

## Continuum : non coopération <-> coopération

Information, coordination, collaboration, coopération, intelligence collective sont des termes souvent utilisés qui ne sont pas toujours définis et distingués clairement. Ils correspondent à des formes d'interactions qui gagnent à être différenciées dans leurs caractéristiques générales et qui peuvent être situées sur un continuum.

NB. Dans ce continuum, il n'est pas possible de délimiter précisément les frontières entre les différentes formes, particulièrement entre collaboration et coopération (termes pour lesquels il n'y a d'ailleurs pas de consensus). En outre, un collectif peut passer d'une forme à une autre et il peut y avoir dans le temps des allers-retours.

Domination Concurrence	Activité en solo	Partage d'informations	Coordination	Collaboration	Coopération	Coopération en intelligence collective
Freiner, entraver, empêcher l'activité des autres, imposer sa volonté au détriment des autres	Œuvrer parallèlement sans échanger avec les autres ni en tenir compte	S'informer les uns les autres pour un bénéfice mutuel	+ Articuler l'organisation des tâches des uns et des autres, disposer d'un cadre pour éviter des chevauchements, des redondances ou des incohérences	+ Mettre en place et réaliser des activités ensemble, partager des ressources et communiquer régulièrement dans la poursuite de buts communs	+ Agir ensemble, en interdépendance, développer une vision partagée, s'ajuster mutuellement, s'impliquer fortement et apprendre les uns des autres	+ Développer des dynamiques de dialogue, des co-régulations, une conscience collective, explorer ensemble des potentialités, travailler avec l'incertitude et l'émergence d'inédit
Assumer la prise de pouvoir.	Disposer de l'expertise nécessaire. Pouvoir compter sur ses seules propres ressources.	Connaître les besoins en informations et disposer de canaux pour leur transmission. Savoir faire circuler l'information pertinente. Savoir recevoir et trier les informations. Viser non pas la quantité d'infos, mais leur qualité, leur utilité et une utilisation efficace de celles-ci.	Penser la structure et la répartition des tâches et responsabilités pour que cela fonctionne. Faire en sorte que les personnes sachent ce qu'elles doivent faire et quand elles doivent le faire. Aider les personnes à voir le lien entre ce qu'elles font et l'ensemble qui est coordonné.	Percevoir de l'intérêt mutuel et des objectifs communs. Accepter, en conséquence, des possibles modifications dans ses propres activités. S'impliquer dans les activités menées ensemble sur la durée de celles-ci. Développer un certain niveau de confiance.	Prendre le temps pour construire du sens partagé et de la confiance afin de pouvoir s'engager dans la durée. Avoir conscience de l'interdépendance de chacun.e, s'entraider. Travailler dans une égalité entre les personnes. Porter les risques et responsabilités ensemble. Développer des compétences individuelles et collectives.	Savoir être à l'écoute de ce qui traverse le collectif, dans un processus de co-création. Développer un dialogue génératif qui permet une réalisation commune qu'aucune des personnes n'avait imaginée auparavant ou n'aurait pu obtenir par elle-même (1+1 = 3). Accueillir la complexité, les incertitudes, les divergences.



<p>Lorsque que les autres sont considérés comme nuisibles ou qu'il n'y a aucune raison de les prendre en compte.</p>	<p>Lorsque l'activité peut être réalisée indépendamment des autres.</p>	<p>Indications</p>	<p>Lorsqu'un échange d'informations est suffisant et qu'il y a peu de confiance, une disponibilité limitée et pas de nécessité de se concerter et d'agir ensemble.</p>	<p>Lorsque le contexte est stable et qu'une organisation bien « huilée » permet d'assurer l'atteinte des résultats visés sans qu'il soit nécessaire de faire des ajustements fréquents.</p>	<p>Lorsque le contexte est dynamique et qu'il est nécessaire d'œuvrer ensemble et de s'ajuster pour la réalisation commune (sans que cela implique de développer une vision à long terme et une confiance importante).</p>	<p>Lorsque le développement de la confiance, d'apprentissages en commun et d'une compréhension partagée (incluant les différents besoins et perceptions de toutes les personnes), sont considérés comme essentiels.</p>	<p>Lorsque le travail vise l'innovation, le dépassement de la routine, une création à partir de différentes perspectives, dans l'émergence et l'imprévisibilité.</p>
--	---	--------------------	--	---	--	---	--

Chaque forme sur ce continuum s'appuie sur l'autre : il y a besoin de pouvoir **partager des informations** pour se **coordonner**, d'articuler les tâches pour **collaborer**, etc.

Une forme de travail n'est pas intrinsèquement meilleure ou moins bonne qu'une autre. Cela dépend des circonstances. Il n'est pas souhaitable de vouloir toujours tout faire ensemble. La coopération peut être développée à différents degrés et gagne à être ajustée selon les buts visés. Parfois, il suffit de partager des informations pertinentes au moment voulu. Ou de coordonner les tâches. D'autres fois, il est nécessaire de développer des relations et des ajustements plus intenses et continus pour atteindre les résultats visés.

La **coopération** ne se développe pas de manière instantanée, elle se construit progressivement, avec un processus itératif et des régulations successives. Elle s'inscrit dans la durée. Ce processus commence par la clarification concertée de la raison d'être de la coopération et des buts visés. Si la raison de coopérer est suffisamment grande et si la vision est claire pour chaque personne, les ressources nécessaires seront plus facilement mobilisées et il sera possible de venir s'appuyer sur le sens partagé pour ajuster la coopération.

Un autre élément clé réside dans la confiance requise pour développer une ouverture aux autres, une forte implication, des communications de qualité et une conscience du « nous ». La confiance ne se décrète pas, elle se construit avec le temps et un travail de relation. La coopération n'est pas seulement une affaire de sens et d'organisation, elle mobilise des capacités personnelles et collectives importantes.



Le degré de coopération peut varier, il n'est pas figé dans le temps. Différents paramètres peuvent être considérés à cet égard, notamment :

- l'interdépendance entre les activités
- la répartition des tâches versus la réalisation conjointe
- le partage des risques et responsabilités
- la mise en commun des ressources
- le niveau de confiance interpersonnelle
- l'investissement de temps et d'énergie
- les ajustements réciproques
- l'entraide, les apprentissages en commun
- les bénéfices mutuels et partagés

La **coopération** permet d'accomplir ensemble ce qui ne peut être réalisé seul. Son but consiste à construire les synergies nécessaires parce que le résultat escompté est reconnu comme lié à la capacité à œuvrer ensemble. Loin d'uniformiser et de développer une pensée de groupe, la coopération se construit avec la diversité des individus.

La **coopération** se distingue clairement des autres formes. Il ne s'agit pas juste d'**échanger des informations**, il s'agit d'utiliser l'information pour construire quelque chose ensemble. En regard de la **coordination**, la coopération ne se réduit pas à élaborer une harmonie structurelle. Elle s'enrichit des différences et de la divergence. Et elle va **au-delà de la collaboration** en investissant dans la durée de l'énergie pour développer une vision partagée et des apprentissages individuels et collectifs.

Si on considère par exemple le paramètre de l'interdépendance, il se présente de manière différente selon la forme de travail. Dans la **coordination**, l'interdépendance se situe au niveau de l'organisation des tâches et des responsabilités. Dans la **collaboration**, il peut y avoir interdépendance du partage de ressources et de la mise en œuvre de certaines activités. Dans la **coopération**, il y a interdépendance et coresponsabilité à tous les niveaux, de la conception à la réalisation du travail effectif.

En ce qui concerne l'**intelligence collective**, elle requiert tous les éléments de la coopération et va en même temps plus loin dans la mobilisation de dynamiques de co-création. Elle travaille avec l'émergence et l'imprévisible. Les processus eux-mêmes se construisent en permanence dans les interactions et l'interdépendance entre toutes les personnes.

Pour des compléments d'information :

[www.cooperer.org/continuum-cooperation](http://www.cooperer.org/continuum-cooperation)

