Résumé du livre "la coopération nouvelles approches"

Par Manu Bodinier

Publié sur Le blog de Jean-Michel Cornu (http://www.cornu.eu.org) dans la rubrique Coopération
Par J-M Cornu, le Vendredi 24 Décembre 2004, 08:49 - aucun commentaire - Lu 10946 fois

Sommaire

- 1. Les neuf lois de la coopération
  - 1.1 Biens non consommables et environnement d'abondance
  - 1.2 Les communautés qui durent convergent vers la coopération.
  - 1.3 L'évaluation par l'estime
  - 1.4 Minimiser les besoins de départ
  - 1.5 Minimiser les risque d'échec par la maîtrise des tâches critiques
  - 1.6 Le temps des opportunités
  - 1.7 les motivations
  - 1.8 réduire les risques à participer
  - 1.9 Abaisser le seuil de passage à l'acte
- 2. Les particularités d'un projet coopératif
  - 2.1 Les trois niveaux d'acteurs
  - 2.2 Les modèles économiques
  - 2.3 Droit d'usage et propriété
  - 2.4 Peut-on mixer les méthodes coopératives et traditionnelles ?
- 3. Guide de mise en place d'un projet coopératif
  - 3.1 Etes-vous prêt à lancer votre projet ?
  - 3.2 Le projet de départ
  - 3.3 Définir les règles du jeu
  - 3.4 Trouver de nouveaux utilisateurs et contributeurs
  - 3.5 La coordination
  - 3.6 La communication dans le groupe
  - 3.7 Produire et diffuser
  - 3.8 Les conflits
  - 3.9 Les circonstances exceptionnelles : changer les règles, le noyau ou Passer la main

Voici un résumé du contenu du livre "La coopération nouvelles approches" réalisé par manu Bodinier.

1. Les neuf lois de la coopération

La coopération est obtenue en agissant sur l'environnement plutôt que par la contrainte des personnes. Le monde actuel en perpétuel mouvement aide à façonner l'environnement pour arriver aux trois conditions qui facilitent la coopération :

- Réconcilier l'intérêt individuel et collectif
- Multiplier les possibilités sans qu'aucune ne soit critique
- Faciliter le passage à l'acte

1.1 Biens non consommables et environnement d'abondance

Une économie du don émerge lorsque les biens communs sont abondants. Celle-ci implique de nouvelles notions de propriété et d'économie.Les échanges de bien immatériels conduisent normalement à une multiplication de la valeur et à leur abondance. Il est souvent possible de faire des choix qui poussent vers la pénurie ou vers l'abondance.

Il existe des règles du don qui si elles ne sont pas respectées conduisent à des déviations :

- L'abondance doit être préservée et bien répartie pour éviter le retour à une économie de la consommation
- L'évaluation doit être globale et décentralisée pour ne pas qu'un don particulier serve à écraser l'autre
- La contrepartie ne doit pas être demandée à celui qui reçoit pour éviter les dettes…

1.2 Les communautés qui durent convergent vers la coopération.

Si la stratégie dominante dans le cas d'une rencontre unique est souvent la trahison, c'est la méthode CRP (Coopération, Réciprocité, Pardon) qui est la plus efficace lorsqu'il y a de nombreuses expériences itératives communes. Une communauté permet de multiplier les occasions d'expériences et donc de favoriser une convergence vers la coopération.
Il existe des règles pour éviter que la communauté ne dévie:

- Donner à chacun une vision à long terme Pour permettre le développement de comportements du type CRP
- Développer un historique pour préserver l'héritage commun Pour éviter les "retours à zéro"
- Rendre visible le mécanisme du cycle mimétique et trouver une autre soupape Pour briser la focalisation sur un "bouc émissaire"
- Permettre à tous de sortir à tout moment et encourager l'appartenance à d'autres groupes Pour éviter la sectarisation d'un groupe fermé

1.3 L'évaluation par l'estime

L'évaluation d'un projet doit se faire :

- A posteriori
- En continu
- En prenant en compte le subjectif
- Par l'ensemble de la communauté des contributeurs et des utilisateurs

Cela peut être obtenu en abandonnant le pourvoir coercitif pour laisser l'estime envers le projet et ses membres faire son travail d'autorégulation

1.4 Minimiser les besoins de départ

Il faut minimiser les besoins de départ d'un projet pour lui laisser plus de chance de se développer.
Le porteur de projet doit déjà disposer d'une sécurité matérielle suffisante
Il faut réutiliser au maximum ce qui existe par ailleurs pour atteindre la masse critique
Les coûts de coordination et de communication doivent être minimisés
Il faut réduire ou supprimer les autres coûts indispensables et saisir les opportunités.

1.5 Minimiser les risque d'échec par la maîtrise des tâches critiques

Les tâches confiées au contributeurs doivent être autonomes et non critiques pour sortir du cadre de la loi de Brooks, minimiser les risques pour le projet et maximiser les effets démultiplicateurs.
Les contributions demandées doivent être courtes, simples et autonomes
Le coordinateur doit être le centre de tous les liens opérationnels
Il faut réduire le nombre de tâches critique et en garder la maîtrise
le projet doit se suffire d'un minimum de contributions

1.6 Le temps des opportunités

Pour s'adapter aux turbulences de l'environnement et produire un effet démultiplicateur, il faut gérer son projet non plus par contraintes mais par opportunités.

Pour cela il faut :

- Définir les objectifs et non les résultats attendus
- Disposer de temps devant soi
- Maximiser le nombre de contacts et d'opportunités
- Ne pas hésiter à réutiliser, remplacer ou refaire

1.7 les motivations

Pour que les contributeurs les plus innovants s'impliquent de plus en plus et restent motivés il faut faciliter les mécanismes naturels de contrepartie :

- Le développement de savoir-faire
- Le plaisir
- La reconnaissance

Pour cela le coordinateur doit suivre les règles suivantes :

- Faciliter les mécanismes de contrepartie (savoir-faire, plaisir, reconnaissance)
- Permettre à chacun de se voir en construisant le projet par étape
- Ne pas donner des titres mais des rôles non exclusifs aux participants pour qu'ils s'approprient des morceaux du projet.

1.8 réduire les risques à participer

Pour que les bons contributeurs ne perçoivent pas la participation à votre projet comme un engagement à risque, il faut à la fois qu'ils aient une certaine sécurité matérielle mais aussi que le groupe soit ouvert. Un groupe ouvert permet à chacun de sortir à tout moment et encourage la multi-appartenance à l'initiative du membre.
Pour minimiser le risque de s'engager dans un projet il faut :

- Disposer d'une sécurité matérielle pour chacun
- Entrer dans un projet ne doit être un engagement ni à y contribuer ni à y rester

1.9 Abaisser le seuil de passage à l'acte

Outre l'augmentation de la motivation et la minimisation des risques, le secret de l'implication est dans l'abaissement du seuil de passage à l'acte.
Deux règles sont indispensables pour abaisser le seuil

- KISS (Keep It Simple and Stupid - Restez bête et simple)
- Le secret : soyez hyper-réactif

2. Les particularités d'un projet coopératif

2.1 Les trois niveaux d'acteurs

Les acteurs d'un projet coopératif sont de trois types :

- Les utilisateurs-contributeurs
  - Autre l'utilisation du produit, certains détectent les problèmes et parfois même les corrigent ou proposent des améliorations. Ils sont indépendants les uns des autres et aucun d'eux n'a de rôle critique. Plus il y a d'utilisateurs plus il y a de chance d'avoir parmi eux des contributeurs efficaces.
- Le coordinateur
  - Il motive les contributeurs et intègre les modifications dans un tout cohérent. Son rôle est critique. Si une équipe assume ce rôle, les liens entre les membres sont très grands et sa complexité augmente plus vite que le nombre des membres (loi de Brooks). Le rôle de coordination doit donc être le plus réduit possible et de préférence assumé par une seule personne.
- Les distributeurs
  - Ils proposent à ceux qui le souhaitent les produits réalisés avec une plus value (par exemple du service) Ils déchargent le coordinateur des rôles lourds annexes à la production : packaging, promotion…

2.2 Les modèles économiques

Outre les bénéfices non financiers obtenus par les personnes actives, il est nécessaire de comprendre les modèles économiques en jeu :

- Pour les distributeurs : Un chiffre d'affaire est réalisé par des actions commerciales connexes
  - – Vente d'autres produits ou contenus complémentaires, de services, de certification ou de produits dérivés
  - – Valorisation de l'audience obtenue (publicité, petites annonces, souscriptions…)
  - – Exploitation des limitations du produit (temps ou qualité limité, exploitation uniquement privée…)
  - – Vente d'adaptations spécifiques pour un client
- Pour les utilisateurs : économie sur les coûts d'usage
  - – Réduction des coûts de maintenance grâce à la participation à une communauté de développeurs
  - – Réduction des coûts de production par la mutualisation des efforts
  - – Obtention d'un savoir-faire pour développer ensuite des adaptations spécifiques
- Pour le coordinateur : financements connexes
  - – Par un utilisateur intéressé par obtenir une expertise plus importante que par la simple contribution
  - – Par un distributeur intéressé par constituer une communauté d'utilisateurs ou pour développer son image (mécénat)
  - – Par le bénévolat (temps non financé) lorsque les problèmes de sécurité financière sont résolus par ailleurs
  - – En « perruque », lorsque le travail au sein d'une structure permet de libérer du temps
- Pour les autres coûts directs

- – Réduction des coûts, par exemple par l'utilisation des outils gratuits pour la gestion de projets en ligne
- – Transformation d'une bonne part du budget résiduel en apport en nature lorsque l'on dispose du temps nécessaire pour saisir les opportunités.

2.3 Droit d'usage et propriété

Un propriétaire peut choisir à qui il donne les droits d'usage, de modification et de redistribution
Une licence accorde certains droits « a priori »
La redistribution de modifications « nuisibles », sans passer par le coordinateur est découragée par l'usage mais n'est pas formellement interdite pour ne permettre que les scissions indispensables
Le brevet devrait retrouver son objectif premier pour favoriser la multiplication des réutilisations plutôt que de ne favoriser que quelques grands acteurs.

Le coordinateur d'un projet en est propriétaire, mais cela ne lui donne l'exclusivité que du droit de rediffuser les versions modifiées. Sa véritable richesse est dans les utilisateurs et contributeurs qu'il attire. Les différentes façons de devenir propriétaire d'un projet sont :
De se faire passer le relais sur un projet existant
De reprendre un projet abandonné et d'acquérir une légitimité dessus
De créer un sous projet d'un projet existant dont on profite de l'audience
De créer un projet totalement nouveau ni trop près ni trop éloigné de projets existants

2.4 Peut-on mixer les méthodes coopératives et traditionnelles ?

Le choix de mixer les méthodes de gestion de projet coopératives et traditionnelles est toujours délicat. Il existe 4 types de contraintes incompatibles avec la gestion coopérative :

- Lorsque l'environnement ne permet pas l'abondance
- Lorsque l'on attend absolument certains résultats précis définis à l'avance
- Lorsque des coûts importants sont à engager dès le démarrage
- Lorsque les délais sont courts

Si on rencontre ce type de contrainte, il existe trois choix possibles :

- Modifier le projet pour contourner ces contraintes. Cela demande parfois de l'astuce et de l'imagination, mais est bien plus souvent possible qu'on ne le pense.
- Mixer les méthodes coopératives et traditionnelles par exemple avec un chef pour exiger des résultats et un coordinateur pour encourager leur démultiplication.
- Utiliser une méthode de gestion de projet traditionnelle plus adaptée au type de projet que l'on souhaite mettre en œuvre (quitte à utiliser malgré tout quelques idées de ce texte).

Les deux règles de base sont :

- Définir autant que possible les critères de succès comme le maximum de résultats obtenus (même s'ils n'ont pas tous été planifiés) et surtout pas comme la réalisation complète d'un ensemble de tâches prédéfinies
- Connaître les points sensibles de son projet (par exemple les éléments de l'environnement où il y a pénurie)

3. Guide de mise en place d'un projet coopératif

3.1 Etes-vous prêt à lancer votre projet ?

Trois questions avant de se lancer :

- Le projet est-il adapté à une gestion de type coopérative ?
- Avez-vous le profil d'un bon coordinateur ?
- Disposez-vous d'une sécurité matérielle suffisante ?

Si l'une des réponses pose problème, cherchez à modifier votre situation ou votre projet. Conservez précieusement la liste des "concessions" que vous avez faites dans vos réponses pour connaître dès le départ les points sensibles à surveiller par la suite.

3.2 Le projet de départ

Préparer un projet nécessite quatre étapes avant de pouvoir l'ouvrir avec de bonnes chances de succès

- Partir d'une bonne connaissance de l'utilisateur ciblé pour lui apporter la plus grande plus-value.
- La taille de la cible (nombre d'utilisateurs potentiels) est moins importante que l'importance de l'apport à chaque utilisateur. Vous saurez si votre projet est vraiment utile plus tard, s'il est fortement utilisé.
- Développer une première réalisation. Récupérer des éléments existants pour se concentrer uniquement sur les éléments nouveaux et l'intégration cohérente de l'ensemble. Ne pas hésiter cependant, à reprendre à zéro un élément au fur et à mesure que l'on acquiert une meilleure compréhension.
- Repérer les étapes d'un chemin qui relie le projet tel que vous le comprenez et le jugez utile jusqu'aux concepts et préoccupations des utilisateurs ciblés. **Un projet comprend des concepts nouveaux qui ne sont pas immédiatement compréhensibles par l'utilisateur, même si on pense qu'il peut lui être utile.**
- **Guider ses interlocuteurs sur le chemin inverse qui part de leurs préoccupations pour les amener aux nouveaux concepts introduits par le projet.** La présentation doit prendre en compte pour passer d'une étape à l'autre, les modes de raisonnements et la culture des interlocuteurs.

3.3 Définir les règles du jeu

Le coordinateur a un rôle crucial, non pour réaliser lui-même le projet mais pour mettre en place les conditions qui favorisent le développement cohérent du projet. Coordonner un projet est un art. Il faut à la fois maîtriser les règles qui facilitent la coopération et disposer de l'inspiration nécessaire pour adapter continuellement son projet dans 5 grands domaines :

- Un environnement favorable à la coopération
- Une communauté qui attire les contributeurs
- La redéfinition continuelle du projet
- La gestion des tâches et l'intégration des résultats
- La mise en place des mécanismes de contrepartie

Dans tous cas il devra chercher à se rapprocher des fondements de la coopération :
Les intérêts individuels et collectifs doivent converger vers un équilibre stable
Le projet doit être résistant à la non-coopération
Les contributions doivent être encouragées et facilitées

3.4 Trouver de nouveaux utilisateurs et contributeurs

Quelques règles pour impliquer des personnes dans son projet :

- Le participant potentiel ne peut venir que de son plein gré

- Mettez votre énergie à présenter votre projet dans des endroits où les personnes ont résolu leurs problèmes de sécurité matérielle et peuvent être motivées collectivement.
- Attention à ce que vous annoncez : annoncez des orientations, pas des résultats attendus. N'annoncez pas de délais que vous ne pourriez pas tenir. Ne proposez pas des titres mais des rôles non exclusifs…

3.5 La coordination

Pour gérer au quotidien son projet, le coordinateur dispose d'outils précieux :

- Un ensemble de documents de pilotage à mettre à jour régulièrement
- Charte, Historique, Annuaire, Plan d'Actions, Résultats Obtenus (CHAPARO)

Une liste de douze questions à se poser continuellement :

1. Comment avoir la matière de base du projet en abondance ? Même question sur le temps de maturation et la sécurité matérielle
2. Les membres de la communauté se voient-ils à long terme dans la communauté, tout en pouvant la quitter à tout moment ou participer à d'autres ? Ont-ils de nombreux contacts à l'extérieur pour avoir la possibilité d'y trouver tout ce qu'on ne trouve pas dans la communauté ?
3. Les membres de la communauté ont-ils du plaisir à être ensemble, ont-ils créé des références communes et sont-ils solidaires ou au contraire pensent-ils en voyant un autre agir "c'est son problème" ?
4. Avez-vous mis des soupapes en place pour évacuer les tensions inévitables d'une communauté qui "mijote" un projet ? Un cycle mimétique est-il en train de se mettre en place ?
5. La nouvelle présentation du projet réadapté s'intègre-t-elle de façon cohérente avec le passé et est-elle simple à comprendre
6. Les objectifs sont-ils définis sous forme de "le plus possible de…" plutôt qu'avec des résultats annoncés à l'avance du type "ceci ou cela sera fait…" ?
7. La nouvelle orientation prise ajoute-t-elle de nouvelles contraintes (en particulier des contraintes financières) sur le coordinateur ou la réalisation du projet ?
8. Attendez-vous de vos contributeurs des contributions simples, courtes, parallélisables et non critiques ? Si pratiquement personne ne contribue pendant un temps ou si quelqu'un ne tient pas ses engagements votre projet est-il en danger ?
9. Votre projet sera-t-il mieux en remplaçant ou en refaisant des parties ? Pouvez vous réutiliser des morceaux venant d'ailleurs ? Comment pouvez-vous intégrer une contribution que vous n'attendiez pas ?
10. Réagissez-vous immédiatement lorsqu'il y a un débat ou une demande dans votre groupe ?
11. Lorsque quelqu'un apporte un élément positif au groupe ou au projet, le reste de la communauté est-elle au courant ? En reçoit-il de l'estime dans un processus d'évaluation collectif subjectif et continu ?
12. Avez-vous donné à vos meilleurs contributeurs des titres opérationnels au risque de lancer une course à la recherche de reconnaissance a priori ? Avez-vous, au contraire, simplement proposé des rôles non exclusifs pour les inciter à contribuer et à s'approprier des morceaux ?

Une grille pour mieux connaître l'état de maturité de son groupe et s'y adapter

- **Phase de préparation** (idée, première concrétisation, présentation)
- **Mise en place de l'identité de la communauté** (charte et plan de travail, valeurs et langage communs, premiers résultats communs)

Les étapes suivantes se déroulent en parallèle à leur vitesse propre :

- **Développement des contributions** (plusieurs contributeurs, prise en charge de parties du projet, mise en place de sous projets)
- **Indépendance du projet vis-à-vis de ses membres** (Liens avec d'autres groupes, arrivée de nouveaux utilisateurs-contributeurs, renouvellement de contributeurs majeurs ou du coordinateur

3.6 La communication dans le groupe

Une grande partie de la communication interne est facilitée par l'Internet. Il existe 4 types de communication interne :

- La communication avec l'ensemble de la communauté des utilisateurs-contributeurs (par exemple avec une liste de discussion)
- La communication avec un sous-groupe de pilotage constitué d'une sélection de contributeurs actifs (il peut disposer de sa propre liste de discussion)
- La communication directe avec un contributeur pour régler une difficulté ou le motiver à agir.
- La communication horizontale entre les membres. Celle-ci ne doit pas constituer des chaînes opérationnelles mais souder le groupe et permettre les échanges d'idées

Les échanges hors Internet (par téléphone ou par rencontre) sont très précieux pour faciliter en particulier les 3 derniers modes de communication.
La communication par email ne transporte qu'une partie du message. Les smileys sont une aide précieuse, mais elle ne complète pas tous les aspects non verbaux du message.
Facilitez toujours la vie de vos contributeurs en redonnant par exemple toutes les informations nécessaires dans vos mails. Vous les inciterez ainsi à passer à l'acte
Le coordinateur doit obtenir une maîtrise totale des outils de communication, en particulier l'administration des listes de diffusion et la publication sur le Web.

3.7 Produire et diffuser

La production collective de documents permet d'obtenir des résultats tangibles. Il vaut mieux plusieurs documents courts parallélisés plutôt qu'un rapport monolithique. Il vaut mieux, lorsque cela est possible, que les documents s'appuient sur des expériences concrètes du groupe ou de plusieurs membres du groupe.
Les documents adaptés à la production collective sont par exemple : FAQ, listes de références, check-lists, guides de bonne pratique, recueils d'exemples, programmes informatiques.
Quelques règles pour faciliter une production collective :

- Avoir des concepts et des données intelligents et une rédaction simple plutôt que l'inverse
- Le coordinateur doit produire la première version si elle n'existe pas déjà. Pour cela il peut réutiliser au mieux les informations existantes.
- Donner un délai suffisamment long mais précis pour commenter le document.

Pour les commentaires, le coordinateur doit être un "fainéant réactif" qui motive les autres à faire le travail. Les contacts personnels avec certains contributeurs peuvent "amorcer la pompe".
Le coordinateur doit également être opportuniste, quitte à aller chercher des idées à l'extérieur.
A l'issu de la période de commentaires, faire approuver un document présentant le "traitement des commentaires" plutôt que la nouvelle version du document de base.
Le coordinateur doit maîtriser entièrement les documents fondamentaux du groupe :

Plan de travail, annuaire des compétences, historiques et liste des résultats obtenus.
La distribution des résultats réalisés par le groupe de coopération est ensuite "packagée" et fait l'objet d'une promotion par un distributeur qui travaille avec des méthodes plus traditionnelles en

vendant des produits connexes ou des adaptations spécifiques.
Parfois la distribution est assurée par la structure qui abrite la coordination. Il faut alors bien séparer les rôles pour éviter toute ambiguïté.

3.8 Les conflits

Les conflits interviennent souvent lorsqu'une personne veut satisfaire ses besoins et que ceux-ci vont à l'encontre des intérêts des autres ou du groupe

- Besoin d'attirer l'attention
  - pour éviter cela faites en sorte que la reconnaissance ne soit pas demandée à une personne ou un petit groupe mais obtenu de l'ensemble de la communauté dans un processus continu
- Le désir MiMetique
  - Pour éviter cela prévoyez des « soupapes de sécurité » et rendez visible tout mécanisme de bouc émissaire s'il arrive.
- Le conflit d'intérêt
  - Pour cela réduisez toutes les zones de non-communication et montrez l'exemple en appliquant la méthode CRP
- Vouloir plus de reconnaissance, plus vite lors d'un changement de statut
  - Pour éviter cela ne donnez pas de titre mais si nécessaire des rôles non exclusifs

En réagissant très rapidement et directement auprès de la personne impliquée, on peut souvent désamorcer le problème. En cas de conflit il faut essayer les 3 étapes suivantes pour trouver une issue acceptée :

- Le responsable du sous projet propose une résolution
- A défaut d'accord, les plus anciens proposent une résolution
- A défaut le coordinateur tranche en dernier ressort, éventuellement par l'exclusion.

L'autorité qui propose la résolution doit avoir une autorité reconnue et être en dehors du conflit pour éviter la valse tournante du trio « agresseur, agressé, sauveur ». Si le coordinateur est défaillant, alors le projet est en danger.

3.9 Les circonstances exceptionnelles : changer les règles, le noyau ou Passer la main

Plusieurs événements peuvent mettre le groupe dans une situation instable :
Lors d'un changement des règles du jeu ou lors du changement de coordinateur, il faut suivre 4 étapes :
La préparation d'une proposition et son annonce publique au groupe
Une phase de débat qui peut amener à modifier le projet
Un choix par Rough consensus : L'accord est obtenu lorsqu'il n'y a plus d'opposition
Un temps assez long pour obtenir une légitimité "a posteriori" au changement

L'intégration d'une nouvelle personne dans le noyau critique est aussi une cause d'instabilité.
Lorsque c'est possible, il vaut mieux lui préférer la mise en place d'un groupe de pilotage qui coordonneront des sous-projets non critiques pour le reste du projet.
Lorsqu'un sous projet émerge du projet principal, il faut s'assurer que la tâche qu'il doit remplir n'est pas critique et ne risque pas de mettre en péril la survie du projet principal en cas d'échec.

[Voir la page sur la coopération]

par J-M Cornu dans la rubrique Coopération, le Vendredi 24 Décembre 2004, 08:49 - aucun commentaire - Lu 10946 fois