

---

# La coopération et les processus

# SOMMAIRE

- Introduction	page 3
- <b>Coopération versus collaboration : ce que d'autres en ont dit ...</b>	<b>page 4</b>
- Les mots pour le dire	page 5
- <b>Notre vision de la coopération en 8 questions</b>	<b>page 6</b>
- Pourquoi coopère-t-on ? ou pas ? et pour qui ?	Page 7
- Y a-t-il des pré-requis à la coopération ?	Page 9
- Peut-on comparer coopérer et collaborer ?	Page 11
- La coopération sert-elle à s'affranchir du chef ?	Page 13
- La coopération c'est : donner ? recevoir ? perdre ?	Page 15
- Pour coopérer faut-il un objectif commun ?	Page 17
- Faut-il des règles pour créer et maintenir la coopération ?	Page 19
- Peut-on coopérer par temps calme ou faut-il la tempête ?	Page 21
- <b>Nos réflexions...</b>	<b>page 23</b>
- <b>Nos réflexions et l'avis du public</b>	<b>Page 24</b>
- <b>Après ces deux ans : ce qu'il en reste pour chacun d'entre nous</b>	<b>page 27</b>

# INTRODUCTION

L'atelier « coopération » est né d'un précédent atelier de C2P, sur la « motivation » : le groupe avait lors des travaux de l'atelier motivation identifié ce thème comme une suite logique de sa réflexion.

La question fondamentale ayant motivé les participants à poursuivre les échanges peut se formuler de la manière suivante :

## **La coopération est-elle une posture individuelle ou un savoir-faire ?**

Notre atelier est né en janvier 2011 et a regroupé pendant deux ans et environ 20 séances de travail : Béatrice CASANOVAS, Philippe de CASANOVE, Sophie CATTIER, François de JOUX, Anne DUVERNE, Dominique FAUCONNIER, Colette HAMON, Joël LAPRAYE, Annie MADRIERES, Roger MORALY, Hugues MORLEY-PEGGE

Durant ces mois de travail, nous avons privilégié l'échange sur les expériences personnelles en favorisant le débat par l'usage du « double tour de table » (chacun s'exprime à tour de rôle dans une position d'écoute des autres participants ; un second tour organisé avec les mêmes règles permet la réaction « en ricochet »). Nous avons également partagé des lectures et des recherches sur ce thème très riche et très médiatisé actuellement. Lors d'une plénière, nous avons enfin souhaité bénéficier d'un « avis du public » sur les grandes orientations que nous dégagions alors de ce thème de la coopération.

Ce document a la modeste vocation d'être un carnet de voyage de notre aventure de deux ans ; nous souhaitons vous faire partager nos échanges, nos étapes d'avancement et également nos points d'accord comme nos points de divergence.

Nous vous en souhaitons bonne consultation et espérons que vous trouverez autant de plaisir à cette lecture que nous en avons nous-mêmes trouvé dans cet atelier.

# Coopération versus collaboration : ce que d'autres en ont dit ...

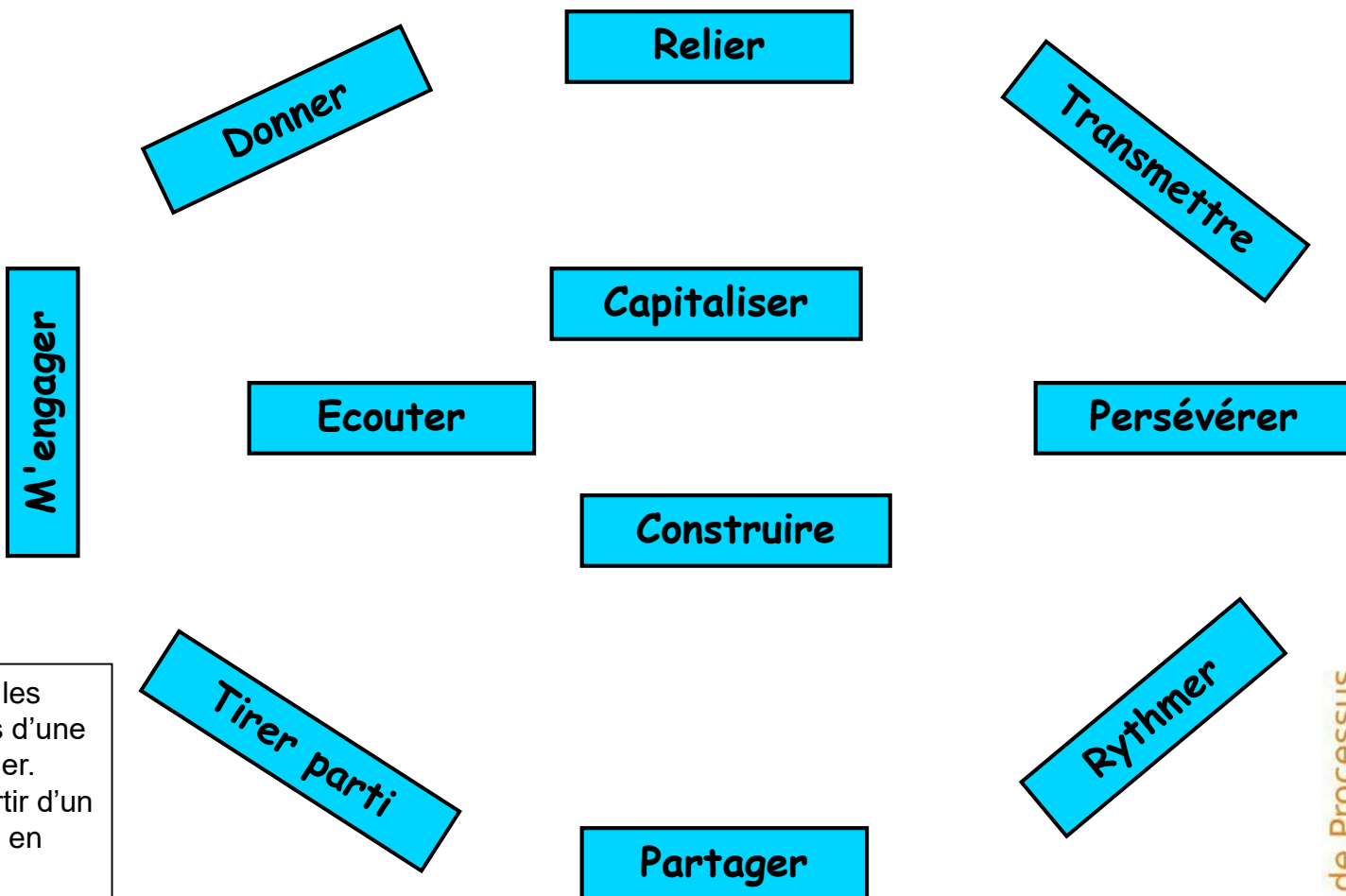
## La coopération : étymologie

- Tous les individus partagent une représentation commune de l'objectif à atteindre (Loiselet & Hoc, 2001) ou bien un référentiel commun (DeTessac & Chabaud, 1990).
- Action de participer à une œuvre commune (Petit Robert)
- Une mission commune est définie et le groupe se répartit les activités à réaliser. (Le Boterf, <http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/>)
- Réconciliation de l'intérêt individuel et collectif (<http://cornu.viabloga.com/texts/cooperation.shtml>)
- On parle de travail coopératif quand deux ou plusieurs personnes travaillent conjointement dans un même objectif, chacun ayant à sa charge une part bien définie du travail à réaliser. (<http://www.devouard.com/spip.php?article49>)
  - **Coopération : travailler ensemble sur une « œuvre » commune », avec au moins des règles implicites (C2P – plénière du 5 juin 2012)**

## La collaboration : étymologie

- « Deux personnes peuvent collaborer, s'apporter appuis et concours pour l'accomplissement d'une tâche bien déterminée, sans pour autant partager le même objectif » (Boughzala, 2007, p. 24).
- Travail en commun : la collaboration d'un spécialiste à une revue (Petit Robert)
- La mission est commune mais les activités restent indépendantes. (Le Boterf, <http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/>)
  - **Collaboration : chacun a un travail bien défini (C2P – plénière du 5 juin 2012)**

# Les mots pour le dire



Ces mots sont les verbes les plus souvent ressortis lors d'une séance de travail de l'atelier. Nous avons travaillé à partir d'un « jeu » de cartes et avons, en sous-groupes, identifié et débattu des verbes illustrant le mieux, pour nous, la coopération.

# Notre vision de la coopération en 8 questions

- Pourquoi coopère-t-on ? ou pas ? et pour qui ?
- Y a t-il des pré-requis à la coopération ?
- Peut-on comparer coopérer et collaborer ?
- La coopération sert-elle à s'affranchir du chef ?
- La coopération c'est : donner ? recevoir ? perdre ?
- Pour coopérer faut-il un objectif commun ?
- Faut-il des règles pour créer et maintenir la coopération ?
- Peut-on coopérer par temps calme ou faut-il la tempête ?

# Pourquoi coopère-t-on ? ou pas ? et pour qui ?

- On coopère lorsque l'on a un intérêt personnel à le faire
- On « donne » d'abord pour soi
- On coopère s'il n'y a pas de danger à le faire, sinon on ne coopère pas
- Dans la coopération, ce que l'on gagne est plus important que ce que l'on perd / ce que l'on donne
- On coopère car on ne peut pas parvenir (ou l'on pense que...) à ses fins seul, on a besoin de l'autre (des autres)
- L'affinité ou la sympathie avec le groupe favorise la coopération
- On coopère pour ses valeurs, pour l'objectif commun et/ou pour faire grandir le groupe
- Le groupe poursuit des objectifs (ou un) communs et les enjeux (ou les intérêts) peuvent varier par parties prenantes pour qu'il y ait coopération, il faut que l'objectif soit partagé

... on coopère pour partager ou on partage pour coopérer ?

# Pourquoi coopère-t-on ? ou pas ? et pour qui ?





# Y a-t-il des pré-requis à la coopération ?

- Le partage d'un but commun est important
- Un leader, un expert ou une autorité est nécessaire pour guider le groupe. Il y a leadership, mais pas autoritarisme
- Des règles doivent être acceptées par tous les membres du groupe
- Un partage des tâches s'établit selon les moyens et les compétences de chacun
- La confiance de chacun envers les autres membres du groupe est nécessaire
- L'objectif est implicite (lorsque c'est évident) ou explicite : expliciter favorise l'adhésion et la coopération

... un groupe identifié est-il un pré-requis à la coopération ?

## Y a-t-il des pré-requis à la coopération ?



ont été supprimés de wordle : est-elle, selon

# Peut-on comparer coopérer et collaborer ?

## Coopération

Un engagement fort reposant sur la confiance, la compréhension mutuelle, il s'agit de « *penser ensemble* »

On choisit de s'engager dans la coopération

C'est un processus avec début / fin, but partagé (*bâtir ensemble une œuvre*),

La coopération crée de la synergie

Exemple : équipe de France 1998

C'est une relation mutuelle entre égaux

C'est : **construire ensemble**

Pourquoi parle-t-on de collaborateur et pas de coopérateur ?

... on peut collaborer sans coopérer mais peut-on coopérer sans collaborer ?

## Collaboration

Un engagement moindre, limité à la fourniture de sa part de prestation

La collaboration peut être imposée

Est un processus ? : il n'y a pas forcément de but commun, ni de fin

Il y a un meilleur contrôle mais moins de liberté

La collaboration est plus statique

Exemple : explosion des espaces collaboratifs

Les relations ne reposent pas nécessairement entre le même niveau hiérarchique

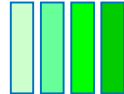
C'est : **travailler avec**

# Peut-on comparer coopérer et collaborer ?

## Coopération

## Collaboration

Engagement

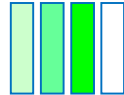


confiance, compréhension mutuelle, penser ensemble.

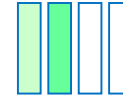


confiance, compréhension mutuelle, penser ensemble.

Initiative, choix, liberté

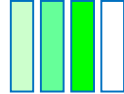


suppose de la liberté, une marge de manœuvre, du choix. Difficile à forcer.



on peut plus contrôler la collaboration que la coopération. Pas forcément de choix.

Mouvement

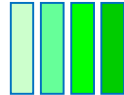


est un état en mouvement, mouvement convergent

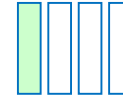


est un état statique

Résultat, livrable, but

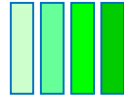


Il y a un but partagé, un livrable/résultat (c'est un processus), un début et une fin.

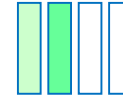


il n'y a pas nécessairement de fin, ni de but

Construction collective



bâtir ensemble une œuvre à laquelle on donne une forte importance

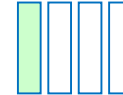


travailler avec (labeur : notion de souffrance), pas forcément ensemble

Partage, mise en commun

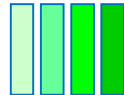


consiste à mettre en commun



travailler avec (labeur : notion de souffrance)

Confiance, compréhension

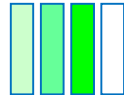


suppose confiance et compréhension



Pas une condition nécessaire

Egalité



est une relation mutuelle reposant plus sur "un x to x" (niveaux équivalents)



sous entend des niveaux différents

Curseur croissant vers la droite

# La coopération sert-elle à s'affranchir du chef ?

- Le manager peut favoriser ou nuire à la coopération ; le style de management est primordial pour obtenir de la coopération
- Le manager peut donner les moyens utiles à créer et pérenniser la coopération : temps, budget, structure, le but commun, l'identification de l'intérêt individuel ; il gère les accrocs et les ruptures (arrivées et sorties)
- Pour le manager la coopération est un moyen, un levier actionné en cas de besoins ; c'est un outil de management et une pratique humaine
- Si le manager a intérêt à créer la coopération pour dégager le maximum d'efficacité de son équipe, la coopération n'est cependant pas la panacée, il n'est pas indispensable d'y avoir recours
- La limite de la coopération pour le manager est la perte de pouvoir et de la maîtrise ; dans ce cas, le manager va freiner la coopération
- La coopération dans l'équipe génère plus de marge de manœuvre par rapport aux environnements extérieurs, aux événements internes et externes ; pour l'équipe coopérer permet de gérer, de s'adapter à l'environnement, voire de créer de la défense,
- Les groupes coopératifs ne sont pas cloisonnés et étanches ; il y a un courant via les individus qui coopèrent dans d'autres projets
- Au final c'est une négociation entre l'équipe et le manager pour mener à une coopération commune
- Il y a une connotation bienveillante dans la coopération alors qu'il peut y avoir un effet pervers en utilisant la coopération comme moyen de manipulation

.... Le manager peut-il totalement coopérer ? : son rôle de manager ne le met-il pas « à côté » du groupe alors que dans la coopération le groupe « absorbe » l'individu



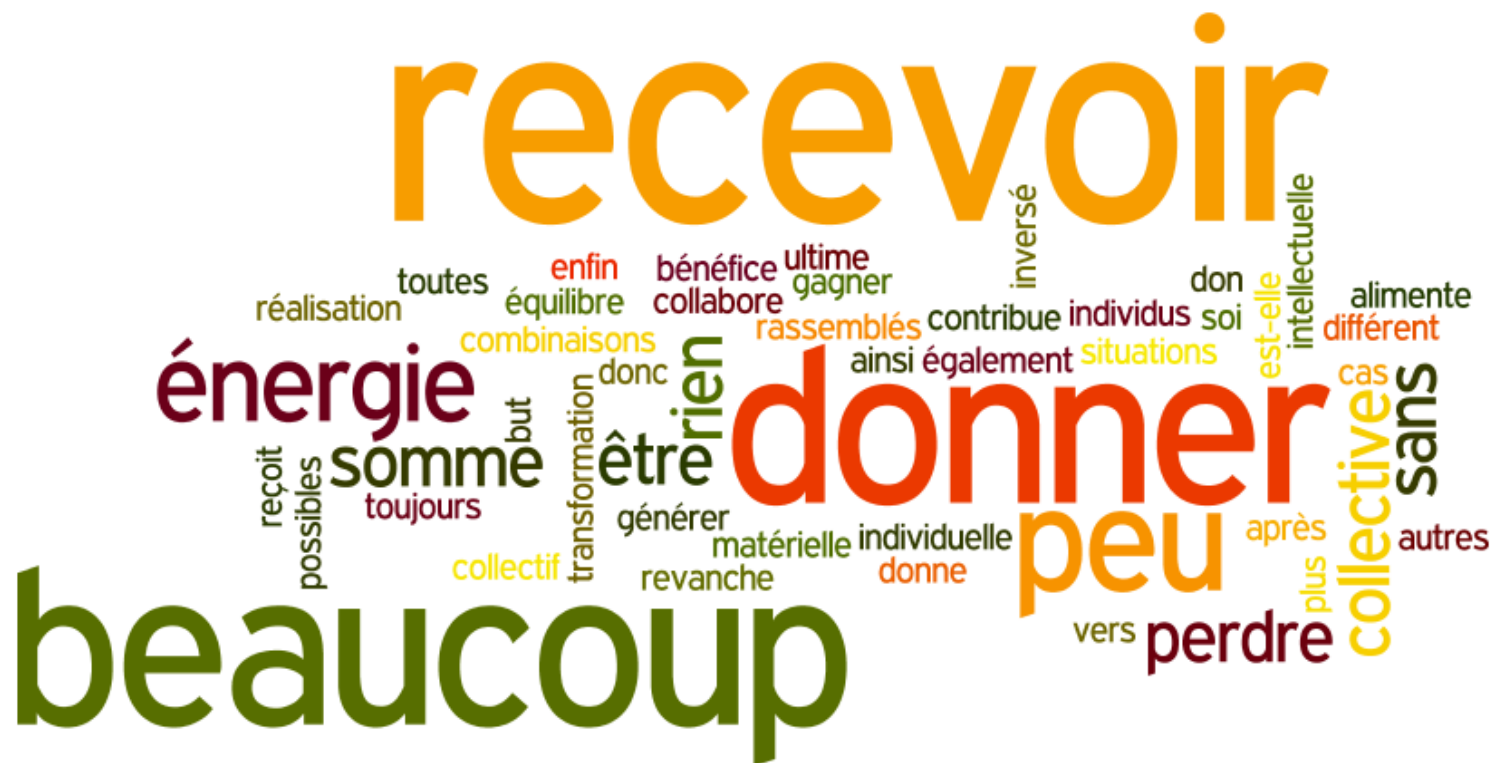


# La coopération c'est : donner ? recevoir ? perdre ?

- La coopération c'est donner et recevoir ; selon les cas l'équilibre peut être inversé
- On peut donc gagner beaucoup et perdre également beaucoup dans la coopération
- Ce que l'on donne peut être différent de ce que l'on reçoit
- D'après nous, il y a toujours don et bénéfice : on ne peut pas que recevoir sans rien donner, pas plus que l'on ne peut perdre sans rien recevoir
- En revanche, toutes les « combinaisons » sont possibles selon les situations : peu donner et peu recevoir, beaucoup donner et beaucoup recevoir, beaucoup donner et peu recevoir et enfin peu donner et beaucoup recevoir ...
- La coopération est une transformation : d'une énergie collective vers une réalisation matérielle ou intellectuelle
- La coopération c'est une somme d'individus rassemblés pour générer un collectif : la somme des « soi » contribue aux « autres »
- L'énergie collective alimente l'énergie individuelle et collabore ainsi à « recevoir »

... la coopération est-elle un but ultime ?

# La coopération c'est : donner ? recevoir ? perdre ?



ont été supprimés de wordle : coopération, peut-être



# Pour coopérer faut-il un objectif commun ?

- La coopération crée un potentiel pour l'ensemble des acteurs
- La coopération nécessite un catalyseur pour initialiser et un moteur pour gérer la dynamique
- La coopération fournit des résultats individuels et collectifs qui sont indissociables et non exclusifs (leurs parts respectives sont variables mais « le tout est supérieur à la somme des parties »)
- La coopération est spontanée pour l'implication individuelle et plus organisée pour l'implication collective
- La coopération est plus souvent destinée à créer un résultat collectif mais la stimulation des membres peut essentiellement reposer sur des intérêts individuels
- Le résultat collectif de la coopération est apporté au service de l'entreprise lorsque la coopération est organisée dans/par l'entreprise

... on peut coopérer avec des intérêts différents mais peut-on coopérer avec des intérêts opposés ou divergents ?

# Pour coopérer faut-il un objectif commun ?



ont été supprimés de wordle : coopération,

# Faut-il des règles pour créer et maintenir la coopération ?

- Sans règles il semble difficile d'atteindre le but car on n'est pas dans l'instinct ou l'inné...(animaux ou survie).
- En revanche, trop de règles tue la coopération, il faut maintenir un espace de liberté
- La coopération peut-elle avoir lieu sans la confiance ?  
confiance = (intimité x crédibilité) / risque
- Il faut des valeurs communes et partagées pour coopérer
- Les règles peuvent être :
  - formelles ou informelles
  - explicites ou implicites

	Explicite	Implicite
Formelle	<ul style="list-style-type: none"><li>- Règlement, procédure, règles du jeu</li><li>- Top -&gt; down / bottom -&gt; up</li><li>- « Grandes entreprises »</li><li>- Assez figé, rigide</li></ul>	
Informelle	<ul style="list-style-type: none"><li>- Consignes orales</li><li>- Tactique</li><li>- « Artisanat »</li><li>- Plus souple</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Subjectif de chacun</li><li>- Sensibilité</li><li>- « Artiste »</li></ul>
Valeurs en constante évolution		



# Peut-on coopérer par temps calme ou faut-il la tempête ?

## La tempête :

- L'objectif est alors implicite
- On va à l'essentiel : tout le monde sur le pont !
- La tempête entraîne un intérêt supérieur, les intérêts personnels sont dépassés
- La lisibilité des enjeux et des intérêts est plus évidente
- La tempête est un levier, un accélérateur de coopération
- Le leader se dégage plus facilement lors de la tempête
- Exemples de situation : compétition sportive par équipe, groupe pris par le mauvais temps en montagne

## Le temps calme :

- Il faut une vision forte et commune par temps calme
- On oublie plus facilement ce qui n'est pas essentiel
- Les processus permettent de créer les conditions de la coopération par temps calme
- Exemple de situation : notre atelier sur la coopération

... faut-il créer la tempête pour favoriser la coopération ?

# Peut-on coopérer par temps calme ou faut-il la tempête ?



ont été supprimés de wordle : coopération, tempête

# Nos réflexions...

- Lors de la plénière du 5 juin 2012, un point d'avancement a été fait sur l'atelier « coopération »
- Les participants ont été mis à contribution, par un sondage spontané sur 6 questions fortes qui se dégageaient de nos réflexions
- Avant de connaître les résultats, qu'en pensez-vous ?

**1 - La coopération sert-elle à s'affranchir du chef ?**

**2 - Pour coopérer, faut-il un objectif commun ?**

**3 - Faut-il des règles pour créer et maintenir la coopération ?**

**4 - La coopération, c'est : donner ? recevoir ? perdre ?**

**5 - Quel rôle joue le temps dans la coopération ?**

**6 - Peut-on coopérer par temps calme ou faut-il la tempête ?**



# Nos réflexions et l'avis du public !

## 1 - La coopération sert-elle à s'affranchir du chef ? :

Avis des participants

- **la coopération est maximale lorsque le chef en a créé les conditions** 17
- dans la coopération, le chef est présent « à la bonne distance » 15
- le chef peut être un frein 8
- qu'importe le chef ... 4
- lorsque la coopération est maximale, le chef s'efface 2

## 2 - Pour coopérer, faut-il un objectif commun ?

- **c'est indispensable** 16
- le groupe détermine son objectif 15
- l'objectif commun diminue les rivalités 15
- chacun poursuit ses propres objectifs 1
- besoin de rien ... 0



# Nos réflexions et l'avis du public !

## 3 - Faut-il des règles pour créer et maintenir la coopération ? :

Avis des participants

- |   |           |
|---|-----------|
| ■ <b>des règles prescrites ou convenues par le groupe</b>                   | <b>18</b> |
| ■ des règles implicites ou explicites                                       | 17        |
| ■ la coopération favorise la prise de distance, la transgression des règles | 1         |
| ■ qu'importe les règles ...   | 0         |
| ■ des règles formelles ou informelles                                       | -         |

## 4 - La coopération, c'est : donner ? recevoir ? perdre ?

- |                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| ■ <b>il faut donner pour recevoir</b> | <b>18</b> |
| ■ je suis là pour recevoir            | 14        |
| ■ je n'ai rien à perdre               | 10        |
| ■ je donne quoi qu'il arrive          | 8         |
| ■ chacun pour soi ...                 | 0         |

# Nos réflexions et l'avis du public !

## 5 - Quel rôle joue le temps dans la coopération ?

### Avis des participants

- |   |    |
|---|----|
| ■ la coopération connaît des cycles               | 21 |
| ■ il faut adapter les objectifs au fil du temps   | 7  |
| ■ les objectifs restent les mêmes                 | 4  |
| ■ for ever ...                                    | 2  |
| ■ la coopération ne peut pas durer très longtemps | 1  |

## 6 - Peut-on coopérer par temps calme ou faut-il la tempête ?

- |  |    |
|--|----|
| ■ le danger favorise la coopération ...                        | 17 |
| ■ ... certainement pas c'est chacun pour soi dans ces cas là ! | 1  |
| ■ aucun intérêt à coopérer par temps calme                     | 2  |
| ■ la coopération nécessite le temps calme                      | 1  |

# Après ces deux ans : ce qu'il en reste pour chacun d'entre nous

**Joël** : Cet atelier a été un terrain de jeu où les idées s'enchevêtrent et où l'on est capable de dire une chose et son inverse selon le développement que l'on poursuit et la situation envisagée. Exercice donc complexe et qui, comme toute difficulté, apporte son lot de progrès pour autant que l'on y porte attention. L'évolution des relations dans le groupe a aussi été très intéressante et assez révélatrice des différentes approches et mises en pratique de la coopération.

Cet atelier me laisse avec plus de doutes que de certitudes, preuve qu'il reste un peu de travail de ma part pour éclaircir ce concept et savoir comment l'utiliser au mieux : calme / tempête, dans quel but ? That is the question, car il est rare que deux personnes aient réellement le même but, par contre il me semble que la coopération s'applique quand plusieurs personnes ont envie de travailler ensemble. La coopération vient naturellement, mais quand faut-il la provoquer et agir sur les éléments qui la favorisent ?

**Sophie** : La réflexion commune autour d'un thème qui m'est cher a été très enrichissante : la puissance des retours d'expériences, le climat de coopération dans lequel se déroulaient les discussions étaient aussi importants que ce qui s'y échangeait. J'étais venue avec une idée derrière la tête : me mettant facilement en situation de coopération, je voulais comprendre s'il s'agissait d'un processus conscient ou d'un état d'esprit. Aujourd'hui, j'ai compris que l'état d'esprit permet la mise en œuvre d'un processus fragile et difficile...

**Colette** : cet atelier a tout d'abord été une belle expérience humaine. Nos travaux et nos échanges nous ont conduits à nous livrer en confiance sur nos expériences personnelles et partager nos valeurs sur un sujet clairement à géométrie variable. Ce périple commun à mi chemin entre la quête du Graal et la chute dans le tonneau des Danaïdes nous a fait partager deux années d'échanges collectifs riches qui – je le pense - nous ont individuellement enrichis. Sans doute une expérience de coopération ??

**Béatrice** : La réflexion du groupe, dans lequel l'individualité se perd est à la fois une frustration, un enrichissement et surtout un exercice d'humilité et de respect de l'autre. En ce qui me concerne, coopérer c'est avoir un objectif commun, si on perd l'objectif commun de vue, on ne coopère plus.

# Après ces deux ans : ce qu'il en reste pour chacun d'entre nous

**Hugues** : Parti de la feuille blanche, cet atelier a été l'occasion de s'arrêter sur la multitude de notions en lien avec la coopération, sur la base des situations vécues par les participants et des ressentis propres à chacun. Ce sont des thématiques que nous côtoyons au quotidien dans nos vies personnelles et professionnelles, nous aurions même tendance à les utiliser abusivement car ils sont en vogue et porteurs de valeurs positives. Là nous avons pris le temps de les « secouer », en tâchant de réfléchir aux possibles réponses à toutes les très nombreuses questions qui se sont posées. Les prismes que nous avons choisis d'utiliser, nous ont donné quelques clés pour mieux appréhender certains mécanismes de la coopération. Par exemple, à la relecture des synthèses, il me semble même qu'une première ébauche d'*échelle de maturité* de la coopération se dessinerait :

Niv 0 – **Pas d'intérêts communs** entre divers acteurs => pas de mise en commun

Niv 1 – les **intérêts convergent** à un instant donné => les conditions d'une possible collaboration sont réunies, mais difficile d'affirmer qu'elle sera durable

Niv 2 – les **objectifs sont les mêmes** mais c'est en réponse à des enjeux variés qui restent propres à chacun => une des conditions, nécessaire et essentielle, est présente, la coopération a de grandes chances de se mettre en place et l'initiative d'aboutir

Niv 3 – les **enjeux sont partagés et communs** à tous (exemple en cas de situation de crise/de survie, mais pas uniquement) la coopération est indispensable => la coopération sera maximale

Ces éléments illustrent selon moi les intérêts réciproques entre *coopération* et la démarche de *pilotage par les processus* qui :

Propose certains ingrédients nécessaires à la coopération: vision partagée des enjeux déclinés au niveau du processus, explicitation et communication des objectifs au travers d'un tableau de bord commun, revues de processus réunissant l'ensemble des contributeurs, plans d'actions concertées et coordonnés, ...

Se nourrit des fruits de la coopération des contributeurs et des acteurs du processus pour améliorer durablement la performance des processus.

# Après ces deux ans : ce qu'il en reste pour chacun d'entre nous

**Anne** : Je suis entrée dans l'atelier coopération parce que le thème m'intéresse - parce qu'en somme, c'est mon métier que de trouver les éléments nécessaires à une bonne coopération et collaboration en entreprise : j'y avais un intérêt professionnel direct ; ensuite, l'idée même de coopérer sur le thème de la coopération me semblait amusant, un intérêt intellectuel donc ; enfin, dès la première session à laquelle j'ai assisté, il a été clair que j'allais continuer pour l'expérience elle-même : des personnes de qualité, un respect que je n'ai pas souvent connu en entreprise, une écoute sans faille et un esprit tourné vers à la fois l'efficacité et le plaisir. Cela a été une expérience enrichissante et amusante et très touchante.

Sur le fond, le travail en commun m'a permis de mieux comprendre certains des ressorts de la coopération, notamment au cours même des travaux du groupe – voir comment nous coopérons a été en soit un enseignement – et en particulier combien il est difficile d'obtenir cet état d'esprit et / ou cette envie sur le long terme ; ce qui m'a le plus frappée dans nos travaux est de découvrir, littéralement, que la coopération ne semble pas avoir comme ressort principal l'envie intrinsèque de coopérer.

Merci à tous pour cette belle expérience et ces bons moments.

**Roger** : « *parce que c'était vous, parce que c'était moi* ». C'est la première raison qui m'a poussé à poursuivre l'aventure avec les membres de l'atelier motivation. La suite logique n'était-elle pas la coopération ?

En fait, ce que je retiens le plus de ces deux années est qu'au-delà du travail sur ce sujet, nous avons illustré de façon concrète et palpable, les conditions nécessaires pour une bonne coopération.

Bien sûr nous avons identifié quelques éléments qui nous semblent importants, mais au-delà d'une recherche qui n'avait pas la vocation d'être universitaire, nous nous sommes posés beaucoup de questions et avec le recul, certaines d'entre elles me paraissent très pertinentes (cf ce doc). Avec toute la simplicité de chacun d'entre nous, dans un respect mutuel et avec des échanges de qualité, je (nous) comprends que ce thème de la coopération est loin d'être facile à traiter.

Alors quand on vous dira : « la coopération, c'est simple ... », reprenez ce fascicule, relisez nos modestes réflexions et ... souriez !

# Après ces deux ans : ce qu'il en reste pour chacun d'entre nous

**Annie** : Nous avons exploré de multiples pistes et cherché dans et en dehors du monde du travail ce que pouvait être la coopération. Au travers de nos diverses expériences et de nos lectures nous avons réussi à approcher certains mécanismes mais j'ai l'impression, à la fin du voyage, que le sujet comporte encore et toujours des parts d'ombre. Peut être cette question est-elle sans fin ? Ce serait assez logique car la coopération n'est pas un état figé et doit être sans cesse alimentée et pensée pour rester vivante.

Il n'en demeure pas moins, que, malgré les vents parfois contraires, notre groupe a survécu et su intégrer de nouveaux membres. C'est sans doute parce que nous avons profondément envie ou/et besoin de continuer à nous rencontrer pour réfléchir et avancer ensemble que nous sommes arrivés à ce résultat. En cela, nous sommes bien en coopération.

Et on peut parler de réussite !!

**Philippe** : un atelier est autant un cercle de réflexion qu'une aventure humaine, et notre atelier a été riche dans les 2 domaines.

L'intérêt partagé sur la coopération nous a réuni, l'ampleur du sujet nous a bien remué et occupé, sans pour autant aboutir à une doctrine, la coopération restant un de ces thèmes généraux sur lequel chacun s'interroge dans sa vie professionnelle (et privée), et les retours d'expériences furent nombreux.

Donner est le ticket d'entrée, avoir un intérêt commun est le carburant, mais pas de retour garanti, surtout si la confiance ne s'est pas établie.

Le désir de partager, de construire avec, le besoin de s'unir pour être plus intelligent restent fragiles face à la manipulation éventuelle, au stress de la vie et aux objectifs assignés par le management et imposés par les situations . La coopération ne se décrète pas, elle se met en place, ou pas, elle repose sur le partage, le ressenti, le plus important n'est pas le formel mais l'informel ....mais quand cela fonctionne, le succès et la satisfaction sont à l'arrivée !

# Après ces deux ans : ce qu'il en reste pour chacun d'entre nous

**Dominique** : Que retiens-je des différents échanges en atelier ?

Tout d'abord je constate que le sujet n'est pas très facile à circonscrire et qu'il admet de très nombreuses entrées. Nous avons voyagé ensemble dans les sables du Sahara, découvert des théories anthropologiques, nous avons même fait une rapide incursion dans le monde animal qui lui aussi sait coopérer utilement d'une espèce à l'autre, nous avons écouté les aventures professionnelles de plusieurs d'entre nous, les espoirs et les doutes qui sous-tendaient nos échos, bref, nous avons de la matière !

Ce qui émerge pour moi est le fait que la coopération est fondamentalement contextuelle. Tout dépend des objectifs que l'on poursuit, on des raisons de vivre des uns et des autres, ainsi que des personnes avec qui il s'agit ou non de coopérer, et de la façon dont l'ensemble évolue. On peut décider de coopérer ou de ne pas coopérer pour mille raisons. Coopérer n'est pas seulement un objectif, c'est également un moyen de faire, ou de ne pas faire.

Si l'on se retrouve dans une situation où l'on ressent un besoin de coopération, ou une possibilité de coopérer que l'on souhaite concrétiser, je crois que c'est en permettant aux personnes impliquées de constater qu'elles poursuivent des intérêts convergents que la coopération se développera progressivement. Je crois également que cela se fera au moyen de règles explicites et implicites. Je vois ce développement de la coopération comme un processus de croissance. A tout instant un événement peut contrarier telle ou telle personne, tel ou tel processus coopératif, et dans ce cas il y aura décroissance de la coopération. De loin cela pourrait faire penser à de multiples fluctuations, comme les vagues dans un port de pêche, soumises aux rythmes des marées et aux remous des bateaux qui passent.

L'œil doit être attentif aux variations d'humeur, aux attitudes, aux propos tenus, aux actes ou à leurs absences. Là aussi mille choses qu'il me paraît bien vain de tenter de conceptualiser puis de classer. Me semble plus opportune une attention soutenue permettant de « sentir » le mouvement des choses. On sort là du monde de la réflexion, pour rentrer dans celui de la pratique. Voir, entendre, percevoir, capter d'un côté, et maintenir, préciser, modifier, accompagner, parler de l'autre, et tenir le tout avec des « règles », prenant appui sur les marques que l'on s'est construites (prendre ses marques, oui). Avec le temps il n'est pas impossible que l'on acquière alors un peu de métier !