

MOOC CHATONS #2 : Développer une offre de services pour accompagner les associations dans leur transition numérique éthique

S08 - Développer son réseau et penser le travail en complémentarité

Objectifs de la séquence

Objectif général :

Comprendre l'intérêt de travailler avec des partenaires spécialisé·es dans l'accompagnement associatif et/ou dans la formation, et appréhender des éléments de posture et de méthodologie pour initier ou rejoindre des réseaux.

Objectifs pédagogiques :

- A l'issue de ce module, les participant·es auront compris l'importance de coopérer et les différents éléments de la coopération en réseau.
- A l'issue de ce module, les participant·es auront acquis posture et méthode pour développer leur réseau.
- A l'issue de ce module, les participant·es sauront détecter les synergies à développer au sein de leur réseau.

Introduction

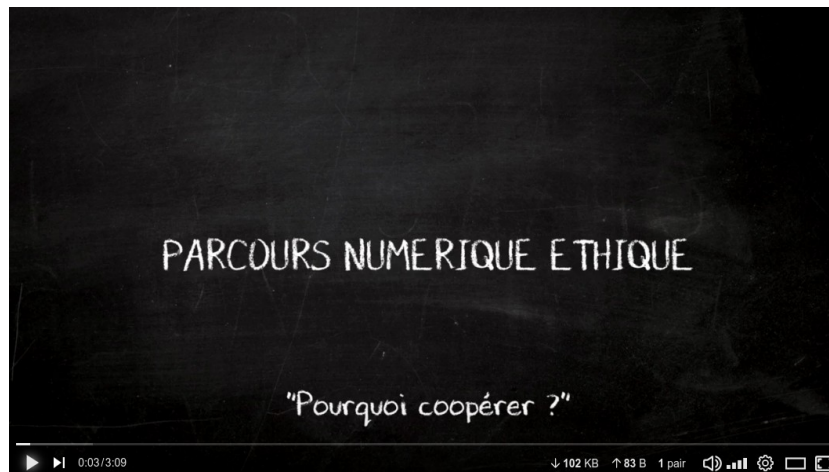
La thématique du travail en réseau est déjà apparue à de nombreuses reprises de ce MOOC, mais il nous a semblé nécessaire de vous proposer une séquence dédiée à la coopération. Car nous sommes persuadé·es qu'en tant que fournisseurs de services en ligne, vous ne disposez pas toujours de toutes les compétences au sein de votre structure pour accompagner dans sa globalité la transformation numérique d'une association. Voici donc quelques conseils pour vous permettre de développer un réseau de partenaires.

8.1 - Construire un réseau

8.1.1 - Pourquoi coopérer et construire un réseau ?

Le travail coopératif est une **approche organisationnelle qui met l'accent sur la participation collective pour atteindre des objectifs communs**. Plus qu'un simple espace de travail partagé ou un ensemble de tâches à effectuer, il s'agit d'une **méthode qui encourage l'interdépendance et la responsabilité partagée entre les coopérateurices**.

Pourquoi coopérer ? On pourrait vous dire $1 + 1 = 3$, tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin, que la concurrence ce n'est pas bien et que la coopération c'est super... Et vous endormir joliment mais là n'est pas le propos. Et le propos, c'est Laurent Marseault qui vous le propose dans cette [courte vidéo](#) :



Dans un cadre coopératif, chaque personne apporte ses compétences et son expertise pour résoudre des problèmes, prendre des décisions et accomplir des tâches de manière efficace et efficiente. Ce modèle de travail ne se limite pas aux entreprises, mais peut être appliqué dans divers contextes, tels que les projets communautaires, les organisations non lucratives, et même dans le domaine académique.

La coopétition

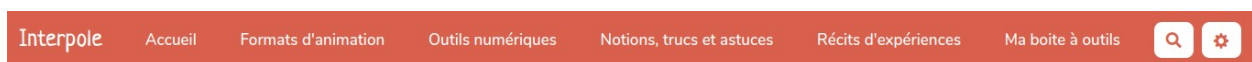
Comme nous l'indique la [page Wikipedia dédiée](#), la coopétition est une collaboration ou une coopération de circonstance ou d'opportunité entre différent·es acteurices économiques qui, par ailleurs, sont des concurrent·es.

Ce mot « coopétition » est un mélange des deux mots : coopération et compétition (concurrence). Il s'agit d'un mot-valise qui emprunte au précepte de Nicolas Machiavel : « Si tu peux tuer ton ennemi, fais-le, sinon fais-t-en un ami ».

La coopétition consiste pour une entreprise à conserver son intégrité tout en partageant certaines de ses ressources avec certains de ses concurrents. Il s'agit d'une **stratégie globale, qui permet tout autant des coopérations dans un mode projet, pour remporter un gros contrat ou développer un produit particulièrement complexe, que des coopérations de long terme et multi-niveaux, impliquant de fortes synergies entre les entreprises en coopétition.**

Faut-il toujours coopérer ?

Pas forcément... Cela peut dépendre de votre réponse à ces questions (issues de la fiche du même nom sur le site de ressources mutualisées pour coopérer [Interpole](#)).



Faut-il toujours coopérer ?

- **Avez-vous du temps ?**

Pour coopérer il faut du temps pour démontrer collectivement le besoin, se connaître, négocier, échanger, partager... Donc si vous devez, avec un groupe qui ne se connaît pas du tout, réaliser un truc pour hier... On vous conseille plutôt d'être bien directif et de préparer proprement le chantier. Par contre, un groupe qui a l'habitude de coopérer (est persuadé de l'intérêt, connaît les modalités et les outils) pourra, sur un temps bref, mobiliser le savoir-faire collectif acquis sur la durée. Donc autant s'habituer à coopérer par temps calme avant de pouvoir mobiliser ces nouveaux pouvoirs acquis par gros temps.

- **Etes-vous prêts à partager le pouvoir ?**

Passer du "je" au "nous" n'est pas forcément évident pour des individus sélectionnés sur leur capacité à exister seul, à penser seul, à décider seul... pour les autres et pour leur bien...

Pour certains, partager ses pouvoirs, passer d'une logique d'expertise individuelle à celle d'intelligence collective est simplement impossible. Mon expertise me permet d'exister au dessus des autres, de valider leurs faits et gestes, coopérer me fait exister avec les autres, ma fierté s'incarne diluée dans notre production collective. Dans certains groupes et avec certaines personnes, le chantier est quasi psychanalytique avant d'imaginer pouvoir un jour coopérer.

- **Etes-vous prêts à partager vos idées ?**

Si la majorité des composantes de votre groupe n'est pas prête à partager infos, idées, ressources parce que "je ne souhaite pas que mon idée soit utilisée par d'autres", "je ne souhaite pas que mon idée soit modifiée", "je ne souhaite pas que mon idée m'échappe"... Nous vous conseillons de revenir à des fondamentaux et prendre le temps de discuter ratio avantages/inconvénients à faire ensemble, à coopérer, plutôt qu'à ne pas le faire. Et s'ils continuent à vouloir exister seul-es, pousser le trait en leur faisant vivre une "petite expérience réversible de solitude".

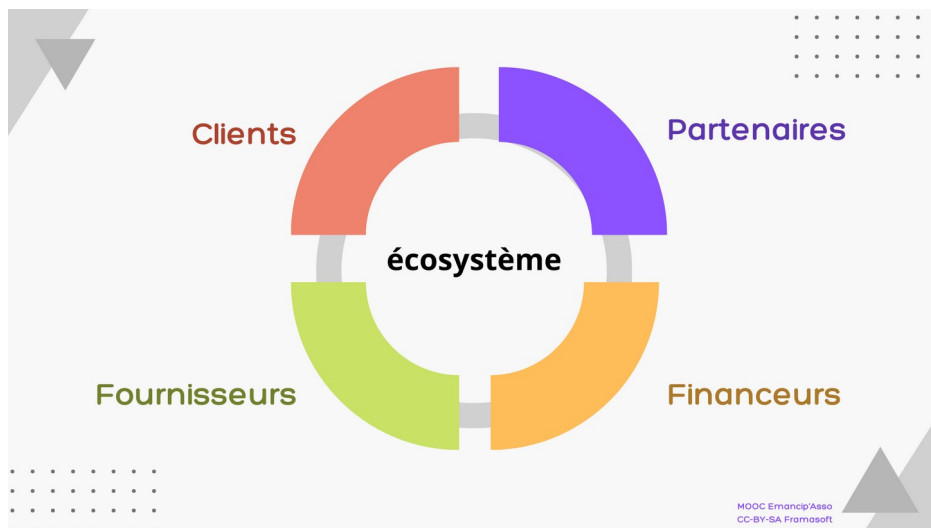
- **Plus prosaïquement**

Si l'on regarde plus précisément les différents tempos d'un projet, il serait illusoire et pénible de coopérer sur tout et tout le temps. Par contre, clarifier et discuter avec le groupe quelles sont les grandes étapes du projet et comment elles sont gérées permet d'avancer à la mesure du groupe, en instillant un peu plus de coopération lors de certaines phases et un peu moins dans d'autres.

8.1.2 - Avec qui développer des complémentarités ?

Ici, il faut penser à votre écosystème, composé traditionnellement de :

- **vos clients** : en l'occurrence, les associations (ce qui est un groupe très large) ;
- **vos fournisseurs** : les hébergeurs chez qui vous sous-traitez la dimension datacenter par exemple, ou des développeurs de logiciels libres (gestion, compta) ;
- **vos partenaires** : ici, ce sont notamment les autres structures du collectif CHATONS ou des organisations qui promeuvent un numérique éthique et responsable ;
- **vos financeurs** : si vous êtes une coopérative, vos sociétaires peuvent être n'importe qui, vos clients, vos fournisseurs, et même des collectivités.



Cet écosystème peut aussi prendre une dimension territoriale. **Il est alors essentiel de vous questionner sur votre niveau d’ancrage territorial et de développer des stratégies pour vous inscrire dans le tissu existant.**

Activité

1. Réalisez une cartographie de votre écosystème et des synergies que vous pourriez imaginer (en mode remue-méninge) avec chacun·e des actrices de cet écosystème.
2. Postez cette carte sur le forum dédié.
3. Consultez les rendus des autres apprenant·es.

8.1.3 - Quelles compétences pour coopérer ?

Il ne suffit pas de vouloir coopérer, pour savoir coopérer ! En revanche, il est indispensable de vouloir réellement coopérer pour donner la moindre chance à la coopération, qui nécessitera alors un certain nombre de compétences.

Ce qui suit est repris du module *Compétences collaboratives, de quoi parle-t-on ?* de la [formation Animacoop](#).

Intuitivement, on peut toustes se dire que coopérer n’est pas qu’une affaire de savoirs théoriques, mais que cela intègre aussi de nombreux savoir-faire et savoir-être, ceux-là même qu’on peine souvent à identifier mais qui peuvent représenter des compétences à valoriser et/ou à acquérir. Les identifier représente donc un enjeu au niveau individuel et collectif.

Dans ce contexte, la [thèse publiée par Elzbieta Sanojca](#) est particulièrement instructive. Prenant comme sujet d’étude la formation Animacoop « Animer un projet collaboratif », avec plus de 200 stagiaires formé·es aux pratiques collaboratives entre 2010 et 2014 et quatre terrains professionnels d’observation sur les compétences réinvesties, elle a cherché à nommer les compétences-clés pour « bien » coopérer.

Trois compétences collaboratives « pivots »

A partir de ces travaux, elle a identifié trois « compétences collaboratives pivots ». Une combinaison de ces trois compétences semble corrélée à une mise en œuvre plus riche de la coopération/collaboration.

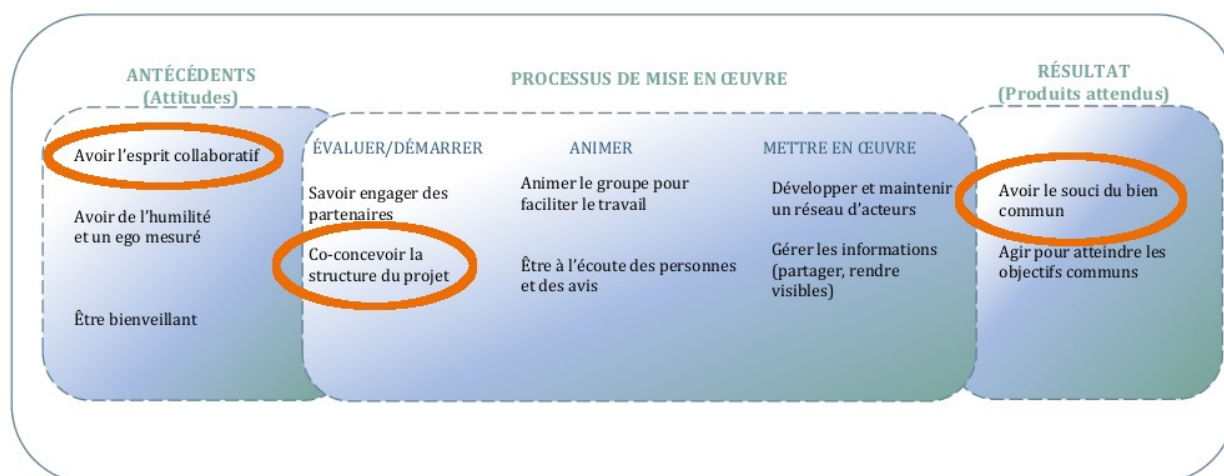


Figure 70 : Les compétences collaboratives charnières d'un projet collaboratif

1/ Avoir « l'esprit collaboratif »

Cette qualité marquerait une prédisposition pour entrer dans la coopération. Cela inclut :

- avoir un à priori positif vis à vis de la collaboration
- fonctionner en mode de réciprocité
- avoir conscience de l'interdépendance vis à vis des autres

2/ Co-concevoir la structure de son projet

Animer un projet collaboratif commence dès la conception. Le fait de co-concevoir la structure de son projet dès le démarrage renforcerait l'engagement et la motivation mutuelle.

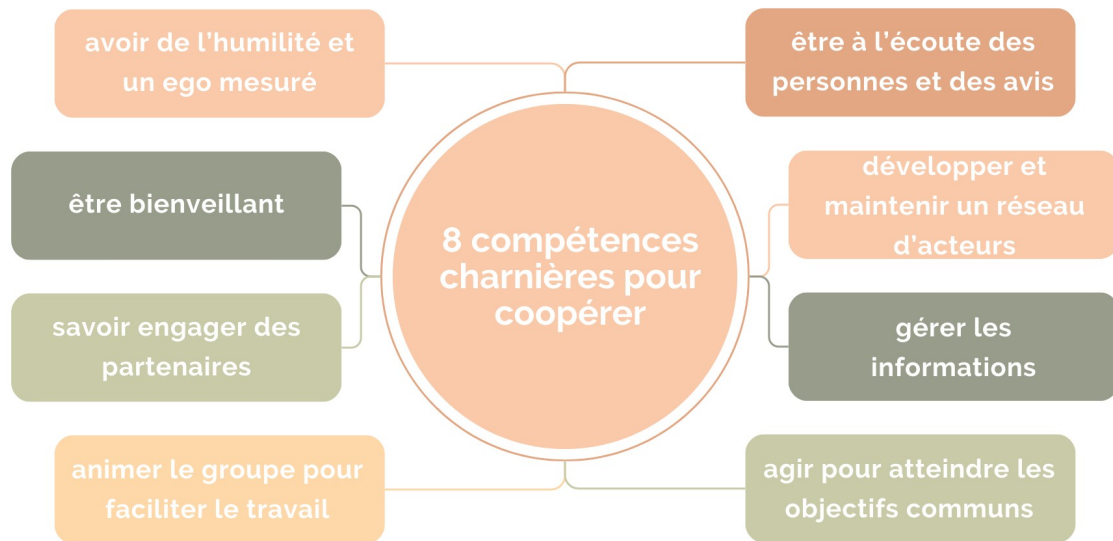
3/ Avoir un souci du bien commun

Un projet va générer des productions. Placer ces productions sous le sceau du « commun » indiquerait la maturité d'un groupe à coopérer/collaborer et consoliderait l'engagement à long terme.

Huit compétences « charnières »

En plus de ces 3 compétences collaboratives pivots, la thèse identifie 8 compétences charnières :

- « avoir de l'humilité et un ego mesuré » (oui oui...),
- « être bienveillant »,
- « savoir engager des partenaires »,
- « animer le groupe pour faciliter le travail »,
- « être à l'écoute des personnes et des avis »,
- « développer et maintenir un réseau d'acteurs »,
- « gérer les informations »,
- « agir pour atteindre les objectifs communs ».



MOOC Emancip'Asso
CC-BY-SA Framasoft

8.1.4 - Les 3 C de la coopération : convivialité, capacitation, communs

Inspiré du modèle [community organising](#) les 3 C de la coopération sont une théorisation de ce qui est

N°41. La coopération

Comment développer la coopération dans un groupe ?
la règle des 3C

Convivialité <small>"Coopérer avec comme humeur"</small>	Capacitation* <small>"Plutôt que de diviser le pouvoir, il s'agit d'augmenter le pouvoir de chacun"</small>	Communs <small>"Un groupe coopérant se crée dans l'action"</small>
Des moments conviviaux pour avoir plaisir à être ensemble	Un accès facile à l'info via une "gare centrale" qui regroupe toutes les infos du projet	Un objectif commun un travail partagé vers la résolution des mêmes problématiques
Des rituels réguliers pour être sûr de se retrouver	De l'autonomie pour décider ensemble de ce que l'on peut décider seul	Production de communs notre démarche et son résultat constituent un commun, partageons-le !
Des face-à-face pour apprendre à se connaître, rien de mieux !	Un leadership partagé chacun anime le groupe et participe comme il peut	Souvenirs communs chouette !

Passez à la CCoopération !

*Capacitation fait de donner la capacité d'action à chacun
*gare centrale une des nombreuses notions à découvrir lors de la formation Animacoop

l'infographie/ mois pour comprendre, simplifier, transmettre une initiative #EcoloHumaniste
lescolohumanistes.fr Les EcoLoHumanistes

important pour faire vivre un collectif. Merci aux [écoloHumanistes](#) d'avoir explicité cette théorie.

L'idée globale derrière chaque C est la suivante :

- **Convivialité** : il faut valoriser les relations humaines pour que les gens prennent du plaisir dans le collectif autour de temps de travail réguliers et efficaces.
- **Capacitation** : il faut augmenter le pouvoir de chacun pour multiplier le nombre de personnes qui se sentent « capables ».
- **Communs** : tout groupe prend corps dans du concret, notamment par des actions communes jusqu'à la création de biens communs : 1 ressource + 1 communauté + 1 gouvernance.

Ce qui n'est pas dit là mais qui est primordial c'est aussi de **tester la coopération pas à pas et de ne pas s'attaquer directement à un trop gros enjeu**. Il faut obtenir de petites victoires. Ces victoires vont créer du commun, développer la confiance et donc la capacitation de chacun, le tout dans une ambiance conviviale : un beau cercle vertueux !

8.1.5 - Process et outils pour travailler en réseau

La plupart des outils et process présentés ci-après proviennent des [formations Animacoop](#) et du site de ressources mutualisées [Interpole](#). Deux mines d'or à ne jamais oublier quand vous abordez les enjeux de coopération.

Quelques process pour coopérer

- [Organiser une réunion efficace](#)
mais, d'ailleurs, cette réunion (participative ou pas) est-elle nécessaire ?
- [Trucs et astuces pour construire une animation participative](#)
ou l'on s'aperçoit que le plus important se situe avant l'animation.
- La [méthode des 6 chapeaux](#)
pour interroger les postures (en présence/à distance)
- Deux méthodes à tester pour écrire à plusieurs : la [méthode Co-Pomodoro](#) (en présence/à distance), et la [méthode Sprint d'écriture](#) (en présence).
- [Deux méthodes pour décider ensemble](#) : la décision par consentement et le jugement majoritaire.

Quelques outils pour coopérer

Rappelons d'abord que [l'outil collaboratif idéal... n'existe pas !](#) et qu'il est nécessaire de [Déconstruire l'outil idéal pour aller vers des outils adaptés-adaptables](#).

En tant que spécialiste des outils numériques, nous imaginons que vous connaissez de nombreux outils adaptés à la coopération. Mais nous vous rappelons ici que l'outil libre [YesWiki](#) a été conçu pour faciliter la coopération ouverte.

Pour aller plus loin

- Livre [La coopération, nouvelles approches](#) par Jean-Michel Cornu, 2004.
- Article [Laurent Marseault : la coopération ouverte : un partage sincère !](#) par Michel Briand sur le blog [Coopérations](#), 2018.
- Article [La dynamique des stratégies de coopération](#) par Battista Dagnino, Giovanni, Frédéric Le Roy, et Saïd Yami dans la [Revue française de gestion](#), 2007/7 (n° 176), p. 87-98.
- Thèse [Les compétences collaboratives et leur développement en formation d'adultes : le cas d'une formation hybride](#) de Elzbieta Sanojca. Université Rennes 2, 2018
- Catégorie [Les techniques et formats d'animation mutualisés](#) sur le site <https://interpole.xyz>
- Fiche [Historique de l'approche francophone de la coopération](#) par Jean-Michel Cornu sur le site <https://interpole.xyz>

8.2 - Coopérer et développer des synergies au sein de votre réseau

Réseau et coopération peuvent être analysés comme les deux facettes d'une même réalité dont le réseau représenterait la dimension structurelle et la coopération la dimension action, tournée vers les relations entre entités.

Un réseau est un ensemble de personnes ou de groupes de personnes ayant un pôle d'intérêts communs et se reliant pour échanger des expériences et des informations en vue d'atteindre ensemble des objectifs définis.

Un réseau est un « état souple de coopérations ».

En tant que logique d'organisation, **le réseau conduit à considérer la nature de la relation, coopérative et non hiérarchique, qui existe entre les individus, les groupes ou les organisations impliquées.**

8.2.1 - Que mettre en réseau ?

Lors de la première session de la formation Emancip'Asso en présentiel (janvier 2023), la question a été posée aux participant·es de ce qu'ils pourraient mettre en commun pour faire réseau. En voici une synthèse :

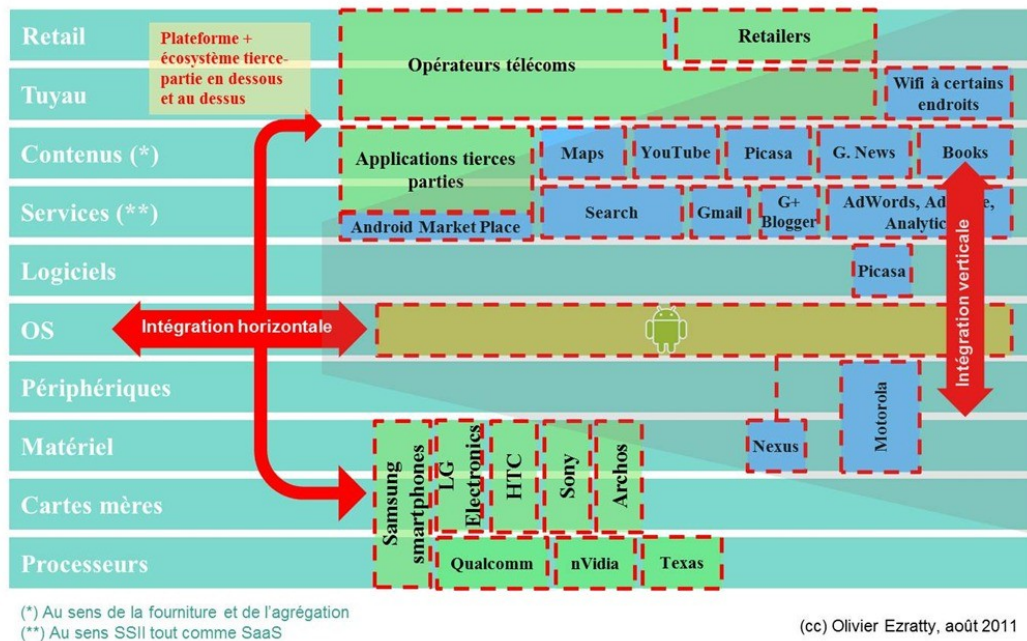
- les actualités de l'écosystème ;
- les bonnes pratiques, réussites et échecs ;
- la documentation (utilisateur·ice et technique), les FAQ et les fiches outils ;
- des compétences et savoir-faire précis ;
- les appels d'offres (AO), appels à projet (AAP) et appels à manifestation d'intérêt (AMI) pour répondre en commun ;
- des modèles de diagnostics ;
- des éléments stratégiques tels que :
 - les stratégies de communication et de prospection ;
 - les modèles économiques et modèles tarifaires ;
 - les stratégies et modèles de réponses à AO/AAP/AMI.

8.2.2 - Développer des synergies horizontales et verticales

En plus de ces premières pistes de coopération, il est possible de **développer des synergies dans votre réseau**, dans une logique d'intégration horizontale et verticale.

Cette logique de synergie horizontale et verticale reprend le principe de la chaîne de valeur en stratégie d'entreprise. Voici un schéma, un peu daté, mais qui permet de comprendre à quoi ressemble l'intégration horizontale et verticale chez un acteur comme Google ([source](#)).

Intégration horizontale et verticale chez Google



Les synergies horizontales concernent des activités du même secteur que le votre, en l'occurrence l'hébergement de services numériques. Ces synergies visent donc à vous permettre de proposer d'autres services numériques pour étendre votre offre.

Par exemple, vous pouvez avoir une offre de service ainsi composée :

Nextcloud	Dolibarr		
-----------	----------	--	--

À l'inverse, une autre structure hébergeuse de service peut avoir une offre différente :

		Tracim	Odoo
--	--	--------	------

Il est ainsi possible, avec cette structure, de garder vos spécialisations techniques, mais de développer un partenariat et une offre commune de service, qui serait donc présentée ainsi :

Nextcloud	Dolibarr	Tracim	Odoo
-----------	----------	--------	------

Ce serait à vous de voir comment vous voulez communiquer sur cette offre et comment mettre en avant (ou pas) chaque structure, mais ce qui est certain, c'est que ce genre d'offre packagée est un parfait exemple de coopération.

À l'inverse, les **synergies verticales** vont concerner d'autres activités de la chaîne de valeur :

- En amont :
 - approvisionnement
 - production
 - hébergement par des entreprises d'infogérance
 - accompagnement en transformation numérique (diagnostic, réponses aux AO, recherche d'aides, rédaction de cahiers des charges, etc.)

- En aval :
 - commercialisation
 - communication
 - accompagnement : SAV, support, formation

Autant d'activités sur lesquelles vous pouvez chercher des partenaires, et coopérer !

Pour aller plus loin :

- Dossier [Coopération et réseaux](#) dans la [Revue française de gestion](#), vol. 259, no. 6, 2016.
- Article [Dynamiques et conditions des relations coopératives dans les réseaux](#) par Chédotel, Frédérique et Jean-Laurent Viviani dans la [Revue française de gestion](#), vol. 259, no. 6, 2016, pp. 71-81.

8.3 - Identifier ses partenaires et contractualiser

Identifier ses partenaires

Avec qui travailler ? À qui faire confiance ? Pour identifier des partenaires, il convient d'abord de parfaitement identifier ce dont vous avez besoin. Est-ce d'une dimension commerciale, de compétences pédagogiques, d'un admin sys ? Souvent, quand on est capable de partager clairement ses besoins, le réseau de connivences se met en place pour vous aider à trouver partenaire à votre pied.

N'hésitez donc pas à utiliser vos réseaux sociaux (numérique et physique) pour communiquer sur vos besoins. Le bouche à oreille est un instrument magnifique, et des recommandations de vos relations peuvent vous être fort utiles pour initier une relation en toute confiance et sécurité.

Toujours sur Internet, vous pouvez consulter des annuaires d'acteurices qui œuvrent dans le domaine recherché. Les moteurs de recherche, les réseaux privés (type forum), et certains réseaux sociaux peuvent également être utiles.

Une autre possibilité est d'aménager des temps dédiés lors de rencontres physiques (colloques, congrès, salons, etc.). Soyez attentifs aux opportunités de partenariats. Certaines peuvent se présenter de manière assez évidente (vous rencontrez exactement la structure que vous recherchez), d'autres peuvent être plus indirectes, par exemple si vous rencontrez une personne qui connaît une structure, ou une personne qui pourrait être intéressée par un nouveau champ d'activité (celui qui vous intéresse).

Sortez des seuls événements IT. Fréquentez ceux du secteur de la médiation numérique et des communs et ceux du monde associatif. Cherchez-y parmi les exposant·es et visiteur·ses de potentiels partenaires.

Contractualiser avec ses partenaires

Avant de contractualiser avec une structure, essayez de mettre en place une première action peu engageante mais qui permettra de faire connaissance avec celle-ci par du concret. Un rapide bilan de cette première collaboration vous donnera envie de poursuivre l'alliance... ou pas. Nous sommes nous régalez ? L'apport fut-il efficace ? Est-ce rentable en temps et en argent ?

Si vous en arrivez à répondre positivement à cette première expérience, contractualiser devient indispensable. N'oubliez jamais que même si votre partenaire est de confiance, un contrat sert surtout quand les choses vont mal. Nous préconisons donc de systématiquement rédiger un contrat de partenariat indiquant des objectifs, des indicateurs de performance (qualité de la formation, satisfaction des clients, niveau de service, etc.), des pénalités en cas de non respect de ces indicateurs, etc.

Si le niveau stratégique du partenariat vous semble le justifier, n'hésitez pas à faire relire votre contrat par des expert·es juridiques, car l'investissement peut se révéler payant.

Nous vous proposons au téléchargement un [modèle de convention de partenariat](#) qu'il vous conviendra d'adapter à votre contexte.

Etablir un contrat de sous-traitance

La sous-traitance est une opération par laquelle une entreprise (appelée *donneur d'ordre*) confie à une autre entreprise (appelée *sous-traitant*) la mission de réaliser pour elle une partie des actes de production et/ou de services dont elle demeure responsable. La sous-traitance s'adapte à tous les secteurs d'activité.

La rédaction d'un contrat de sous-traitance n'est pas obligatoire, mais s'avère indispensable pour assurer une sécurité juridique optimale. Il doit fixer les obligations de chaque partie et en particulier celles du sous-traitant. En tant que donneur d'ordre, **vous êtes responsable envers** le client des fautes commises par le sous-traitant pendant la réalisation des missions qui lui sont confiées.

Nous vous proposons au téléchargement un [modèle de contrat de sous-traitance](#) qu'il vous conviendra d'adapter à votre contexte.

En résumé, coopérer (faire œuvre commune) et fonctionner en réseau (tisser des liens féconds à plusieurs échelles) permet :

- d'articuler nos complémentarités,
- d'aller chercher les compétences qui compléteront nos faiblesses,
- de partager sincèrement nos singularités qui, tricotées avec celles des autres rendront possibles des actions que nous n'aurions pas pu réaliser seul-es.

Ceci étant posé, nous pourrions situer la posture de coopération et de réseau en effectuant un petit zoom arrière :

- Articuler ces coopérations pour œuvrer à un monde plus émancipateur, éthique, juste, équitable... Coopérations qui nous amèneraient à articuler nos actions avec celles des acteur·ices de la solidarité, de l'environnement, de l'art... Nous amenant ainsi à dépasser nos entre-soi. Iels ont besoin de nous comme nous avons besoin d'eux.
- Fonctionner en réseau certes, mais surtout en réseau de résistance au regard de GAMAM et autres X dont la puissance délétère dépasse celle des états. Il nous faut tisser nos réseaux fasse à ces menaces, articuler nos forces de manière visible mais aussi savoir passer en mode furtif quand nécessaire.

Et face à ces objectifs qui transcendent nos logiques de structures, « faire commun : relier grâce aux contradictions » plutôt que de s'écharper, de faire scission sur nos divergences. Comme nous le précise Olivier Hamant dans son [Antidote au culte de la performance](#) : « Les contradictions nourrissent la robustesse des organisations ». Face aux enjeux, soyons robustes !!! Ne nous trompons pas de combat.