêts personnels** dans la coopération, par crainte de la "freiner" d'embrée
- La crainte que le **gain collectif** n'implique des **pertes individuelles** (ex : un financeur qui reporterait son financement sur le collectif plutôt que sur l'une des structures)

Quelles approches adopter ?

1

Explicitation auprès de l'ensemble du groupe que les jeux individuels existent et sont importants

- Instaurer auprès des personnes ou structures concernées le droit, voire le devoir, d'expliquer les jeux individuels autour d'une question simple : « Pourquoi êtes-vous là ? Que recherchez-vous dans cette coopération ? »
- Repérer, expliciter et questionner le sujet polarisant
- Accepter le fait qu'il n'existe pas de jeu collectif sans la présence des jeux individuels des coopérants

2

Se mettre d'accord sur le cadre commun de la coopération et les zones rouges

- Clarifier le périmètre d'action du collectif vis-à-vis du périmètre d'action des structures individuelles, pour le centrer uniquement sur les éléments à valeurs ajoutée
- Clarifier les règles régissant le collectif, autour d'un accord de méthode
- Consolider les prérogatives de chacun, les moyens alloués et les modalités de gouvernance du collectif

3

Réévaluer régulièrement son jeu personnel sur la durée de la coopération

- Créer des espaces pour exprimer son jeu personnel, et ses évolutions au cours du projets
- Organiser le débat entre les parties prenantes pour s'assurer de l'alignement sur le but de la coopération

Pour aller plus loin... voir la fiche outil 1 : La sociodynamique,
pour mettre un collectif en mouvement vers un objectif commun

Repérer et traiter les décalages de vision/culture d'un même sujet



Témoignage

Toutes deux animées par une cause commune, une association œuvrant pour la réussite scolaire et une banque s'engagent dans un partenariat d'action.

Leur ambition commune est d'offrir à des jeunes défavorisés socialement des parcours scolaires d'excellence.

Pourtant, les perceptions divergent quant aux ambitions à atteindre (est-il réaliste et pertinent de viser de créer des parcours « de prix Nobel » pour des jeunes repérés dès la 3e, ou bien est-il préférable d'être plus pragmatiques,

quitte à être moins ambitieux?) et des tensions émergent quant aux indicateurs de réussite du programme.

Après de nombreux débats et discussions, la construction progressive d'une culture commune de la réussite scolaire des jeunes dits "défavorisés" permet au programme de se poursuivre. La présence dans les Copils de salariés de l'entreprise, parrains des jeunes, apporte un regard précieux pour faire parler les indicateurs de réussite.

Les freins et/ou risques traduits par le témoignage

- Des **certitudes individuelles**, fondées sur des points de vue et expériences propres à chacun, qu'il est difficile de remettre en question

Quelles approches adopter ?

- 1 Accepter que nous ne percevons pas tous une même réalité de la même manière**
 - › S'ouvrir aux modèles mentaux de l'autre (« La complexité de la réalité implique qu'elle doit être vue dans sa multiplicité »)
- 2 Partager une base de compréhension commune du sujet en amont de la coopération**
 - › Partir des éléments factuels, grâce à l'apport d'expertise et / ou une phase de diagnostic
 - › S'accorder les moyens pour partager les compétences sur la problématique visée (enjeux, complexité, etc.)
 - › Expliciter les représentations individuelles et mettre en exergue les éventuelles divergences
 - › Faire vivre la réalité du terrain à ceux qui en sont les plus éloignés
- 3 Prendre le temps de la relation pour créer les conditions d'un dialogue où peuvent s'exprimer les antagonismes de manière constructive**
 - › Afficher, et débattre des points de divergence, y compris pendant le projet, pour continuer de fonctionner ensemble
 - › Permettre aux acteurs de comprendre les enjeux de l'autre en faisant vivre l'expérience et les attentes
- 4 Accepter une part d'expérimentation avant de figer une ambition**
 - › Mettre la coopération à l'épreuve de la réalité pour se donner des objectifs réalistes

Pour aller plus loin... voir la fiche outil 2 : Les modèles mentaux,
pour comprendre que la vérité/ la réalité est une affaire de point de vue



Mobiliser des contributions en temps et/ou ressources adaptées aux ambitions

Témoignage

Trois structures (un organisme de formation, une entreprise et un réseau) se réunissent pour faire émerger un collectif multi-parties prenantes au service d'une cause transversale : une plus forte inclusion des femmes, dans leurs diversités, dans la tech.

Un premier pilote est mené, avec une forte visibilité des actions lors d'un salon tech professionnel et grand public. Cela satisfait l'ensemble des parties prenantes qui en tirent un bénéfice médiatique.

Mais hors de ce succès ponctuel, les trois structures pilotes ne réussissent pas à

engager réellement les membres et les résultats concrets se font attendre.

Si les parties prenantes partagent la même compréhension des causes du manque d'inclusion des femmes dans la tech, aucune ne souhaite dépasser ses champs d'actions « traditionnels » en se mobilisant sur les leviers d'actions plus systémiques, complexes et transversaux par nature.

Le collectif se disloque, faute de moyens et ressources significatifs pour mener des projets significatifs et ainsi faire vivre opérationnellement la coalition.

Les freins et/ou risques traduits par le témoignage

- Limiter la création d'un collectif au **partage d'une vision commune** (« il n'y a pas assez de femmes dans la tech »), sans moyens pour agir au-delà des périmètres d'action habituels de chacun
- Sous-estimer, voir ne pas considérer, **le coût de la coopération** et les engagements attendus des uns et des autres pour obtenir des résultats tangibles
- Céder à la tentation de récolter les **bénéfices de l'effort collectif** avec une **contribution individuelle moindre** dans la durée

Quelles approches adopter ?

1 Décliner la raison d'être du collectif en finalités ET en modalités claires et acceptées par chacun

- › Définir des objectifs précis et atteignables
- › Expliciter les attentes et la contribution de chacun à l'atteinte de ces objectifs

2 S'accorder sur le temps et les ressources permettant de faire vivre le projet de coopération

- › Identifier et se mettre d'accord sur les moyens alloués individuellement et collectivement pour la coopération, y compris pour le pilotage et la participation à cet effort de coopération
- › Identifier un garant de la coopération, permettant d'appuyer à la définition et l'animation du cadre de la coopération (raison d'être, finalités, modalités, confiance..)
- › Se doter d'outils et processus propres à la coopération

3 Equilibrer les moyens mis à disposition par le collectif

- › Identifier les moyens mis à disposition par les différents membres en fonction de leurs compétences et appétences
- › Veiller à l'équité des contributions entre les membres, quelques soient la nature des moyens investis (ressources humaines et financières, compétences, etc.)

4 Repartager régulièrement le projet commun pour maintenir le consensus et l'engagement

- › Réexpliciter / réenchanter la raison d'être du collectif pour redonner du sens et encourager l'implication de ses membres
- › Explorer la qualité de l'intention (sincérité) et le niveau d'engagement possible (authenticité) pour pouvoir adapter le périmètre si nécessaire ou s'arrêter si pertinent (ne pas en faire un tabou)



Pour aller plus loin... voir le guide méthodologique du Faire Ensemble de La Fonda (accessible [ici](#))



Adapter les objectifs et méthodes pour (re)créer de la confiance

Témoignage

Un collectif d'associations œuvrant sur le champ de l'appui aux jeunes vulnérables se structure et met en commun des ressources pour assurer trois missions :

- Porter un plaidoyer
- Consolider et élargir l'écosystème
- Accompagner les membres vers des pratiques de qualité

Dans ce cadre, le collectif souhaite construire un label qui reconnaît la qualité méthodologique des programmes de ses membres. Il s'appuie, pour ce faire, sur la recherche internationale, sur les travaux menés ailleurs en Europe et sur la pratique des associations en France.

Ce projet suscite quelques réticences, compte-tenu du contexte (associations sous pression d'objectifs de volume et ayant des difficultés à adapter leur modèle à court terme). Les échanges sont parfois tendus.

Le groupe-projet change alors de méthode, en adoptant une démarche beaucoup plus « bottom-up », qui conduit les membres du collectif à s'emparer du sujet. Finalement, les standards de qualité sont validés par la gouvernance du collectif et les moyens techniques sont donnés aux associations qui souhaitent se lancer les premières dans la labellisation.

Les freins et/ou risques traduits par le témoignage

- Des « **bonnes intentions** » (un fort niveau d'ambition de l'objectif initial) qui ne sont pas adoptées telles quelles par les acteurs opérationnels
- Des **craintes** des membres sur la capacité du collectif à respecter / **préserver l'autonomie et la différence de chacun**
- Des **résistances au changement** (changer ses pratiques, pour atteindre un niveau de qualité défini en externe de la structure et non pas par elle)

Quelles approches adopter ?

- 1 **Accepter l'échec de la méthodologie adoptée et/ou des objectifs fixés**
 - › « Le mieux est l'ennemi du bien » : se projeter dans les impacts opérationnels des objectifs fixés par le collectif pour l'activité de ses membres
- 2 **Recréer de la confiance quand cela est nécessaire**
 - › Construire une relation de confiance et de compréhension commune entre les participants en amont du lancement de projets à enjeux
 - › Ecouter et décoder les réticences des membres
 - › Définir clairement les processus de décision sur les sujets communs (qui valide ? quand ?)
- 3 **Se donner de la flexibilité pour parvenir à un consensus sans renoncer intégralement aux ambitions de départ**
 - › Etalonner les contributions/modes d'implication possibles (ex : 3 niveaux de labellisation)
 - › Veiller à l'amélioration continue pour parvenir, dans un temps plus long, et si toujours pertinent, aux objectifs de départ



Faire des relations personnelles un point fort de la coopération

Témoignage

Quatre dirigeants associatifs ont en commun une forte envie de « faire ensemble » des projets d'ampleur qu'ils n'auraient pu engager seuls.

Partageant des liens forts d'amitié depuis plusieurs années, ils voient dans la constitution d'une alliance une occasion de vivre une aventure humaine en complément des actions de leurs structures au profit des personnes fragiles.

Au-delà de l'envie, première étape du processus de création de l'alliance, les quatre dirigeants s'emploient à décrire précisément la problématique sociale qui les réunit et ce que chaque structure peut apporter.

Plutôt qu'un travail en effectif resserré, les dirigeants ont à cœur d'associer leurs équipes à la création de l'alliance : c'est l'occasion de se connaître, de partager

ses objectifs stratégiques, et ainsi de créer la confiance petit à petit.

Naîtra de ces travaux une charte de valeurs communes, qui s'ajoute à l'amitié comme ciment de l'alliance. Par ailleurs, l'authenticité dans la démarche est une valeur singulière que les membres de l'alliance inscrivent dans la charte.

Les amitiés, la qualité des relations interpersonnelles et la confiance ont permis d'impulser et de fluidifier la création et le fonctionnement de cette coopération. Le cadre construit et l'animation par un acteur externe, ainsi que le financement de la coalition dans la durée, ont permis de la stabiliser et de concrétiser les projets qui incarnent aujourd'hui ce collectif.

Les freins et/ou risques traduits par le témoignage

- **Faire reposer le succès de la coopération sur des personnes uniquement, sans considérer leurs organisations et leurs équipes**

Quelles approches adopter ?

1 Apprendre à travailler ensemble, au-delà des amitiés

- › Aborder les sujets difficiles et se confronter quand nécessaire
- › Déléguer l'ingénierie de l'alliance à des praticiens, qui s'assureront de faire définir et respecter un cadre aux individualités

2 Réguler collectivement les relations interpersonnelles

- › Associer, sous des formes adaptées (séminaires de travail, rencontres lors d'évènements...) les équipes associatives pour qu'elles se connaissent et se sentent contributrices du projet collectif

3 Incarner l'alliance par des projets communs structurés

- › Lever progressivement les ambiguïtés sur la gouvernance de l'alliance, les attentes et les rôles de chacun

4 Préserver la relation au-delà de la réussite du projet

- › Formaliser et dissocier l'envie liée au projet vis-à-vis de l'envie liée aux personnes
- › Construire collectivement les règles permettant de préserver la relation tout en favorisant la réussite du projet, en séparant l'affect et les besoins du projet (investissement, compétences, objectivité des prises de décisions)



Accepter et gérer les conflits naturels dans la coopération

Témoignage

Une structure souhaite rassembler un groupe de personnes ayant chacune expérimenté des coopérations, afin de cheminer ensemble sur les enseignements à en tirer.

Les 3 personnes à l'origine du projet voient le groupe comme informel et fondé sur des relations interpersonnelles, réunissant des personnes qui auraient plaisir à échanger ensemble. Pour constituer le "casting" du groupe, elles proposent puis invitent chacun individuellement les acteurs qu'elles souhaiteraient voir dans le groupe, et s'assurent de leur acceptation.

Une première réunion se tient dans une

ambiance constructive, lors de laquelle sont évoqués les sujets possibles à traiter, parmi lesquels les conflits liés à la coopération, qui génèrent beaucoup de discussions.

L'un des participants, n'ayant pas pu assister à cette réunion, exprime a posteriori avec fracas son désaccord à faire partie de ce collectif, compte-tenu de la présence de l'un des autres acteurs, désigné nommément, dont il n'avait pas connaissance. Cette démarche résonne pour tous avec les échanges sur les conflits ayant eu lieu lors de la première réunion : peut-on coopérer avec tout le monde ? Dans quel cadre et avec quelles garanties ? La dynamique collective est lancée.

Les freins et/ou risques traduits par le témoignage

- **L'absence d'espace, de culture et d'outils dédiés pour identifier les conflits et intérêts divergeant trop importants**
- **La peur du conflit et de la confrontation et de l'expression d'une colère autour d'un conflit de valeurs**

Quelles approches adopter ?

- 0 **Explicitier les nœuds potentiels liés aux jeux personnels pour réduire le risque de conflit** (Fiche pratique 2)
- 1 **Adopter le postulat de base : La relation est prioritaire**
 - › Eviter de part et d'autre les rejets émotifs
 - › Favoriser le rapprochement des points de vue, même si c'est au prix de certaines valeurs personnelles
 - › Exploiter l'écoute pour permettre le changement des deux parties
- 2 **Identifier la nature du conflit**
 - › Conflit de besoin : une nécessité intime, qui si insatisfaite, perturbe mon rythme
 - › Conflit de valeur : une conviction forte qui me sert de référence et oriente mes jugements, ma conduite et mes comportements quotidiens
- 3 **Avoir des espaces d'expression et résolution des conflits**
 - › Etablir le climat permettant de s'ancrer dans un processus de résolution de conflit : Identification du problème, désir de résolution, espace physique et temporel
 - › Construire un parcours de résolution de conflit sans perdant en s'inspirant notamment de la Méthode Gordon

Les 6 étapes de la Résolution de conflit sans perdant



1. Définition des besoins (écoute active, message JE, équation des besoins)
2. Enumération des solutions possibles (brainstorming)
3. Evaluation des solutions (avantages, inconvénients, faisabilités)
4. Choix d'une solution (consensus, co-construction)
5. Application de la solution (plan d'action)
6. Evaluation du résultat (délai, critère)



Gérer les questions éthiques en collectif

Témoignage

Une association agit sur différents territoires, en France et à l'international.

Pour répondre aux enjeux locaux, elle coopère avec des partenaires financiers et opérationnels variés.

Le choix de certains partenaires génère des débats en interne, du fait de leurs autres activités : des salariés de l'association questionnent voire remettent en cause le partenariat. S'allier à ce partenaire est-il cohérent avec les valeurs de l'association ? Le gain financier issu du partenariat est-il "suffisant" pour accepter le partenariat ?

Pour organiser le débat autour de ces questions, l'association se dote très vite d'une grille d'analyse dédiée, fondée sur 3 critères uniquement : l'impact du projet, les interlocuteurs et le risque

d'instrumentalisation. Cette grille repose sur un principe de "boules noires" (si l'un des critères pose problème, le partenariat ne se fait pas). Elle est portée et présentée aux équipes dès leur arrivée par le management.

L'existence de ces critères et cadres de discussion permettent de renforcer le cadre de confiance dans l'association, définir les lignes rouges individuelles ou collectives, permettre l'auto-régulation et faciliter les dialogues en responsabilisant les acteurs directement impliqués dans la coopération.

Les freins et/ou risques traduits par le témoignage

- Laisser la situation glisser vers un **conflit de valeur**

Quelle approche adopter ?

1 Définir des critères de décision commun en amont des décisions et des conflits

- › Construire une grille de critères, incluant les objectifs et clés de réussite du projet, permettant de s'interroger et qualifier le dilemme éthique dans le cadre d'une coopération
- › A titre d'exemple : *Le projet est-il cohérent avec la stratégie d'impact de la structure ? Y a-t-il un blocage sur les interlocuteurs impliqués ? Y a-t-il un blocage du fait des intérêts personnels des parties, voire d'une instrumentalisation possible du partenariat (communication, contreparties demandées...) ?*
- › Communiquer sur l'existence de ces critères et en assurer l'appropriation dans l'organisation
- › Offrir des modalités claires et partagées pour interpeller sur l'existence de problématique éthique avant et pendant la coopération

2 Prendre en compte les dimensions objectives ET subjectives de la situation

- › S'appuyer sur des éléments objectifs (due diligence, critères) sans réduire la place des éléments subjectifs dans le positionnement éthique, en particulier en lien avec la culture de l'organisation
- › Offrir une subsidiarité forte, en donnant la responsabilité du positionnement éthique à ceux qui seront impliqués dans la coopération

3 Permettre à des individus en désaccord de sortir du projet de coopération

- › Formaliser la possibilité du droit de retrait individuel sur des projets de coopération, sans impliquer une exclusion de tout cadre collectif



Construire des connaissances, postures et compétences adaptées

Témoignage

Partant du constat d'une difficulté à mobiliser la population autour d'une problématique commune, une organisation met en place un parcours de formation pour permettre la création de « collectifs de leaders » liés à un territoire, en vue d'agir pour des causes communes.

Ces collectifs sont constitués en vue de favoriser l'engagement et la démocratie participative de la population locale.

La formation est axée autour d'un internat de 10 jours, en vue de construire des relations de confiance entre les membres, tout en donnant les outils pour comprendre les mécaniques sociétales à l'œuvre dans un collectif (freins à l'action, rôle de chacun, rapport au pouvoir, etc.)

Aujourd'hui, de nombreuses expériences réussies ont découlé des actions de coopération lancés par ces « leaders » à travers le pays

Les freins et/ou risques traduits par le témoignage

- Considérer que la coopération est **naturelle**

Quelle approche adopter ?

1

Comprendre et se former aux mécanismes favorisant la coopération

- › Identifier les freins psychologiques à l'action des individus
- › Comprendre les réflexes de positionnement et les leviers de pouvoir régissant un collectif
- › Construire une coopération avec une complémentarité des rôles répartis avec soin
- › Favoriser la communication entre les parties prenantes, notamment via l'écoute active

2

Favoriser la création de liens de confiance

- › Définir la transparence en valeur cardinale de la coopération
- › Instaurer des principes de réciprocité dans l'action au sein du collectif

La sociodynamique et la carte des partenaires



Ressources inspirantes

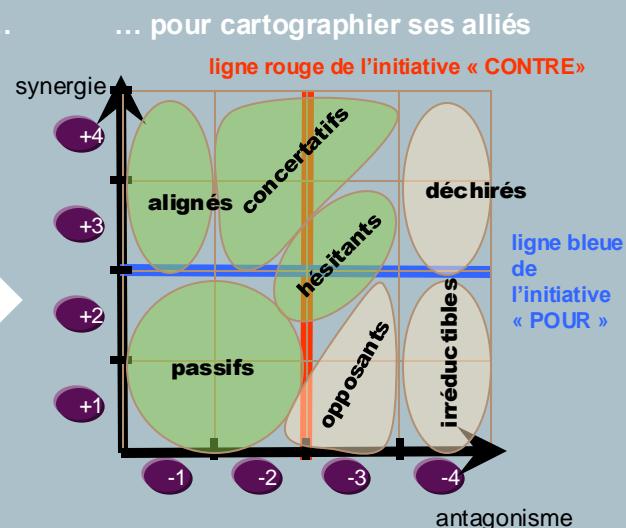
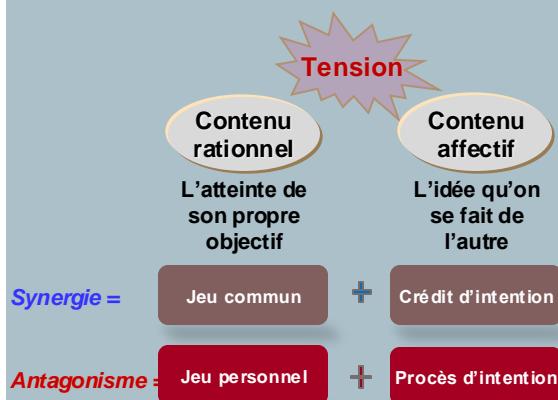
Révéler les synergies et antagonismes au sein d'un collectif

Selon la théorie des alliés, nous ne sommes pas Pour OU Contre, nous pouvons être Pour (synergie) ET Contre (antagonisme).

La synergie et l'antagonisme ont deux composantes – rationnelle et affective.

Dès lors, en positionnant les acteurs, on obtient alors une carte des partenaires sur un point d'application donné et l'on peut construire une stratégie des alliés efficace, en s'appuyant sur les forces en présence.

Comprendre les jeux communs et personnels...



Conseils de mise en application

- Analyser l'existant et explorer la qualité de l'intention (**sincérité**) et le niveau d'engagement possible (**authenticité**) pour pouvoir :
 - *AdAPTER le périmètre si nécessaire*
 - *S'arrêter si pertinent*
- Identifier et questionner l'éventuel sujet polarisant pour révéler les intentions implicites
- Décliner la cartographie sur plusieurs scénarios prospectifs afin d'évaluer les synergies et antagonismes, ouvrir le dialogue et éléver le niveau d'énergie concertative
- Prendre en compte la capacité d'action de chaque membre, produit de ses moyens d'influence (pression / bienveillance) et de sa capacité de mobilisation

Le convivialisme : Une philosophie politique de la vie en commun



Ressources inspirantes

Favoriser la coopération en créant un environnement de respect mutuel, de solidarité, de reconnaissance des talents individuels et de gestions constructives des conflits.

Les 5 principes du convivialisme

- 1 **Le principe de commune naturalité** : Les êtres humains font partie de la nature et en dépendent. Il insiste sur la nécessité de vivre en harmonie avec l'environnement naturel, en respectant et en préservant les écosystèmes dont dépend notre survie.
- 2 **Le principe de commune humanité** : Les êtres humains appartiennent à une seule et même humanité. Malgré nos différences culturelles, sociales, et individuelles, nous partageons une commune humanité qui doit être reconnue et respectée, à travers le respect et la compréhension mutuelle.
- 3 **Le principe de commune socialité** : Les êtres humains sont fondamentalement des êtres sociaux. Ce principe souligne l'importance de la coopération et de la solidarité, affirmant que notre bien-être dépend de notre capacité à vivre ensemble de manière harmonieuse et respectueuse, à travers la création de liens interpersonnels fort et durables.
- 4 **Le principe de légitime individuation** : Chaque individu a le droit de se distinguer et à se développer selon ses propres aspirations et capacités. Il s'agit de trouver un équilibre entre l'individuation et l'appartenance à la collectivité, pour que chacun puisse apporter sa contribution unique.
- 5 **Le principe d'opposition créatrice** : Les conflits sont inévitables dans toute société, mais ils doivent être gérés de manière constructive. Ce principe propose de transformer les conflits en opportunités de dialogue et de progrès, plutôt que de les laisser dégénérer en violences destructrices. L'opposition est vue comme un moteur de changement et d'innovation, lorsqu'elle est canalisée de manière positive.

Le convivialisme, en tant que cadre éthique et philosophique, cherche à contrer les effets négatifs de l'*hubris* (folie des grandeurs) pour favoriser une coexistence plus harmonieuse et durable

La résolution de conflits sans perdants



Ressources inspirantes

Les 6 étapes de la Résolution de conflit sans perdant

Phase préparatoire : Etablir un climat favorable avant d'aborder la résolution du conflit

- identifier le sujet du problème
- indiquer le souhait réciproque de parvenir à une solution gagnant-gagnant
- expliciter la méthode de résolution
- affecter un espace spatio-temporel dédié à la résolution

1 Définir les besoins

- › Identifier ses réels besoins / besoins insatisfaits
- › Communiquer ensemble efficacement à travers l'écoute active et le Message-JE
- › Reformuler synthétiquement et exprimer une proposition d'objectif pour la suite

2 Enumérer des solutions

- › Exprimer librement et sans jugement un ensemble de solution possible
- › Prendre le temps pour faire émerger des idées créatives et non conventionnelles

3 Evaluer les solutions

- › Identifier les avantages, inconvénients et faisabilités de chaque solution pour les participants
- › Prioriser en fonction de critères simples (faisabilité, pertinence et impact)

4 Choisir la solution

- › Prendre d'un commun accord la solution en mettant l'accent sur l'intérêt mutuel et les besoins de toutes les parties impliquées
- › Formaliser cette décision et s'assurer que tout le monde a compris la même chose

5 Appliquer la solution

- › Définir le plan d'action permettant de définir les étapes, ressources, responsabilités et calendrier pour agir
- › Anticiper les obstacles et difficultés potentielles à la mise en place de ces actions

6 Evaluer le résultat

- › Définir un nouvel espace temporel pour valider l'adéquation de la solution mise en œuvre avec la réalité.
- › Identifier d'éventuels ajustements si nécessaire

Approches théoriques et enseignements des pratiques interdisciplinaires



Ressources inspirantes

Construire les conditions d'un travail en commun en prenant en compte les questions interpersonnelles

Enjeu : Quel que soit le problème, les interlocuteurs abordent le sujet avec des approches très différentes, et des représentations de la réalité très différentes :

Comprendre la notion de modèle mental

... pour s'autoriser à le dépasser

La perception des objets qui nous entourent s'effectue par la **reconstruction de la réalité** par notre cerveau

Il bouche les « espaces » à partir de ce qu'il connaît

Les modèles mentaux sont influencés par notre histoire, notre éducation, nos lunettes déformantes, nos émotions, nos croyances, etc.

Nous ne percevons pas la réalité de la même manière

Mettre le groupe dans une posture intégrant les modèles mentaux de chacun
« La complexité de la réalité, implique qu'elle doit être vu dans sa multiplicité »



- Ouverture d'esprit
 - Humilité
 - Ecoute
 - Tolérance Empathie
- ➔ **Intelligence Emotionnelle**

Conseils de mise en application

- **Construire un cadre d'échange** pour créer un espace sécurisant :
 - Donnant la capacité à chacun d'exprimer son modèle mental
 - Permettant à tous d'être à l'écoute sans heurts ou problématique d'ego
- **Ne pas forcer une personne à participer à ce cadre si elle ne souhaite pas**
- **Sortir des erreurs de raisonnement** en prenant le temps de comprendre le modèle mental de l'autre (et ses failles) plutôt qu'en imposant le sien

Ils et elles ont contribué aux échanges de la COmmunauté :

- Isabelle ANDRIEU, Collectif Orientation
- Julie ANTONANGELO, CO
- Frédéric BARDEAU, Simplon
- Claire BOULANGER, CO
- Eglantine CHOLLET, CO
- Reda DIDI, Graines de France
- Benoît GAJDOS, CO
- Charly GAY, CO
- Maxime GAUDUBOIS, Tous Tes Possibles
- Tristan HAUCK, AG2R LA MONDIALE / Agirc-Arrco
- Johanna LEGRU, Alliance pour l'Education - United Way
- Gaëll MAINGUY, Learning Planet Institute
- Cloé PILLOT, AG2R LA MONDIALE
- Olivier RABIER, Fondation TotalEnergies
- Jean-Michel RICARD, Association Siel Bleu
- Bernard SAINCY, Innovation Sociale Conseil
- Martin SERRALTA
- Nicolas VIENNOT, Collectif Mentorat
- Pierre-Dominique VITOUX, CO

Les contributions des participants n'engagent qu'eux-mêmes et non leur structure.