

Carnet d'activités

No 2

25 suggestions
en lien avec les clés
de la coopération



Coopérer

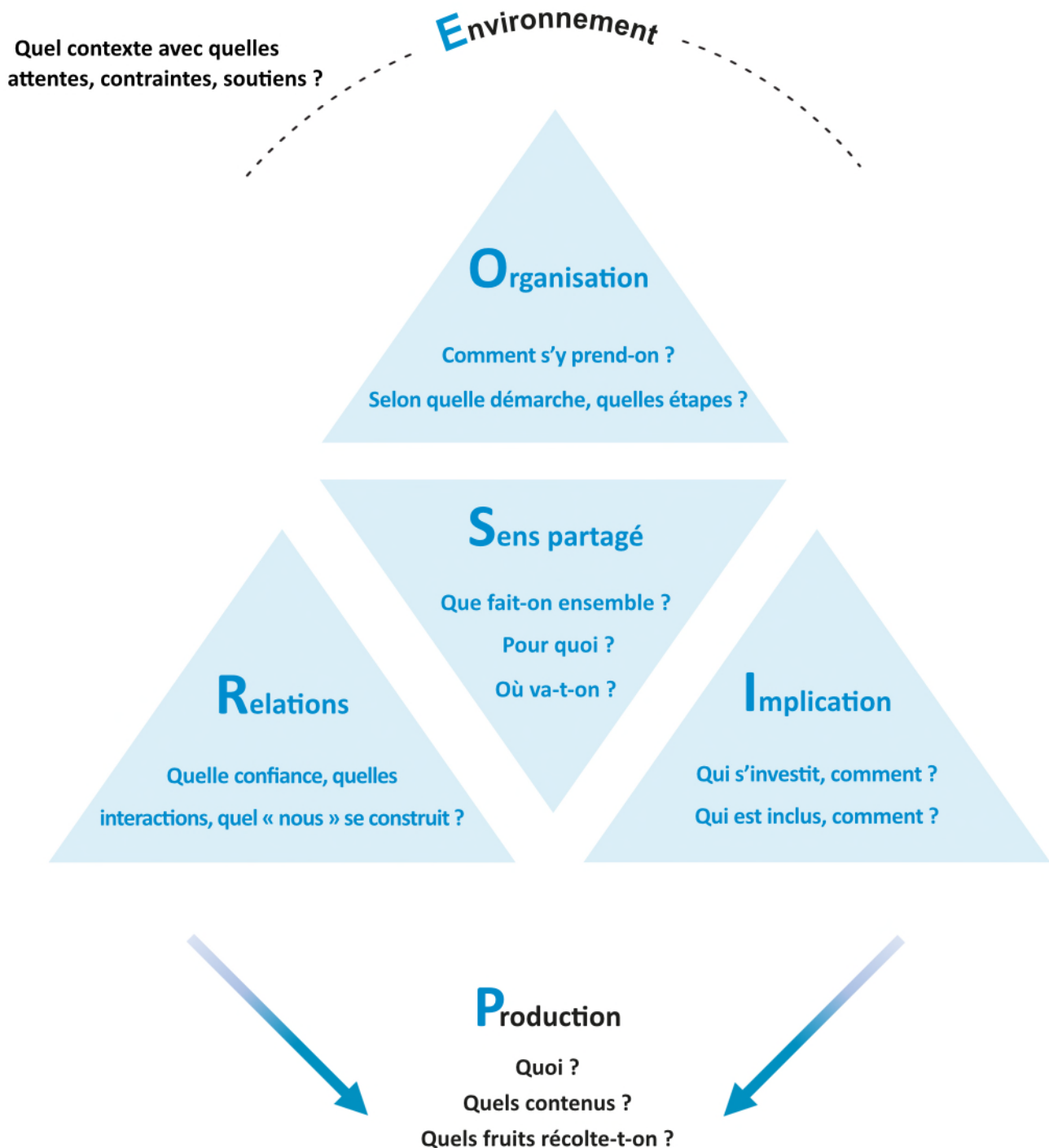
- **A**pprendre
 - **A**ctiver
 - **A**nticiper en amont
 - **A**pprécier, analyser, améliorer
 - **A**nimer

cooperer.org

Marc Thiébaud

Six dimensions clés de la coopération

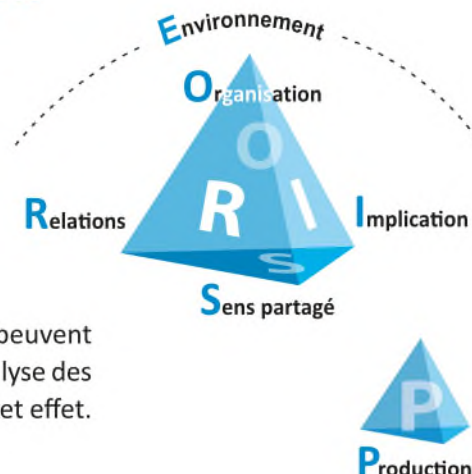
Marc Thiébaud et Jürg Bichsel



« Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous ensemble »

Utiliser les clés de base de la coopération

Les pages qui suivent présentent 25 suggestions d'activités. Elles permettent une prise de recul en lien avec le tétraèdre de la coopération et les questions clés (voir page 2 ou les [cartes triangulaires bleues](#)). Leur but : apprendre la coopération, la préparer, la faciliter, la vivre et l'apprécier.



Pour apprendre la coopération

La coopération ne va pas de soi. Elle s'apprend. Les clés de la coopération peuvent servir de point d'appui pour cet apprentissage notamment en facilitant l'analyse des vécus. Voici quelques exemples d'activités qui peuvent être mobilisées à cet effet.

Réflexion personnelle sur des vécus

- 1 **Se remémorer un vécu de coopération** et utiliser les questions clés (voir page 2) pour en explorer les tenants et aboutissants, pour analyser les succès, les difficultés, la dynamique de coopération et imaginer éventuellement des alternatives, des moyens de prendre soin de chaque dimension des processus collectifs.
- 2 **Réfléchir à ses propres comportements.** Comment contribuent-ils à la coopération ? Comment les expériences vécues sont-elles sources d'apprentissages ? Comment s'en inspirer pour faciliter de futures coopérations ?

Observation et analyse de moments de coopération

- 3 **Utiliser comme support d'apprentissage** un extrait de film, un podcast, un cas fictif, un conte, le récit écrit par un auteur, etc. Repérer les éléments essentiels présents au niveau de chaque dimension de la coopération. Cette activité peut être réalisée seul-e ou à plusieurs en se répartissant les six dimensions clés à analyser.
- 4 Lors d'une rencontre durant laquelle on peut observer les interactions ou être participant-e sans devoir trop s'impliquer : **développer son attention à la dynamique collective** ; s'exercer à modifier, d'une minute à l'autre, la dimension sur laquelle on porte son attention ; identifier la plus ou moins grande facilité que l'on a à observer et conscientiser chacune des clés de la coopération.

Partage de réflexions sur un récit de coopération

- 5 En duo, en trio ou en groupe, **faire à tour de rôle le récit d'une coopération vécue.** A chaque tour, les personnes qui écoutent se servent des questions clés (voir page 2) pour repérer dans le récit les différents aspects de coopération. Puis elles reformulent ce qu'elles ont entendu et perçu en lien avec chaque élément identifié. Elles peuvent ensuite poser une question pour approfondir leur compréhension de la coopération vécue par la personne narratrice. Celle-ci peut enfin exprimer ce qu'elle a appris de l'exercice.

Analyse d'une séance par le collectif

A l'issue d'une séance de travail, prévoir un temps de partage et d'apprentissage autour de la coopération. On peut choisir entre deux manières de procéder :

- 6 a) **Partager des observations en lien avec les six dimensions de base** de la coopération (voir les questions proposées dans le fascicule +10 clés pour coopérer) ; chaque participant-e peut choisir d'évoquer en priorité une dimension.
- 7 b) **S'exprimer sur des questions générales** du type : qu'est-ce que l'on a observé ? Qu'est-ce qui semble avoir bien « marché » et moins bien « marché » ? Comment l'expliquer ? On peut prendre en note ce qui est dit, faire des regroupements pour analyser ce qu'il en ressort et faire des liens avec les clés de la coopération.

« J'essaie toujours de faire ce que je ne sais pas faire, c'est ainsi que j'espère apprendre à le faire. »

Activer le plaisir et les raisons de coopérer

Dans le monde actuel, l'individualisme et la compétition tendent à dominer. Des activités spécifiques peuvent contribuer à redonner de la place à la coopération. Le principe est simple : imaginer et proposer des activités qui mobilisent les dimensions clés de la coopération et stimuler l'envie d'oeuvrer ultérieurement ensemble.

Réflexions sur les raisons et modalités de coopération

- 8 **Clarifier l'utilité de coopérer.** La première question à se poser concerne le sens : « que fait-on ensemble ? pour quoi ? » Cela renvoie à la question : « que signifie « coopérer » pour moi, pour nous ? » Un partage des représentations aide à déterminer l'utilité de la coopération et à définir « où on veut aller ensemble ». La coopération n'est pas toujours nécessaire ou utile, elle peut l'être pour certaines tâches et pas pour d'autres. Une fois le sens clarifié, il est possible de définir des modalités de travail stimulantes pour chacun-e.

Jeux coopératifs

- 9 **Prendre le temps, se donner un espace pour vivre la coopération par le jeu.** Ressentir du plaisir à coopérer, en percevoir les bénéfices de manière ludique. Un jeu coopératif permet d'atteindre un objectif commun en mobilisant de l'entraide. Il est conçu pour stimuler la coopération et en favoriser l'expérimentation. En début de jeu, un échange sur la valeur accordée à la coopération peut éventuellement être développé pour s'y préparer. Il importe en effet de s'assurer de la disponibilité des participant-e-s. A la fin du jeu, il peut être parfois intéressant de partager les vécus et les apprentissages qui peuvent en être retirés et de faire des liens avec les dimensions clés de la coopération.

Différents types de jeux peuvent être utilisés :

- **Des jeux simples** dans lesquels il s'agit de réaliser en commun une action ou de construire un objet selon des consignes données. Ils ne nécessitent pas une installation ou du matériel conséquents et il n'y a pas toujours besoin d'avoir une personne pour faciliter leur déroulement. Exemples de jeux coopératifs simples (voir : cooperer.org/jeux) : construire une tour en commun avec du papier journal et du scotch de peintre ; réaliser un sketch en cinq minutes sur un thème donné ; faire passer tous les membres du groupe au-dessus d'une corde tendue à une hauteur de 120 cm sans la toucher et sans autre aide que les corps humains ; etc.
- **Des jeux coopératifs spécialisés** qui utilisent un matériel spécifique pour réaliser une action collective : plateau à équilibrer ; jeux avec un parachute (grande toile ronde) ; jeux de construction ; etc.
- **Des jeux de société** prévus pour travailler la coopération et des jeux qui peuvent être utilisés dans une visée coopérative moyennant une adaptation de leurs règles. Par exemple, le jeu de l'oie peut être modifié avec le but que toutes les personnes parviennent à l'arrivée avec le moins de tours possibles ; elles reçoivent en arrivant sur certaines cases des « bonus de coopération » qu'elles peuvent utiliser quand elles veulent pour donner les points obtenus par le lancer de dé à une personne de leur choix (ou les partager entre plusieurs joueurs) ; les participant-e-s se concertent pour réussir au mieux ensemble.

Autres exemples :
[cooperer.org/
ressources-cles](http://cooperer.org/ressources-cles)



Activités conviviales

- 10 Faciliter la communication, stimuler les échanges. **Vivre des moments conviviaux, avec un zeste de créativité.** Différents moyens permettent de développer l'envie de « faire ensemble ». Par exemple, pour un repas de fin d'année, on peut proposer à chaque convive d'amener un ou deux ingrédients de son choix, sans en informer les autres. Puis le collectif concocte ensemble un menu avec les éléments à disposition.

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. »

Sénèque

Anticiper en amont, concevoir et préparer une coopération

Il s'agit de créer les conditions favorables à la coopération par une réflexion préalable au travail collectif, un partage initial entre les personnes concernées et la mise en place de rôles de facilitation.

Concertation simple

11

Avant de réaliser quelque chose en commun, que ce soit avec des collègues, des amis, sa famille, etc. : **se concerter en prenant quelques minutes** pour convenir :

- Qu'est-ce qu'on veut faire ensemble ? Pour quels bénéfices ? (**Sens**)
- Comment on va s'y prendre ? (**Organisation**)
- Qui s'investira comment ? (**Implication**)
- Quelles interactions on veut avoir ? (**Relations**)

« Se concerter, ce n'est pas seulement prendre l'avis (consultation) mais "projeter de concert", donc s'entendre pour agir ensemble. »
(<https://fr.wiktionary.org>)

Une telle concertation ne prend que quelques minutes et fait souvent une grande différence au niveau de la coopération mise en œuvre.

Identifier les démarches pertinentes pour coopérer

12

Une démarche correspond à un déroulement, une séquence d'activités. Elle aide à organiser le travail collectif en fonction du but visé. Le défi consiste toujours à veiller conjointement à l'ensemble des dimensions de la coopération. **Clarifier en amont la démarche adoptée** réduit la difficulté liée au nombre de points de vigilance à avoir et accroît la capacité du collectif à travailler de concert.

Pour chaque but et démarche, des aspects spécifiques gagnent à être particulièrement pris en compte.

- Par exemple, dans la conduite d'un projet en équipe d'une certaine envergure, les capacités à élaborer une vision commune, à faire des scénarios et à s'organiser efficacement seront essentielles.
- Dans un groupe d'analyse de pratique ou de supervision, qui vise la prise de recul et le développement des compétences de chaque professionnel-le, il importera de favoriser l'intelligence collective et la réflexivité.
- Dans la gestion d'un problème collectif, il s'agira de lever les freins et les craintes de jugements pour favoriser une recherche d'idées créative et de choisir en concertation la meilleure option.
- Etc.

Choisir et mettre en œuvre les méthodes de manière appropriée

13

Différentes méthodes peuvent être utilisées pour soutenir le travail collectif. Les méthodes ne sont pas une panacée. Elles doivent s'inscrire dans une démarche bien spécifiée, en lien avec des besoins et des objectifs identifiés. Aussi performantes soit-elles, elles ne garantissent en elles-mêmes aucunement le succès. Il importe de **définir la manière dont la méthode sera mise en œuvre et réunir les conditions de coopération requises** : Quel sens a-t-elle dans le travail commun ? Comment prend-elle en compte les ressources de chaque individu ? Quelle confiance y a-t-il pour s'impliquer ? Quelle forme de relation mobilisera-t-on pour un travail fructueux ?

Par exemple, les résultats d'un brainstorming dépendront de la manière dont la créativité peut être libérée et la coopération déployée. Cela suppose un objectif bien clarifié, de la confiance, la capacité à rebondir en associant sur les idées émises, sans vouloir trouver d'emblée « la bonne idée » (elles peuvent toutes être utiles).



« Si le seul outil dont vous disposez est un marteau, vous aurez tendance à tout considérer comme un clou. »

Contractualisation d'une relation

14 Se servir des clés de la coopération pour mettre en place un partenariat, une relation d'accompagnement, un entretien, etc.

- Clarifier le sens (quelles attentes mutuelles, quels objectifs ?) · S'organiser (quels processus de travail ?)
- Préciser les aspects d'implication (quelles responsabilités pour chacun-e ?) · de relation (quelle communication ?)

Clarification des rôles pour un travail collectif

15 Définir les rôles pour assurer la qualité des processus de coopération et des résultats.

- **En ce qui concerne la facilitation** : différents rôles peuvent être identifiés et répartis en lien avec les clés de la coopération : focus sur l'objectif - gestion du temps - inclusion de chacun-e - circulation de la parole, etc.
- **En ce qui concerne la production** : prise de notes, distribution éventuelle de tâches entre les personnes.

Ces rôles, répartis en concertation selon les compétences et la disponibilité de chacun-e, aident à assurer la qualité des processus de coopération.

Préparation d'une séance

16 La (ou les) personne(s) chargée(s) de faciliter une séance peuvent la préparer en se référant aux clés de la coopération pour identifier les buts visés, les démarches envisagées et les aspects relatifs à l'implication de chaque individu et à la dynamique des relations. Les éléments proposés dans le fascicule peuvent servir de check-list.

Ordre du jour d'une réunion

17 Un ordre du jour pour une séance gagne à comporter davantage qu'une liste de sujets à traiter : chaque dimension de base de la coopération peut être réfléchi et préparée en utilisant par exemple l'outil ci-après.

Sujets	Sens partagé Objectifs pour chaque sujet	Organisation Durée, méthode de travail	Implication Apports attendus	Relations Modalités d'expression	Production Résultats, décisions
1					
2					
3					
4					

Autres exemples :
[cooperer.org/
ressources-cles](https://cooperer.org/ressources-cles)



Avant une séance et/ou au début de celle-ci, il s'agit d'identifier ce qui pourra contribuer à la qualité de la coopération. L'efficacité de la réunion est accrue du simple fait de préciser l'objectif de chaque sujet prévu (par ex. transmettre des infos, analyser en commun, consulter sur une proposition, prendre une décision). L'outil rappelle par ailleurs l'importance du choix explicite de démarches et méthodes pertinentes et il aide chaque participant-e à se préparer (colonne « apports attendus »). Un tel tableau peut être utilisé en document informatisé partagé par le collectif et rempli par chaque personne qui apporte un sujet. Il peut ensuite être complété collectivement en début de séance.

Apprécier, analyser, améliorer les processus de coopération

Il existe de nombreuses manières de développer, structurer et partager des appréciations. Tout collectif peut ainsi aisément élaborer une prise de recul sur la coopération développée et les résultats obtenus. Les contenus travaillés absorbent cependant souvent toute l'attention des personnes. Une évaluation des processus mis en oeuvre gagne à être prévue en réservant du temps à cet effet afin de prendre soin de la coopération. Les appréciations peuvent servir à une amélioration continue des processus collectifs.

Bilan collectif d'un temps de travail

Prendre un moment dans le collectif pour partager des appréciations sur la coopération vécue. Idéalement, une dizaine de minutes au minimum devraient être prévues à la fin de chaque séance de travail afin d'en tirer le meilleur bénéfice. L'évaluation peut être ouverte, large ou elle peut être ciblée sur différents aspects.

18 Évaluation ouverte : on peut par exemple exprimer à tour de rôle son appréciation de la séance sur une échelle de 1 à 6 ou faire un bilan des satisfactions et insatisfactions.

19 Évaluation ciblée : chaque dimension de la coopération peut être successivement l'objet d'une appréciation. Les questions proposées dans le fascicule « 10 clés pour coopérer » peuvent servir de support à cet effet. Le collectif peut aussi décider de changer d'une séance à l'autre la dimension évaluée ou cibler un aspect de la coopération qu'il souhaite plus particulièrement développer sur une certaine durée.

Il importe de pouvoir accueillir l'expression de chacun·e.

Diverses formes peuvent être sollicitées (en variant d'une rencontre à l'autre) : écrit, oral, dessin, etc. Il peut être intéressant de s'exprimer par exemple à deux niveaux : coeur et tête (« je sens que... », « je pense que... »). On peut aussi pour faciliter le bilan utiliser des cartes avec des questions ou des supports tels que des photos pour susciter une expression par associations.

Selon le temps à disposition, il peut être utile de réfléchir en commun (immédiatement ou lors d'une séance ultérieure) aux éléments issus de l'évaluation. Cela permet de **nommer des points de vigilance et d'amélioration** pour la suite et de décider éventuellement des aspects à renforcer ou modifier. Les clés de la coopération peuvent aider à structurer ces réflexions et décisions.

20

Feed-back sur les rôles de facilitation

21

Les personnes chargées de faciliter le travail collectif peuvent souhaiter recevoir des appréciations relatives à la manière dont elles ont contribué ou non à la qualité des processus. Les participant·e·s peuvent être invité·e·s à cet effet à apporter leur feedback sur le travail de facilitation en référence à des aspects tels que :

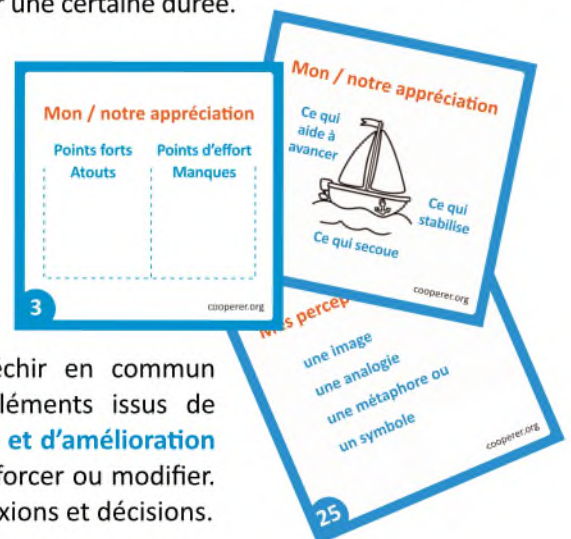
- ce qui a aidé · ce qui a freiné ou limité · ce qui a manqué **ou**
- un élément que j'ai apprécié · un élément que j'amplifierais · un élément que j'ajusterais

Les appréciations peuvent aussi être reliées aux dimensions de la coopération dont la personne avait la charge de prendre soin. De tels feed-back sont précieux pour développer les ressources de facilitation dans le collectif.

Bilan global ou diagnostic du fonctionnement d'une équipe

22

Le besoin d'un bilan global peut provenir d'un sentiment d'inefficacité, de tensions vécues ou d'une envie de s'interroger sur le fonctionnement de l'équipe. **On peut construire un questionnaire en s'inspirant des questions** de la page 2 de ce document et de celles figurant dans les encadrés bleus du fascicule « 10 clés pour coopérer » afin d'évaluer les dimensions de la coopération. Le questionnaire pourra servir à un bilan réalisé d'abord individuellement. Puis les résultats seront discutés et travaillés en équipe.



Animer, faciliter la coopération, mobiliser les ressources du collectif

Comme évoqué dans les pages précédentes, le fait de préparer une séance de travail et de clarifier les rôles de facilitation et de production permet à un collectif de coopérer beaucoup plus aisément. Dans l'animation, on peut dès lors d'intervenir de manière beaucoup plus légère, et avant tout lorsque les processus concertés ne peuvent plus être assurés adéquatement ou en cas de tensions ou conflits.

Vigilance par rapport aux différents éléments de la coopération

23 Il n'est pas facile de développer une vigilance à tous les aspects. Cela requiert un apprentissage dans la durée. Si l'on est en charge seul-e de la facilitation, une manière de procéder consiste à **faire tourner son attention** successivement d'une dimension à l'autre de la coopération (pour en faire une rapide appréciation, par exemple toutes les trois minutes). On peut ainsi repérer s'il y a besoin d'intervenir sur un aspect ou l'autre.

Interventions de régulation

24 Lorsque c'est nécessaire, une intervention peut être envisagée en vue de réguler les processus collectifs :





- soit **directe**, en proposant un ajustement au niveau d'un élément donnée de la coopération,
- soit **indirecte**, en suggérant un petit temps de pause pour solliciter les avis dans le groupe (métaréflexion)

25 De tels moments de pause peuvent d'ailleurs être convenus pour permettre de partager des observations dans le cours d'une séance sur son déroulement et d'exprimer cas échéant des besoins et des suggestions d'amélioration. Des arrêts de courte durée peuvent être planifiés à intervalle plus ou moins régulier et/ou être demandés par des participant-e-s selon besoin. Ils donnent l'occasion de vérifier collectivement la qualité de la coopération dans ses différentes dimensions. Cette manière de faire a l'avantage de mobiliser les capacités du collectif à co-réguler la coopération.

Autres exemples :
cooperer.org/ressources-cles



Exemples de points d'attention en lien avec les clés de la coopération

	En amont et au début	Pendant la séance	Face à des difficultés ou obstacles
	Clarifier les buts de la séance Partager le sens que peut avoir la démarche choisie	Vérifier que le groupe comprend les objectifs de chaque étape de la démarche	Intervenir pour rappeler le focus lorsque les échanges s'éloignent trop du but
	Définir les rôles de chacun-e Se mettre d'accord sur le cadre et les modalités de travail	Proposer des méthodes de travail Gérer le temps à disposition	Adapter les étapes prévues initialement dans la démarche pour répondre à de nouveaux besoins apparus
	S'assurer de la disponibilité des participant-e-s et de leur ouverture à la démarche prévue	Vérifier que chaque personne peut apporter ses compétences et être considérée avec ses différences	Inviter les personnes qui en viennent à monopoliser la parole à laisser de la place aux autres
	Clarifier les règles de communication pour donner de la sécurité	Favoriser une circulation de la parole qui favorise l'écoute mutuelle et les synergies	Relever les malentendus ou tensions qui peuvent survenir Favoriser des reformulations pour améliorer la compréhension

« Face au monde qui bouge, il vaut mieux penser le changement que changer le pansement. »

25 suggestions d'activités en lien avec les clés de la coopération

Six dimensions clés de la coopération	2
Apprendre la coopération	3
Activer le plaisir et les raisons de coopérer	4
Anticiper en amont, concevoir et préparer une coopération	5
Apprécier, analyser, améliorer les processus de coopération	7
Animer, faciliter la coopération, mobiliser les ressources	8



« Dans la compétition, si je gagne tu perds ou l'inverse ; dans la coopération (difficile à construire rappelons-le), nous gagnons tous ensemble au prix d'une meilleure prise en compte de l'autre. »

Michel Adam

