

Jean-Michel Cornu



# **La coopération, nouvelles approches**

*Version 1.2 du 24 décembre 2004*



## Note aux relecteurs

Ce document propose des règles et des conseils pour mettre en place un projet basé sur la coopération. Il s'agit d'une première tentative pour savoir si les méthodes qui ont fait le succès du logiciel libre sont applicables à des domaines très différents. L'approche étant nouvelle, de nombreux points sont encore à approfondir ou parfois même erronés.

L'ouvrage que vous avez entre les mains est également disponible sur le Web à l'adresse : <http://cornu.viabloga.com/texts/cooperation.shtml> . Il s'agit d'une version complète qui a été diffusée à une large variété de personnes pour relecture, aussi bien sous forme papier que sous forme électronique.

A ce stade je serais particulièrement heureux d'avoir votre avis, vos commentaires et vos suggestions. Envoyez moi par mail ou par courrier vos commentaires avec le numéro de version, la partie concernée et votre nom. Evitez de mettre des commentaires de fond directement sur le document papier. Ne corrigez directement sur l'épreuve que si vous faites des corrections orthographiques, grammaticales ou de style, en utilisant un stylo de couleur. N'hésitez pas également à le faire circuler pour l'enrichir.

Mon objectif en mettant ce texte libre de droit à la disposition de tous est de susciter la réflexion sur les principes de base de la coopération.

*Jean-Michel Cornu*

*6 rue de la Haute Montagne,  
F-91130 Ris Orangis, France*

*Tel : +33 1 69 43 48 47*

*Email : [Jean-Michel@cornu.eu.org](mailto:Jean-Michel@cornu.eu.org)*

*Web : <http://www.cornu.eu.org>*

### note de la version 1.2 :

Les seules modifications effectuées pour la version 1.2 du 24 décembre 2004 par rapport à la version 1.1 du 26 mars 2001 sont sur cet avertissement (modification de l'URL) et sur la partie 9 sur le copyright (passage à la licence Creative Commons). Les autres suggestions et corrections sont accessibles sur le Blog et feront l'objet d'une mise à jour ultérieure : <http://cornu.viabloga.com/texts/cooperation.shtml>



# Sommaire

<b>1 INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>2. LES NEUF LOIS DE LA COOPÉRATION</b>	<b>9</b>
2.1 BIENS NON CONSOMMABLES ET ENVIRONNEMENT D'ABONDANCE	13
2.2 LES COMMUNAUTÉS QUI DURENT CONVERGENT VERS LA COOPÉRATION.	18
2.3 L'ÉVALUATION PAR L'ESTIME	24
2.4 MINIMISER LES BESOINS DE DÉPART	30
2.5 MINIMISER LES RISQUE D'ÉCHEC PAR LA MAÎTRISE DES TÂCHES CRITIQUES	34
2.6 LE TEMPS DES OPPORTUNITÉS	38
2.7 LES MOTIVATIONS	43
2.8 RÉDUIRE LES RISQUES À PARTICIPER	49
2.9 ABAISSER LE SEUIL DE PASSAGE À L'ACTE	53
2.10 LA DIXIÈME LOI	56
<b>3. LES PARTICULARITÉS D'UN PROJET COOPÉRATIF</b>	<b>58</b>
3.1 LES TROIS NIVEAUX D'ACTEURS	59
3.2 LES MODÈLES ÉCONOMIQUES	63
3.3 DROIT D'USAGE ET PROPRIÉTÉ	68
3.4 PEUT-ON MIXER LES MÉTHODES COOPÉRATIVES ET TRADITIONNELLES ?	73
<b>4. GUIDE DE MISE EN PLACE D'UN PROJET COOPÉRATIF</b>	<b>79</b>
4.1 ÊTES-VOUS PRÊT À LANCER VOTRE PROJET ?	80
4.2 LE PROJET DE DÉPART	84
4.3 DÉFINIR LES RÈGLES DU JEU	88
4.4 TROUVER DE NOUVEAUX UTILISATEURS ET CONTRIBUTEURS	93
4.5 LA COORDINATION	95
4.6 LA COMMUNICATION DANS LE GROUPE	101
4.7 PRODUIRE ET DIFFUSER	105
4.8 LES CONFLITS	109
4.9 LES CIRCONSTANCES EXCEPTIONNELLES : CHANGER LES RÈGLES, LE NOYAU OU PASSER LA MAIN	112
<b>5 CONCLUSIONS</b>	<b>114</b>



<b>6 BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>116</b>
------------------------	------------

---

<b>7 GLOSSAIRE BILINGUE FRANÇAIS - ANGLAIS</b>	<b>120</b>
--	------------

---

<b>8 HISTORIQUE ET REMERCIEMENTS</b>	<b>121</b>
--------------------------------------	------------

---

<b>9 COPYRIGHT</b>	<b>123</b>
--------------------	------------

---



Ce document présente différents aspects d'une gestion de projet basée sur la coopération volontaire.

Nous définirons dans un premier temps les règles de base qui facilitent la mise en place de la de la coopération. Puis nous examinerons différentes conséquences organisationnelles, économiques et juridiques. La troisième partie est un guide à destination de ceux qui souhaitent mettre en place des projets basés sur la coopération.

*« Kambé hinka noga caré nyum »,  
« Seules les deux mains peuvent se laver parfaitement »  
proverbe Zarma*

## 1 Introduction

Nous assistons à la mise en place progressive d'une société basée sur l'information.

Lors du passage de l'ère agraire, à l'ère industrielle, les champs et l'agriculture n'ont pas disparu pour autant. Mais l'industrie a apporté avec elle de profondes modifications dans plusieurs domaines. Ce fut le cas par exemple de l'émergence du travail salarié. On peut parier que l'entrée dans ce que l'on appelle la société de l'information ne tuera pas l'industrie ni même l'agriculture, mais apportera de nouvelles règles qui s'appliqueront à un nombre croissant de personnes.

L'information immatérielle devient la nouvelle base de la société. Le savoir et la connaissance constituent une richesse de tout premier plan. Quelles sont les particularités de la production collective de ces nouveaux biens immatériels par rapport à la production des biens matériels consommables sur lesquels nous nous sommes concentrés jusqu'à présent ? Derrière cette question se profilent de nouvelles méthodes de gestion de projet et de nouveaux modèles économiques.

Une des premières conséquences observables de cette société de l'information est que l'environnement est devenu bien plus changeant qu'il ne l'a été pendant les siècles qui nous ont précédés. Ce nouvel environnement mouvant perturbe les organisations que l'on a crues immuables. Il permet également de rendre possible de nouveaux types d'organisation.

Pouvons-nous alors oser imaginer prétendre à des organisations basées sur la coopération volontaire plutôt que sur le pouvoir de contrainte ? Si une telle chose est réaliste, alors l'implication des participants devient sans commune mesure avec la simple mobilisation d'exécutants non impliqués. La production du groupe peut s'en voir démultipliée en quantité et en qualité. De nouvelles possibilités s'ouvrent.

Certaines communautés ont réussi à mettre sur pied une telle coopération, mais bien souvent le porteur de projet se désespère devant le manque de réaction de ses partenaires. Imposer la coopération est un paradoxe qui mène à l'échec. Existe-t-il des "lois de la coopération" qui augmenteraient les chances d'une telle entreprise ?

La production de logiciels libres est un excellent exemple des possibilités offertes par la coopération en réseau. De tels logiciels fournissent tous les moyens aux utilisateurs qui le souhaitent pour suggérer des modifications mais également pour les faire eux-mêmes et les apporter à la collectivité. Cet article doit énormément à Eric S. Raymond qui a produit une analyse très approfondie des méthodes qui se sont développées dans le logiciel libre dans trois textes fondateurs : La cathédrale et le Bazar [RAY1], A la conquête de la noosphère [RAY2] et le chaudron magique [RAY3].



J'ai d'abord essayé d'appliquer ces principes dans le domaine à priori très différent des contenus audiovisuels. L'association Vidéon [VID] a ainsi mis en place une banque de programmes audiovisuels en ligne libres de droits pour aider à l'émergence de télévisions de proximités réalisées par les habitants des quartiers et des villages. Les mêmes principes de gestion de projets distribués et libres ont été appliqués par la coordination mondiale de l'Internet Fiesta 2000 [INT] pour la fourniture de services aux 67 comités d'organisation de la fête de l'Internet dans le monde, avec 15 langues de travail et des programmes diffusés en 30 langues.

Cet article est une première tentative pour analyser si les méthodes qui ont fait le succès du logiciel libre sont applicables à des domaines très différents. L'approche étant nouvelle, de nombreux points sont encore à approfondir ou parfois même erronés. Mon objectif en mettant ce texte libre de droit à la disposition de tous est de susciter la réflexion sur ces points. J'espère ainsi apporter une pierre à de nouvelles approches qui pourraient compléter avec bonheur les méthodes plus traditionnelles.



## 2. Les neuf lois de la coopération

Deux enfants veulent utiliser le même jouet et se chamaillent. A la fin, l'un d'entre eux repartira avec le jouet, il y aura un gagnant et un perdant. Parfois même, le jouet finit cassé et les deux enfants repartent bredouille.

### **L'altruisme n'est pas un comportement universel**

Existe-t-il des solutions pour qu'une coopération s'installe ? Bien sûr on pourrait imaginer une solution altruiste où chacun ferait passer l'intérêt collectif avant son intérêt personnel, mais cet espoir très souvent entendu s'est peu réalisé dans l'histoire de l'humanité. A chaque fois que l'on a cherché à imposer un comportement altruiste, cela s'est traduit par une utopie ou bien par un système répressif. Ce dernier exige des comportements sociaux par la contrainte, et génèrent du même coup des experts en contournement des règles dans une escalade sans fin entre toujours plus de règles et de contraintes d'une part et toujours plus d'habileté à les détourner d'autre part.

### **Le pouvoir de contrainte pour gérer les projets**

Une solution consiste à exercer un pouvoir de contrainte (un pouvoir coercitif) pour obliger les participants à collaborer au projet. Le lien hiérarchique ou le contrat commercial pour un service ou un produit permet à un "commanditaire" d'imposer sa demande. Ce système fonctionne bien et a permis la mise en place de nombreux projets. Il a cependant des limites et nous souhaiterions proposer une autre démarche qui comporte un certain nombre d'avantages et d'inconvénients par rapport à cette approche traditionnelle. Il ne s'agit certainement pas de supprimer tout projet basé sur le pouvoir de contrainte, mais plutôt de mieux comprendre les cas de figures où une gestion basée sur la coopération volontaire est mieux adaptée.

### **La base : Agir sur l'environnement plutôt que de contraindre les personnes**

Nous vivons dans un monde où tout bouge, où l'environnement lui-même se modifie sans que nous puissions à l'avance savoir comment. Cela est souvent perçu comme un inconvénient et il devient en effet difficile de planifier des actions.

Mais sautons le cap. Cet environnement toujours changeant peut-il au contraire devenir une chance et servir de base à de nouvelles opportunités ? Plutôt que de pleurer sur la perte d'un monde statique, pouvons nous profiter des nouvelles possibilités d'un monde dynamique ?

Une fois le passage accomplis, nous pourrions ainsi profiter d'un nouveau trésor qui récompensera les immenses efforts qu'il nous a fallu déployer pour sauter le fossé entre deux mondes. L'environnement vu de ce côté devient un corps mouvant. Le meilleur et le pire y passent comme une succession



d'images rapides. Nous pouvons en maximiser les effets les plus intéressants et réduire les effets négatifs. Nous devenons les artisans d'une sculpture éphémère en perpétuel mouvement.

Jusqu'à présent, pour inciter un groupe à aller dans un sens commun, il n'existait que la coercition ou l'espoir que chacun fera le choix de lui-même. Une troisième alternative s'offre à nous : façonner un environnement favorable à la mutualisation des efforts. Chacun sera poussé non par contrainte ou par altruisme mais parce que, par exemple, l'environnement fait que son intérêt propre rejoint l'intérêt du groupe. "Nous commençons par former des structures, ensuite ce sont elles qui nous forment" (Sir Winston Churchill)

Proposer une méthode de gestion de projet basée sur la coopération volontaire, c'est proposer des règles pour façonner en continu un environnement favorable à la coopération. Comme tout art, celui-ci comporte ses secrets que nous allons chercher à découvrir ici.

### **Le premier secret : Réconcilier l'intérêt individuel et collectif**

Peu de personnes sont prêtes spontanément à agir dans l'intérêt collectif lorsque celui-ci va dans le sens contraire de leur intérêt propre. Si nous cherchons d'autres voies que l'exercice d'un pouvoir de contrainte, il nous faut également abandonner l'altruisme comme point de départ. Une piste cependant semble plus prometteuse : peut-on faire en sorte que l'intérêt individuel aille dans le même sens que l'intérêt collectif ?

Bien évidemment, si on ne considère plus que les hommes doivent changer avant toute action collective, ce sont l'environnement et les règles de fonctionnement eux-mêmes qui devront changer.

### **Le deuxième secret : Multiplier les possibilités sans qu'aucune ne soit critique**

La coopération signifie que des actions sont menées en commun.

Pourtant, il n'existe pas de solution absolue qui ferait en sorte que toute personne concernée coopère et le fasse de façon efficace. Cela nous amène à une nouvelle question : comment faire en sorte que le projet ait le minimum de risque d'échec ?

Bien sûr cette question est également vraie pour un projet traditionnel. Mais la spécificité des projets coopératifs et leur fragilité rendent la question encore plus stratégique. Les réponses données seront également souvent différentes pour bénéficier des aspects spécifiques à la coopération.

Dans certains cas de figures, une personne se trompe, agit en sens contraire ou même n'agit pas du tout et tout l'édifice fragile de la coopération s'effondre. A l'inverse, dans d'autres cas de figure, chaque personne qui apporte une bonne pierre est utile à l'ensemble de la communauté sans que personne ne soit indispensable.



Cela veut dire que le projet doit disposer d'un maximum d'opportunités mais ne doit se suffire que d'un pourcentage minimum de personnes coopérant pour fonctionner. Cela nécessite également que très peu de tâches soient réellement critiques pour qu'aucune des opportunités n'aboutissant pas ne mette en péril le projet.

### **Le troisième secret : Faciliter le passage à l'acte.**

Il reste un dernier point à envisager. Même lorsque son intérêt personnel est en jeu, une personne n'agit pas toujours.

La décision de passage à l'acte pour coopérer à un projet se fait de façon brutale, tel un basculement. Elle se réalise lorsque la somme de toutes les incitations dépasse un certain seuil (le neurone dans le cerveau humain fonctionne d'ailleurs de cette façon.) La théorie du chaos [PRI] décrit bien ce basculement irréversible.

#### Exemple de réaction chaotique

Un chien est acculé contre un mur et a peur. Il peut avoir deux réactions : la fuite ou l'attaque. A un moment donné, de façon quasiment imprévisible, il va basculer dans l'un ou l'autre des comportements.

Les comportements humains sont basés sur un système similaire. Lorsqu'il y a une certaine pression pour faire un choix (lorsque le seuil de passage à l'acte est atteint), l'attitude de coopération ou d'abandon s'opère comme un basculement souvent irréversible.

La transformation d'un membre passif en contributeur actif dépend donc à la fois des différentes incitations et de la hauteur du seuil. L'incitation peut être positive pour nous motiver à agir ou au contraire négative lorsque la personne perçoit un risque à agir. Ces trois paramètres (motivation, risque et hauteur du seuil) nous permettent de mieux comprendre comment favoriser le passage à l'acte.

### **Les lois de la coopération**

Nous cherchons à favoriser l'émergence de comportements de coopération et le développement de résultats collectifs. Nous avons cherché pour cela à identifier plusieurs lois qui permettent d'agir sur l'environnement pour le rendre plus favorable à la réussite du projet.

Pour réaliser ces 3 actions sur l'environnement, le porteur peut s'appuyer sur des lois qui lui facilitent son travail. Ces quelques lois simples mais fondamentales sont décrites en détail dans les chapitres suivants.

La réconciliation de l'intérêt individuel et collectif est favorisée par :

- Un environnement d'abondance qui provoque des mécanismes de contrepartie collectifs (nous verrons que l'abondance est plus fréquente qu'on ne le croit généralement dans certains domaines).
- La mise en place d'une communauté qui multiplie les interactions multiples entre les membres.



- Une nouvelle façon d'évaluer les résultats a posteriori qui implique l'ensemble de la communauté.

Pour multiplier les possibilités sans qu'aucune ne soit critique il faut :

- Réduire les besoins de départ.
- Minimiser au maximum les tâches critiques pour pouvoir en garder la maîtrise.
- Avoir du temps devant soit pour maximiser les opportunités.

Les personnes passent à l'acte grâce à :

- La motivation par la reconnaissance, le plaisir et l'apprentissage.
- La minimisation des risques perçus.
- L'abaissement du seuil du passage à l'acte par la simplicité et la réactivité.

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

## **2.1 Biens non consommables et environnement d'abondance**

### **Le paradoxe de la tragédie des biens communs**

Dans un texte devenu célèbre « La tragédie des biens communs » [HAR], Garret Hardin présente les trois seules solutions pour vivre ensemble avec un ensemble de biens à partager. Il y décrit un champ, propriété collective d'un village. Des paysans y font paître leur bétail. Ce dernier consomme l'herbe et dégrade ce bien commun en laissant derrière lui des portions boueuses. En l'absence d'une politique réellement appliquée, l'intérêt de chaque paysan est de profiter le plus vite possible du champ en y envoyant le maximum de bêtes en retirant le maximum de valeur avant que l'ensemble du champ ne se transforme en mer de boue.

La tragédie des biens communs ne prévoit que trois issues possibles à cette situation :

- Le champ devient un immense champ de boue
- Une personne qui dispose d'un pouvoir de contrainte alloue les ressources au nom du village
- Le champ est découpé en espaces gérés par chaque paysan disposant alors d'un droit de propriété.

Eric Raymond [RAY3] reprend cet exemple pour montrer combien la coopération n'est à priori pas si simple.

### **Les limites de la tragédie**

Réconcilier l'intérêt individuel et l'intérêt collectif ne semble pas évident dans le cas de figure décrit dans la tragédie des biens communs (sinon, nous vivrions mieux depuis longtemps !). Pourtant, si Hardin conclut dans son ouvrage que les seules solutions à l'absence de responsabilités des hommes sont dans la privatisation des biens communs et/ou dans l'interventionnisme de l'état, il reconnaît plus tard que son postulat de départ n'est pas toujours valide. Son collègue Gary Warner indique : "Hardin a reconnu plus tard que la caractérisation des aspects négatifs des biens communs ... était basée sur une description ... un régime ouvert, non régulé par une autorité externe ou un consensus social." [WAR]

### **Sans destruction le territoire n'est plus limité**

Il existe d'autres cas encore qui mènent à des conclusions différentes : Dans la tragédie des biens communs, le bétail consomme l'herbe et détruit progressivement le champ. Dans le domaine des biens immatériels tels que les logiciels informatiques, les contenus, l'art ou la connaissance, la règle du jeu est intrinsèquement différente : la lecture d'un texte ne le détruit pas, donner une information à quelqu'un ne veut pas dire que l'on n'en dispose plus.



Cette simple différence est lourde de conséquence. Cela veut dire que l'échange conduit à une multiplication de la valeur et que le territoire n'est plus aussi limité qu'avant. Comme le dit très joliment Jean-Claude Guédon, professeur au département de littérature comparée de l'université de Montréal : « Un oiseau numérisé ne connaît pas de cage. »

### **Une nouvelle notion de la propriété**

La notion de propriété ne disparaît pas pour autant. Par exemple dans le développement de logiciels libres, assez souvent, une personne détient le droit d'intégrer les modifications proposées par tous. Raymond l'appelle le « dictateur bienveillant. » Mais tout le monde peut venir utiliser, copier ou redistribuer librement le logiciel produit collectivement. Tout le monde peut circuler librement sur le territoire du propriétaire et c'est justement cela qui lui donne de la valeur.

### **Une nouvelle notion de l'économie**

L'économie elle-même a été basée sur les échanges entre deux protagonistes (la transaction), et la consommation in fine par celui que les experts appellent « le destructeur final » (le consommateur.) Si nous voulons comprendre au mieux les règles du domaine des biens immatériels, nous devons étendre les analyses actuelles pour prendre en compte : les échanges collectifs (avec un équilibrage global et non plus élémentaire) et l'utilisation sans consommation de biens.

### **L'économie du don**

Un des exemples d'économie qui ne soit pas basé sur la transaction, ressemble fort a priori à une utopie. Il s'agit de l'économie du don telle qu'on la trouve dans quelques environnements très spécifiques.

L'expression « économie du don » ne doit pourtant pas être comprise comme une sorte d'utopie qui pousserait chacun à devenir altruiste même si cela va à l'encontre de son intérêt personnel. Il s'agit plutôt d'un mode d'échange asymétrique. Lorsque monnayer un bien n'a plus de sens car il est abondant et facile à trouver, et lorsque l'on a satisfait ses besoins minimaux de survie, la seule chose que l'on puisse encore rechercher est l'estime de la communauté. Le fait que la contrepartie du don passe par l'ensemble des autres personnes aide à faire converger les intérêts individuels et collectifs.

### **L'abondance source du don**

L'un des éléments clés qui favorise le basculement d'une économie d'échange vers une économie du don est le passage de la pénurie à l'abondance. L'abondance signifie que les acteurs ont résolu leurs besoins de sécurité et qu'ils recherchent autre chose comme par exemple de la reconnaissance. L'abondance peut exister, nous l'avons vu, dans le domaine des biens immatériels et dans le domaine du savoir..

Quelques exemples d'économie du don
-------------------------------------

Il existe différentes communautés qui bénéficient à la fois de la sécurité matérielle et de l'abondance. Dans ces différents cas, ces communautés ont vu émerger naturellement une économie du don.

Dans certaines îles tropicales, la nourriture est abondante. Marcel Mauss a étudié la mise en place du don et ses différentes caractéristiques [MAU].

Plus près de nous, la communauté scientifique a depuis très longtemps une habitude du partage de toutes ses découvertes. Les colloques sont l'occasion de présenter à tous ses résultats et d'en retirer considération et estime.

La communauté des développeurs de logiciels libres a suivi un chemin similaire. Il s'agissait au début de chercheurs travaillant dans divers laboratoires et universités (ils bénéficiaient donc d'une relative sécurité matérielle.) Ils ont appliqué avec succès les mêmes méthodes que les scientifiques dans le domaine apparemment plus industriel du logiciel.

Enfin, la petite communauté des personnes particulièrement riches passe beaucoup de temps à s'investir dans de grandes causes humanitaires pour gagner l'estime de ses contemporains.

### **L'abondance est ... abondante**

Le champ touché est bien plus vaste qu'on ne peut l'imaginer. Si les biens matériels semblent limités pour une majorité de personnes, il peut en aller autrement avec les biens immatériels. Ainsi le proverbe de Kuan-Tseu « Si tu donnes un poisson à un homme, il se nourrira une fois; si tu lui apprends à pêcher, il se nourrira toute sa vie ». Le poisson est un bien de consommation qui peut être rare s'il vient à manquer ou si peu de personnes pêchent. Apprendre à pêcher est au contraire un savoir qui devient de plus en plus abondant à chaque fois qu'une personne apprend à pêcher à une autre.

### **Les règles du don**

Tout n'est pourtant pas rose dans le monde de l'abondance et du don. Le changement des règles du jeu ne fait pas de tout le monde un altruiste.

Des dérives sont ainsi observées lorsqu'une ou plusieurs des caractéristiques qui forment le don ne sont pas respectées. L'économie du don est simplement régie par des règles propres différentes de celles de l'économie basée sur la consommation.

### **Première déviation : entretenir la pénurie**

Une des premières déviations consiste à fabriquer artificiellement de la pénurie pour revenir aux règles mieux connues de l'économie de la consommation. Cela est courant sur des biens matériels tels que le pétrole. Il est également possible de rendre "usables" ou plus précisément "obsolètes" des biens immatériels. L'industrie du logiciel y a tellement bien réussi que l'administration fiscale considère en France que la durée d'amortissement d'un logiciel est de 1 an, soit beaucoup moins que le matériel informatique !

Si les brevets, les droits de propriété intellectuelle et la mode ont pour objectif de protéger la création, ils doivent cependant être étudiés avec beaucoup de soin pour ne pas devenir une arme contre l'abondance et ... la création.

### **Première règle : l'abondance préservée et bien répartie**

Le projet doit porter sur un bien qui peut devenir abondant pour favoriser une économie du don. Cela devrait être le cas des biens immatériels non consommables (la connaissance, les logiciels, les contenus...). Dans ce cas, l'échange conduit à une multiplication de la valeur. Souvent le passage à une économie d'abondance ou de pénurie ne dépend pas seulement de l'abondance du bien au départ mais également des mécanismes de répartition et de protection.

### **Deuxième déviation : Donner pour écraser l'autre**

Malgré le sens altruiste que peut sembler avoir « l'économie du don », il s'agit simplement d'une économie avec des règles ni meilleures ni pires, simplement différentes. Ainsi Maurice Godelier, décrit les règles d'un don particulier : le potlatch. Il s'agit d'un don ou d'une destruction à caractère sacré, constituant un défi à l'autre de faire un don équivalent. « Dans le potlatch, on donne pour écraser l'autre par son don. Pour cela on lui donne plus qu'il ne pourra rendre ou on lui donne beaucoup plus qu'il n'a donné » [GOD].

### **Deuxième règle : L'évaluation est globale et décentralisée**

L'autre grand changement réside dans l'évaluation. Elle se fait de façon décentralisée, par tous et sur l'ensemble des dons réalisés. Cela est très différent de l'économie d'échange qui évalue chaque transaction de façon unitaire. Une des conséquences est que l'évaluation est empirique et dépend de chacun. Elle n'est pas mesurable car il n'est pas possible de comparer de façon certaine la reconnaissance obtenue avec une unité donnée.

#### L'exemple des benchmarks

Dans l'économie d'échange, les "benchmarks" (critères communs de référence) sont de plus en plus communs et répandus dans les marchés mondiaux, chacun peut plus ou moins en appréhender l'évolution. Dans l'économie du don chacun a son propre "benchmarking system" en fonction de ses critères subjectifs propres. Mais le phénomène de groupe pourrait générer l'apparition de benchmarks localement reconnus.

Nous verrons plus loin les règles à respecter pour mettre en place un mécanisme d'évaluation autorégulé.

### **Troisième déviation : réclamer son dû**

Une autre déviation est de demander un retour pour son don à la personne qui en a bénéficié ou à sa famille, au lieu d'attendre de le recevoir de l'ensemble de ses pairs. Cette déviation est souvent observée dans les familles africaines qui ont par ailleurs une grande tradition de solidarité et de coopération.





### Troisième règle : Une contrepartie non demandée - le mécanisme à deux temps

Une troisième chose qui change dans l'économie du don, est ce que gagne le donneur. Dans l'économie basée sur la transaction individuelle, celui qui donne un bien demande en échange un autre bien équivalent ou une représentation de la valeur du bien (de l'argent). Lors d'un don, le donneur n'attend pas de retour de celui qui reçoit et n'attend pas même de retour immédiat. Il reçoit ultérieurement de la reconnaissance par l'ensemble de la communauté qui évalue non pas chaque don mais l'ensemble de ce qu'il a apporté. Cette reconnaissance lui apporte dans un deuxième temps des avantages comme nous le verrons plus loin.

Ainsi, il n'est pas nécessaire d'attendre de tous de l'altruisme pour mettre en place des projets faisant appel à la coopération. Les donateurs retirent des avantages qui sont simplement plus subtiles à comprendre car ils s'inscrivent dans une logique en deux temps qui apporte des bénéfices dans la durée.

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 :

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

## **2.2 Les communautés qui durent convergent vers la coopération.**

### **le dilemme du prisonnier**

L'exemple du « dilemme du prisonnier » présente un paradoxe où des personnes peuvent agir à l'encontre de leur propre intérêt. Un malfaiteur et son complice sont pris par la police. Chacun a le choix de trahir ou de ne pas trahir l'autre mais ne connaît pas à l'avance la réaction de son complice. Dans cette situation si les deux s'entendent, ils s'en tireront globalement mieux. Mais l'un peut être tenté de trahir son complice pour ne pas être le seul inculpé pour le cas où l'autre le trahirait. Il peut également dans ce cas bénéficier par sa dénonciation d'une peine allégée. Très souvent, dans le doute, les deux prisonniers se dénoncent l'un l'autre et se retrouvent tous les deux perdants [POU].

Ce type de situation se rencontre assez fréquemment dans la vie. Ne sachant pas comment va réagir l'autre nous envisageons le cas où il nous trahit (ou plus simplement le cas où il ne coopère pas). Dans ce cas où l'autre ne joue pas le jeu, la situation la moins mauvaise pour nous est de ne pas jouer le jeu nous même. Pourtant, d'un point de vue plus global, le gain est bien plus important pour chacun si les deux coopèrent.

### **La méthode CRP**

Le "dilemme du prisonnier" a été étudié dans le cadre de la théorie des jeux. En l'absence d'information sur la réaction de l'autre, la réponse individuelle la moins mauvaise va à l'encontre de l'intérêt collectif. Pourtant, les résultats changent lorsqu'il ne s'agit plus d'un événement unique mais de plusieurs itérations. Dans ce cas, chacun peut obtenir au fur et à mesure des informations sur la façon dont l'autre va réagir.

Les simulations qui ont été faites montrent que la solution la plus efficace est de commencer par coopérer puis de calquer son attitude sur les réponses de l'autre : S'il coopère, on coopère également, s'il trahit, on fait de même.

Plus précisément, la stratégie la plus efficace a été découverte en 1974 par le philosophe et psychologue Anatol Rapoport [RAP] cité par Bernard Werber [WER] : il s'agit de la méthode CRP (Coopération - Réciprocité - Pardon). Dans ce cas on commence par coopérer, puis en fonction de ce que fait l'autre personne on calque son attitude sur la sienne, et enfin on remet les compteurs à zéro en étant prêt à coopérer de nouveau. Cette façon de faire est la plus efficace pour qu'une personne qui a trahi comprenne à la fois que vous ne vous laisserez pas faire, mais que vous êtes prêt à repartir sur une base de coopération.

### **Permettre le maximum d'occasions d'interactions dans la durée**

De ces deux exemples, nous pouvons constater que lorsque l'expérience est unique, la tendance est à la trahison, alors qu'après des essais répétés, il devient possible d'avoir une stratégie qui converge vers la coopération.

Pour permettre à ces différentes interactions de s'opérer, il faut avoir passé suffisamment de temps ensemble. Mettre des personnes ensemble dans la durée et créer entre elles un lien de confiance est la définition même d'une communauté.

### **Une communauté pour une coopération dans la durée**

Une des façons la plus efficace de faire coopérer des personnes est de créer un esprit de communauté. Cela implique un sentiment d'appartenance et une confiance réciproque entre les membres.

De nouveau, en proposant des nouvelles règles du jeu, cela ne veut pas dire que chacun est devenu altruiste. Il existe donc des risques pour les communautés qui peuvent produire un résultat inverse de celui attendu.

### **Premier danger : La communauté meurt avant d'avoir une histoire**

Le démarrage de la communauté est le moment le plus sensible. Lorsque les interactions entre les membres de la communauté se développent, il y a naturellement des trahisons qui conduisent à des conflits.

Le démarrage d'une communauté est un passage obligé. Les avantages de la communauté ne sont pas encore là, et les étapes multiples qui pourraient permettre de sortir du dilemme du prisonnier n'ont pas encore pu s'opérer.

### **Première règle : Donnez aux personnes une vision à long terme**

Nous avons vu que la méthode optimum était de commencer à coopérer (quitte à agir ensuite à l'inverse suivant les réactions de l'autre). Il est donc possible de favoriser la coopération entre des personnes qui n'ont pas de passé commun si ces personnes ont la perception qu'il y aura d'autres moments en commun dans le futur.

Les sociologues appellent distance d'horizon [GLA], la durée pendant laquelle des personnes pensent qu'ils seront ensemble. Cette notion, très subjective, est un facteur clé pour que les acteurs coopèrent ou non. Il y a ainsi nettement moins de vol dans les petits magasins de quartier même lorsque le magasin vient de s'installer, que dans les grandes surfaces anonymes et indifférenciées. Les conséquences perçues d'un acte sont différentes suivant l'histoire que l'on pense avoir par la suite avec les personnes concernées.

Bien sûr, il ne s'agit pas d'une règle absolue. Tout le monde n'agit pas au mieux de ses intérêts car la méthode CRP n'est pas assimilée par tout le monde. Mais la vision d'un futur commun favorise la coopération alors que le manque d'horizon à long terme favorise les comportements inverses.

Plus les personnes ont eu des expériences positives de coopération en voyant autour d'elles d'autres personnes commençant par coopérer, plus elles



assimilent la méthode CRP et plus il est facile de mettre en place une communauté.

### **Deuxième danger : Le passé perdu**

Lorsque l'on a passé un certain temps avec des personnes, de nombreuses épreuves basées sur le dilemme du prisonnier ont eu lieu. Si le groupe n'est pas mort de ces tribulations, il se renforce au fur et à mesure. Mais l'une des particularités de l'être humain est sa capacité d'oubli. Cette fonction est indispensable pour ne pas encombrer le cerveau de toutes les expériences non utilisées. Mais au fur et à mesure que la coopération s'instaure, la notion de danger s'éloigne et la mémoire considère les souvenirs des différentes épreuves passées comme moins prioritaires.

Si les expériences passées sont oubliées, le groupe revient à la situation bien plus périlleuse du début de la communauté.

### **Deuxième règle : L'histoire est la base du futur**

L'héritage du groupe est un élément fondamental pour lui permettre de continuer de bâtir sa cohésion plutôt que de revenir au dangereux point de départ.

Avec les échanges que nous avons étudiés au chapitre précédant, l'héritage constitue le deuxième fondement d'une société humaine selon Maurice Godelier [GOD] : "Nos analyses nous amènent à conclure qu'il ne saurait y avoir de société humaine sans deux domaines, celui des échanges, quel que soit ce que l'on échange et quelle que soit la forme de cet échange, du don au potlatch, du sacrifice à la vente, à l'achat, au marché, et celui où les individus et les groupes conservent précieusement pour eux-mêmes, puis les transmettent à leurs descendants ou à ceux qui partagent la même foi, des choses, des récits, des noms, des formes de pensée. Car ce que l'on garde constitue toujours des "réalités" qui ramènent les individus et les groupes vers un autre temps, qui les remettent face à leurs origines, à l'origine."

Nous verrons qu'une des tâches fondamentale du coordinateur est de développer un historique qui capitalise l'héritage commun

Outre les relations de confiance qui s'établissent progressivement au sein de la communauté, la communauté est également basée sur le sentiment d'appartenance. La mise en place de "rites" et de références communes constituent également un socle sur lequel se bâtit l'héritage collectif.

### **Troisième danger : le cycle mimétique**

Nous avons beaucoup de mal à admettre qu'en plus de nos comportements individuels que nous avons l'impression de contrôler, nous sommes soumis à des comportements collectifs. Les mouvements de foules et les réactions de paniques nous sont familières pour ce que nous en avons vu dans les films ou parfois vécu dans nos vies. Mais il nous semble impossible que nous puissions faire nous même des choses qui nous semblent aussi insensées par simple mimétisme.



René Girard [GIR] dépeint un comportement collectif ancré dans les comportements humains qui sauvegarde l'intégrité de la communauté grâce au sacrifice d'un "bouc émissaire". Le cycle mimétique qu'il décrit se passe en plusieurs étapes.

Un conflit commence souvent par un "désir mimétique" qui consiste à vouloir ce que l'autre détient.

Lorsqu'un conflit arrive (et il en arrive bien sûr plus ou moins fréquemment), la personne qui se sent trahie a assez souvent une attitude agressive. Que nous le reconnaissons ou non nous avons une tendance naturelle au mimétisme et nos attitudes se calquent sur celle de l'autre (même si vous ne le reconnaissez pas, les publicitaires l'ont eux, bien compris). Par mimétisme, l'autre personne adopte une attitude agressive et s'engage alors dans ce que les psychologues appellent parfois du "ping-pong verbal" où l'objectif est d'abattre l'entêtement de l'autre avec obstination, chacun pompant l'énergie de l'autre.

La troisième étape est l'extension, toujours par mimétisme, à toute la communauté de l'état d'agressivité et les conflits se multiplient. Ce mécanisme est fort bien décrit et de façon amusante dans la bande dessinée "Astérix et la Zizanie". Au fur et à mesure que les réactions agressives se multiplient, le groupe influence les comportements et produit un effet auto-cumulatif.

Lorsque la tension dans le groupe atteint un niveau dangereux qui met en péril son intégrité, soit il y a scission, chacun prenant parti dans un camp ou un autre, soit le groupe évacue l'ensemble de l'agressivité au travers d'un "bouc émissaire". Celui-ci est choisi de préférence en dehors des multiples conflits qui n'ont d'autres liens entre eux que l'effet mimétique. Il s'agit souvent d'une personne plus faible et surtout différente sur laquelle vont s'acharner de façon irrationnelle toutes les agressivités.

Une fois le trop plein d'agressivité déversé, le bouc émissaire est "diabolisé" comme la source de tous les maux pour justifier la réunification du groupe autour de son anéantissement et oublier les circonstances du "sacrifice". Le groupe réconcilié a sauvegardé son intégrité en sacrifiant un bouc émissaire innocent. L'oubli permet au groupe de reprendre son cours jusqu'au prochain cycle.

### **Troisième règle : Rendre visible le mécanisme du bouc émissaire**

Une des difficultés pour comprendre le mécanisme du cycle mimétique est justement du au fait qu'il ne peut fonctionner que s'il est inconscient. Les participants à ce cycle ne peuvent accepter ni le mimétisme de leur comportement, ni son paroxysme irrationnel jusqu'au déversement de toute l'agressivité sur un innocent et encore moins le mécanisme d'oubli de cette atrocité.

René Girard poursuit en montrant que le mécanisme de victimisation qui place les victimes au centre de notre attention est très ancré dans notre civilisation judéo-chrétienne. Nos informations se concentrent fortement sur les conséquences sur les victimes, ce qui n'était pas le cas dans des temps plus

reculés. Ce processus a un effet bénéfique car il rend plus difficile l'aveuglement et l'oubli nécessaires au fonctionnement du cycle mimétique.

Rendre visible le mécanisme de "bouc émissaire" permet de casser le cycle mimétique. Il n'empêche cependant pas la montée de la tension et il est nécessaire de trouver une nouvelle soupape de sécurité plus acceptable. Le chapitre sur la résolution des conflits présente quelques réflexions supplémentaires.

Le mimétisme de l'être humain n'a pas que des effets négatifs. Il est aussi possible de le prendre en compte de façon positive, comme par exemple dans la possibilité de disséminer la méthode CRP dans la communauté "par l'exemple".

### **Quatrième danger : la communauté fermée**

Le quatrième danger qui guette une communauté est de se refermer sur elle-même. Le groupe peut continuer sa progression mais en se coupant de l'extérieur, il risque d'adopter des comportements sectaires préjudiciables à ses membres.

Cela ne veut pas dire qu'il ne doit pas y avoir de frontière entre l'intérieur et l'extérieur de la communauté. Le sentiment d'appartenance et l'existence de particularités spécifiques au groupe sont indispensables pour qu'une communauté existe. Mais elle ne peut s'enrichir qu'en restant ouverte sur l'extérieur.

### **Quatrième règle : Permettre la sortie et la multi-appartenance**

Il n'est pas toujours facile de trouver des critères objectifs pour qualifier un groupe d'ouvert ou de fermé. Le rapport parlementaire français sur les sectes [GUY] propose de faire un contrôle fiscal sur les mouvements suspects car ils ont souvent pour but d'apporter richesses et pouvoir à un présumé gourou.

Il existe cependant deux critères qui favorisent l'ouverture du groupe vers l'extérieur :

- Chaque participant doit pouvoir en sortir à tout moment.
- L'appartenance à d'autres groupes doit être autorisée et même encouragée pour enrichir le groupe au travers de ces liaisons informelles.

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:

4. Donner à chacun une vision à long terme  
Pour permettre le développement de comportements du type CRP



5. Développer un historique pour préserver l'héritage commun  
Pour éviter les "retours à zéro"
6. Rendre visible le mécanisme du cycle mimétique et trouver une autre soupape  
Pour briser la focalisation sur un "bouc émissaire"
7. Permettre à tous de sortir à tout moment et encourager l'appartenance à d'autres groupes  
Pour éviter la sectarisation d'un groupe fermé

### **2.3 L'évaluation par l'estime**

#### **Le principe de Peters**

Laurence J. Peters a étudié les paradoxes qui poussent une organisation à toujours aller de plus en plus mal. Son principe le plus connu indique que "Dans une hiérarchie, toute personne tend à s'élever jusqu'à atteindre son niveau d'incompétence" [PET].

En effet, lorsque quelqu'un est nommé à un poste et qu'il remplit correctement sa tâche, il est promu à un nouveau poste. Le processus se poursuit, lui permettant de mettre ses compétences au service de tâches toujours plus complexes jusqu'à ce qu'il arrive à un poste où il a atteint son "niveau d'incompétence". Il n'est alors plus capable de remplir aussi bien son rôle et n'est donc plus promu. Il reste alors bloqué au poste où il est le moins compétent.

Ce cas n'est qu'un des multiples paradoxes qui apparaissent lorsque l'on souhaite évaluer le travail humain de façon aussi objective que les faits concrets et scientifiques. De ce point de vue, les travaux de Taylor qui ont rendu la planification plus scientifique sont plus adaptés aux machines qu'aux hommes. A l'époque où ils ont été publiés, de nombreuses personnes faisaient le travail de machines. Aujourd'hui, les machines se sont perfectionnées suffisamment pour prendre en charge la plupart des travaux répétitifs et planifiables. En contrepartie, les tâches de création, ainsi que celles demandant une très grande adaptabilité et une estimation subjective se développent fortement.

Il ne s'agit absolument pas de refuser toute évaluation mais au contraire de trouver de nouvelles méthodes qui prennent mieux en compte les spécificités humaines : subjectivité, motivation ou démotivation, bonne ou mauvaise foi. Ces différents critères ont comme particularité de ne pas être mesurables même si on peut les estimer dans une certaine mesure. Il s'agit donc d'une véritable révolution des systèmes d'évaluation dans un monde basé depuis le XVII<sup>ème</sup> siècle sur des mesures objectives. Nous verrons cependant que des évaluations mêmes subjectives peuvent produire des phénomènes de régulation et d'autocorrection qui sont leur véritable raison d'être.

#### **L'évaluation dans les projets classiques**

Le but de l'évaluation dans une gestion classique de projet est triple :

- Savoir à l'avance si un projet peut être confié à quelqu'un ou à une équipe
- Faire en sorte de corriger le projet pendant son déroulement pour améliorer ses résultats
- Juger après le projet s'il s'est déroulé correctement

Habituellement, dans les projets industriels soumis à un appel d'offre par exemple, ce sont les premiers et derniers buts qui priment. L'investissement d'un mandataire étant lourd, il cherche à savoir à l'avance si son argent est bien placé. Pendant le projet, il cherche à le corriger pour que la suite du



projet se déroule bien. A la fin, il juge ensuite si le résultat peut servir pour des étapes ultérieures (diffusion des résultats ou apport de base à un autre projet suivant une chaîne "taylorisée").

### **Première Déviation : l'Evaluation a priori.**

Souvent, pour attirer des contributeurs, on leur propose un "titre" au sein du projet. Celui-ci sert bien souvent à motiver la personne en lui apportant dès le départ des éléments de reconnaissance. Attention cependant, les titres présentent trois dangers :

- Il s'agit d'une reconnaissance a priori qui nous replace dans le principe de Peters
- Ils donnent souvent un pouvoir hiérarchique coercitif.
- Ils présentent un danger lorsqu'ils sont opérationnels car ils bloquent un rôle qui ne peut être repris facilement par un autre si nécessaire.

L'idéal est que le titre donné ne soit pas exclusif et ne donne pas de pouvoir spécial. Il vaut mieux un "agent de liaison avec le monde hispanophone" (ce qui n'empêche pas d'en avoir d'autres) qu'un "responsable des traductions en espagnol".

### **Première règle : Evaluer a posteriori**

Faisons l'hypothèse qu'un projet s'applique dans un milieu d'abondance, que les besoins minimums nécessaires à sa survie soient remplis et qu'il y ait suffisamment de temps pour permettre au groupe mis en place de mûrir à son rythme. Dans ce cas, l'évaluation à priori prend beaucoup moins d'importance (sauf peut être pour le porteur du projet qui doit décider ou non de le lancer). Il est dans ce cas plus utile d'apporter des corrections par itérations successives.

Même, dans le cas de l'évaluation finale, il s'agit souvent de juger la réalisation de ce qui a été prévu a priori plutôt que de juger de son utilité et de l'utilisation qui en est faite a posteriori.

L'évaluation pendant le déroulement du projet peut au contraire permettre un mécanisme d'autocorrection après coup pour maximiser l'usage qui est fait des résultats déjà obtenus par le projet. Les contributeurs potentiels s'impliqueront en fonction de leur évaluation personnelle du projet, du coordinateur et de ce qu'ils peuvent en retirer.

### **Deuxième déviation : L'évaluation ponctuelle**

L'évaluation se fait habituellement à des moments précis, telle une photographie du projet, parfois même seulement avant et après le projet. Dans ce cas, elle prend mal en compte les évolutions humaines qui même petites au début peuvent enfler rapidement pour basculer ensuite brutalement vers la coopération ou la trahison. Elle ne permet pas non plus de saisir les opportunités suffisamment tôt à la source.

### **Deuxième règle : l'évaluation en continu**



En permettant une évaluation en continu, il devient possible de "voir apparaître" les cercles vicieux ou vertueux" qui prendront de l'ampleur jusqu'au basculement brutal des changements de comportement. Suivant la perspicacité des observateurs (et nous verrons dans le point suivant que plusieurs personnes valent mieux qu'une dans ce cas de figure), les divergences peuvent être détectées suffisamment tôt pour agir en conséquence.

### **Troisième déviation : L'évaluation par un nombre réduit de personnes**

Souvent, le projet est évalué par des mandataires pour savoir si leur argent est bien placé. L'évaluation se fait par une personne extérieure (un mandataire) qu'il "suffit" de convaincre avec un rapport bien présenté sur ce qui sera fait ou bien à quoi serviront les résultats. Bien sûr en cours et à la fin du projet, les résultats concrets obtenus entrent également dans la balance mais de façon indirecte.

### **Troisième règle : L'évaluation par l'ensemble de la communauté**

L'évaluation des projets coopératifs ne doit pas être faite par celui qui en facilite le démarrage, mais par l'ensemble de la communauté qui va se focaliser tout naturellement vers les projets utiles, bien réalisés et présentés de façon compréhensible. Si le projet a été initié ou soutenu par un mandataire, il pourra connaître la valeur du projet en fonction de son utilisation de plus en plus grande par la communauté ciblée.

### **Quatrième déviation : L'évaluation objective**

Un autre danger d'une évaluation traditionnelle est de devoir définir des critères d'évaluation objectifs qui par définition cherchent à s'approcher de ce que l'on désire sans jamais l'atteindre. Seuls les éléments objectifs sont pris en compte correctement. Les éléments subjectifs non mesurables tels que la bonne foi ou bien la motivation pendant le cours du projet sont négligés, ou pire, ils sont soumis à une accumulation de règles objectives de plus en plus complexes qui favorisent l'effet inverse.

#### Exemple de l'évaluation des pays : Les indicateurs de rating

Beaucoup d'évaluations sont faites pour les pays sur des moyennes financières (les indicateurs de rating) telles que le Produit Intérieur Brut. La tentation est grande pour les décideurs de tenter d'agir directement sur les critères évalués plutôt que sur leurs causes. Le PIB ne montrera pas par exemple la différence entre un pays où la majorité des richesses est entre les mains d'un petit groupe de dirigeants et un pays où les richesses sont mieux réparties. On cherche alors à rajouter toujours plus de critères financiers "correctifs", mais sans jamais pousser réellement les dirigeants évalués à agir sur les causes et non sur les critères évalués.

Une approche très intéressante a été initiée par le Programme des Nations Unies pour le Développement avec un Indicateur de Développement Humain [PNU] basé sur plusieurs critères qui se rapprochent au mieux de l'objet que l'on cherche à évaluer.

Ces critères prennent en compte : L'état de santé, l'éducation et l'économique.

Il s'agit probablement de ce que l'on peut faire de mieux aujourd'hui pour évaluer par un indicateur objectif le développement humain dans un pays, mais chaque taux est lui-même une moyenne et seuls les critères objectifs mesurables sont pris en compte. Il est alors possible de mieux scolariser une partie privilégiée de la population ou de scolariser sans recherche de résultats scolaires pour augmenter les indices. Multiplier encore les critères ne fait que rendre la tâche plus subtile pour ceux qui ne s'attachent qu'à adapter leurs résultats pour optimiser la valeurs de chaque critère. Mais cela donne moins de chance de remplir au mieux les critères spécifiques à l'indicateur pour ceux qui s'attachent avant tout aux causes en toute bonne foi.

Les méthodes traditionnelles de mesures objectives issues de l'avancée scientifique du XVIIème siècle nécessitent en elle-même des développements pour aller au delà des simples moyennes : Parfois on ajoute aux taux moyens des écarts types (la moyenne des écarts par rapport à la moyenne). Si cela donne une idée de l'ampleur des différences, certains points plus subtils ne sont pas pris en compte tels que par exemple la répartition homogène d'une population ou la répartition en deux ou plusieurs groupes plus ou moins favorisés avec peu de chance de pouvoir passer d'un groupe à l'autre.

Les effets de bord (aux limites extrêmes) peuvent également perturber les lois objectives simples (dans le cas, par exemple, des situations de monopole). Il faut avoir une idée de ce qui se passe loin de l'équilibre et même aux limites et non pas seulement au point d'équilibre.

### **Quatrième règle : Réintroduire l'évaluation subjective**

Si les critères d'évaluation sont indispensables, en particulier lorsque des personnes extérieures doivent analyser objectivement des résultats, ils sont cependant insuffisants. A contrario, l'évaluation collective dans la durée permet de favoriser directement l'expansion d'un projet en attirant chaque jour de nouveaux utilisateurs contributeurs mais est mal adaptée à une évaluation objective.

Le problème vient de l'impossibilité de mesurer de façon objective la bonne foi. Il n'est possible d'obtenir une évaluation objective mesurable qu'a posteriori et avec une marge plus ou moins grande entre le résultat mesuré et les critères d'évaluation.

Accepter de réintroduire une évaluation subjective, telle que celle apportée par l'estime dont joui un projet, est indispensable. Pour en atténuer les difficultés, il est important qu'elle soit décentralisée et globale en l'obtenant de l'ensemble de la communauté et du monde extérieur.

### **La fin du pouvoir de contrainte permet une évaluation autorégulée**

Bien sûr, la mise en place d'une évaluation a posteriori, en continu, subjective par l'ensemble de la communauté semble insoluble si on conserve une approche traditionnelle de l'évaluation. Pour sortir des paradoxes apparemment insolubles de Peters, il nous faudra, comme dans les précédents



chapitres, proposer un environnement différent qui n'impose plus les mêmes limites.

Dans un projet coopératif, nous cherchons à obtenir la coopération des membres et à coordonner leurs travaux pour obtenir un résultat. Le pouvoir de contrainte (pouvoir hiérarchique ou contractuel), n'est plus au centre de la gestion du projet.

La suppression pure et simple du pouvoir coercitif (du pouvoir de contrainte) peut sembler une hérésie poussant vers le "champ de boue" de la tragédie des biens communs. Nous allons voir au contraire que dans un environnement approprié, celui-ci permet de sortir des paradoxes habituels.

Lorsqu'on ne peut plus "imposer" à personne de "coopérer", chacun s'implique ou utilise les résultats en fonction de l'image qu'il se fait du projet. Si, globalement, le projet jouit d'une grande estime, il se développera de plus en plus. L'évaluation est alors subjective, a posteriori et en continu par l'ensemble de la communauté des contributeurs et celle des utilisateurs. L'ensemble construit un cercle vertueux.

Le pouvoir du coordinateur se limite à la possibilité d'intégrer ou non les modifications proposées par les contributeurs et éventuellement d'exclure une personne de la communauté qu'il a mise en place. Pour le reste, il ne peut qu'inciter les personnes à devenir utilisateur ou contributeur, sans pouvoir les y contraindre.

Les projets coopératifs sont bien adaptés aux projets entre les structures ou les projets inter-services. Le fonctionnement des associations permet parfois de mettre en place des projets non hiérarchisés de ce type.

### **D'autres approches**

Une des difficultés de l'abandon du pouvoir de contrainte est qu'il nécessite des projets demandant un très faible investissement de départ, un milieu d'abondance et pas de délais contraints ni d'attente d'un résultat particulier. Il s'agit là justement des critères qui permettent la mise en place d'un projet coopératif, comme nous avons commencé à le voir.

L'abandon total du pouvoir coercitif donné par le titre hiérarchique ou le contrat d'engagement est remplacé par l'incitation à coopérer par les résultats et l'estime obtenus. Il s'agit d'une différence majeure avec la gestion classique de projets. Il n'est donc pas facile de suivre les deux approches en même temps. Nous verrons dans le chapitre sur le mixage des méthodes que des projets utilisant totalement ou partiellement le pouvoir coercitif peuvent simplement bénéficier de quelques avantages en favorisant le plus possible une évaluation a posteriori, en continue et subjective par la communauté.

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 pouvoir coercitif pour laisser l'estime envers le projet et ses membres faire son travail d'autorégulation

### **2.4 Minimiser les besoins de départ**

#### **Paradoxe : Qui de la poule et de l'œuf...**

Sur un coin de zinc, deux philosophes éméchés discutent pour savoir qui de la poule et de l'œuf est arrivé le premier. "C'est la poule évidemment, dit le premier, sinon qui aurait pondu l'œuf ?". "Bien sûr que non, rétorque le deuxième, la poule est bien arrivée en sortant d'un œuf !"

A quelques pas de là, dans une société et chez des financeurs publics de Recherche et Développement, un débat s'instaure pour savoir si un projet doit être lancé ou non. Cela est indispensable pour assigner au projet un budget qui lui permettra de vivre. Pourtant, nous sommes là dans une logique a priori : Comment être sûr que le projet que nous finançons sera viable avant de l'avoir lancé ? Comment savoir si tel projet qui nous semble moins bon a priori, ne sera pas rejeté alors qu'il aurait provoqué une véritable avancée ou même une révolution ?

Une des particularités des projets menés par des êtres humains est qu'ils sont imprévisibles comme ceux qui les mènent. Tel projet qui semble avoir eu toutes les fées penchées sur son berceau échouera à la suite d'une démotivation générale ou de conflits non résolus. Tel autre qui semblait voué à l'échec, finira par se réorienter et attirera de nombreuses nouvelles idées. Pour qu'un projet réussisse, avant même d'avoir une bonne idée au départ, il faut qu'il survive dans la durée et qu'il sache saisir toutes les bonnes idées autour de lui.

#### **Supprimons la poule et l'œuf du départ et mettons quelque chose d'autre à la place...**

Encore une fois, pour sortir de notre paradoxe, nous devons adopter une approche nouvelle et briser une contrainte apparemment incontournable : Un projet n'a plus besoin d'être évalué a priori par des personnes extérieures s'il n'a pas besoin d'argent, du moins au départ.

Cela signifie qu'au départ de la poule et de l'œuf, il n'y avait ni poule ni œuf mais quelque chose de différent. En d'autres termes, pour sortir du paradoxe, il nous faut ajouter une phase préliminaire avec des règles différentes qui permettent aux projets de démarrer.

S'il est possible de démarrer un projet sans ressources supplémentaires, alors de nombreux projets pourront émerger, certains se développeront tandis que d'autres périront.

#### **Les limites des projets coopératifs**

les règles énoncées nous donnent les limites de projets entièrement coopératifs :

- Si un projet a impérativement besoin d'un soutien extérieur au départ (ce qui est moins fréquent qu'on ne le pense dans le cas des biens immatériels

et de la connaissance), alors il vaut mieux adopter une démarche traditionnelle.

- Si un projet en particulier n'a pas le droit à l'échec et que l'on attend un résultat précis dans un laps de temps déterminé, il vaut mieux également se rabattre sur une gestion de projet traditionnelle (Bien qu'il ne puisse y avoir aucune garantie absolue de réussite d'un projet.)
- Si, par contre, l'objectif est d'obtenir un maximum de résultats utiles, même s'ils n'étaient pas prévus au départ, et si aucun projet en lui-même est critique, alors favoriser de nombreux projets coopératifs donnera des résultats bien supérieurs.

### Exemple : Le cas Linux

Lorsque Linus Torvald, un jeune finlandais, a commencé à proposer son système d'exploitation (un logiciel de base sur lequel repose le fonctionnement de tout l'ordinateur), il n'a pas eu besoin de convaincre des financeurs extérieurs car il disposait des ressources minimums pour mettre en place son projet. Comme étudiant, il avait déjà dû résoudre ses propres besoins matériels. Les ordinateurs et le temps lui ont été fournis dans le cadre de sa scolarité. Quant aux multiples contributeurs qui se sont rapidement joints au projet, ils disposaient de pas mal de temps libre et d'un ordinateur ou bien l'intérêt du programme développé était tel pour leur entreprise, qu'en participant au projet ils mutualisaient des efforts qui autrement auraient coûté beaucoup plus cher à chaque société prise individuellement.

Il restait tout de même un gros morceau : Un système d'exploitation est un système complexe, et il faut pas mal de temps pour en faire une première version qui peut ensuite être améliorée par les autres. A ses débuts, le système d'exploitation appelé Unix était livré avec son code source (sa description dans un langage compréhensible par un être humain). Cela permettait aux professeurs des universités d'expliquer le fonctionnement d'un tel logiciel sur un exemple complet et réel. Lorsque AT&T, le propriétaire d'Unix décida de ne fournir plus que le code objet (celui qu'utilise effectivement la machine) et de protéger légalement le code source par un copyright, les professeurs n'avaient plus de support pour leurs cours. Le professeur Andrew S. Tanenbaum décida de redévelopper un petit système minimal avec ses élèves : Minix. Celui-ci fut même développé avec des concepts plus modernes. Il fut présenté avec le code source intégral dans un livre pour permettre à tous de l'utiliser [TAN]. Il suffisait à Linus Torvald de récupérer Minix, d'y ajouter des fonctionnalités supplémentaires pour en faire un système plus opérationnel et de le soumettre sur Internet pour inciter les développeurs du monde entier à l'améliorer. Il a su y ajouter son génie de la coordination de projets coopératifs.

### Première règle : Le porteur de projet doit disposer d'une sécurité matérielle suffisante

Un des premiers coûts dans un projet est le temps passé par les personnes. La disponibilité du porteur du projet est le premier point incontournable. Si celui-ci dispose d'une relative sécurité matérielle, il peut alors se lancer dans



son projet soit dans le cadre d'une activité supplémentaire bénévole, soit dans le cadre de son travail ou de ses études.

Bien sûr, le coordinateur ne se lancera que s'il pense que son projet lui apportera de nombreux avantages que nous détaillerons au chapitre sur les motivations et celui sur les modèles économiques. Aux dernières nouvelles Linus Torvald possède un poste confortable dans une entreprise et la notoriété acquise grâce à son projet Linux lui apporte reconnaissance et crédibilité.

Il est également nécessaire que les contributeurs aient aussi une sécurité minimale. Mais il est plus facile de trouver sur l'ensemble de la planète des personnes qui ont un temps suffisant à consacrer à un projet s'ils sont motivés que d'assurer sa propre sécurité matérielle lorsque l'on souhaite monter son projet.

### **Deuxième règle : Réutilisez ce qui existe pour disposer rapidement d'une base suffisante**

Comme nous le verrons, le temps du coordinateur est principalement consacré à trouver de nouveaux contributeurs, communiquer avec la communauté existante et intégrer les corrections et améliorations soumises.

Mais le projet motive d'autant plus des contributeurs qu'il est déjà suffisamment avancé pour y prendre du plaisir. Durant toute la vie du projet et plus encore pendant la phase de démarrage, le coordinateur doit saisir toutes les opportunités pour réutiliser ce qui existe déjà et donner ainsi plus d'ampleur à son projet.

### **Troisième règle : Les coûts de coordination et de communication doivent être minimisés**

Pour cette règle, nous avons la chance de disposer aujourd'hui de l'Internet. L'achat de départ (un ordinateur ou au moins une machine connectée à l'Internet) a déjà été réalisé par une part de plus en plus importante de la population.

Les coûts de coordination, de communication et de gestion de projet peuvent être réduits dans des proportions très importantes lorsque les participants disposent d'une connexion Internet et savent s'en servir. De nombreux outils coopératifs sont disponibles gratuitement.

### **Quatrième règle : Minimiser au maximum les autres coûts indispensables**

Suivant la façon dont on organise son projet, de nombreux coûts viendront ou non s'ajouter. S'il est bon de saisir toutes les opportunités d'apport en nature ou en numéraire qui peuvent faciliter l'extension du projet, il faut faire en sorte que le moins de coûts possible soient indispensables dans le budget.

Cela évite de rendre le projet dépendant d'un financement. Cela évite également de retarder le démarrage en attendant l'hypothétique financement.





Rendre tous les financements non critiques et au contraire saisir toutes les opportunités sont des règles de bases des projets coopératifs

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 (grâce à l'Internet)
- Il faut réduire ou supprimer les autres coûts indispensables et saisir les opportunités.

## **2.5 Minimiser les risque d'échec par la maîtrise des tâches critiques**

### **Paradoxe : La loi de Brooks**

Dans le cadre des projets de développement logiciels, la difficulté de faire travailler un grand nombre de personne sur un même projet est appelée la loi de Brooks [BRO] : « Le fait d'ajouter des gens à un projet logiciel en retard, le retarde encore d'avantage ». Plus précisément, si le travail réalisé est plus ou moins proportionnel au nombre de personnes impliquées, la complexité augmente, quant à elle, comme le nombre d'échanges et donc comme le carré du nombre de personnes. Cela est du au fait que les liens entre les différents acteurs augmentent bien plus vite que le nombre des acteurs.

### **La loi de Brooks ne s'applique plus si les liens ne sont pas critiques**

Une solution semble avoir été trouvée dans le cas du logiciel libre avec le développement de logiciels complexes sur une base très différente. Cette solution est décrite très en détail par Eric S. Raymond dans « La Cathédrale et le Bazar » [RAY1]. Suivons la chaîne de développement d'un produit pour comprendre ce qui permet de sortir de la loi de Brooks. Une fois la première version mise sur le marché, les corrections et améliorations se font en trois étapes :

1. la détection des problèmes
2. leur correction ou la réalisation d'améliorations
3. l'intégration de l'ensemble dans le produit.

Le lien qui s'établit entre les divers contributeurs est l'aspect clé. Le développement des liens est une très bonne chose pour développer la confiance entre les membres et l'émergence d'un esprit de communauté. Mais ces liens ne doivent absolument pas être critiques. Si le travail est parallélisé plutôt qu'en séquence, alors la défaillance d'une personne n'entraîne pas de conséquence sur le travail des autres. Chaque contributeur doit envoyer sa contribution directement au coordinateur qui choisi alors de l'intégrer ou non. Ainsi la complexité s'établit comme le nombre de personnes et non comme le nombre de liens comme le décrit la loi de Brooks.

Contrairement aux apparences, le coordinateur risque moins d'être submergé s'il doit intégrer chaque contribution que s'il doit intervenir sur les liens opérationnels entre les tâches réalisées par les différents contributeurs. D'une part, il y a généralement beaucoup moins de contributions que de membres de la communauté. D'autre part, même si 10% des liens entre les tâches étaient à suivre (les problèmes sont en général bien plus nombreux dans la réalité), ce nombre devient plus grand que le nombre de tâches dès qu'il y a plus de dix contributions !

<b>L'exemple de l'Internet Fiesta</b>
---------------------------------------

Dans l'Internet Fiesta 2000 [INT], nous avons prévu au départ d'assurer 3 jours non-stop d'émission de télévision sur Internet pour mettre en valeur tous les événements réalisés dans le monde. Cela laissait peu le droit à l'erreur : Un trou dans la grille et nous n'aurions pas rempli nos objectifs. Un participant défaillant suffit à faire échouer le projet. Finalement, nous avons opté pour une formule où nous avons mis en ligne le plus possible de vidéos présentant les événements. A certains moments, il n'y avait rien et à d'autres des personnes travaillaient sur plusieurs émissions en même temps. Dans ce cas, personne n'est indispensable. Certaines émissions n'ont pas abouti mais toute personne qui a apporté un programme vidéo supplémentaire a enrichi le projet ... et a gagné en estime en fonction de la qualité de ce qu'il a apporté. Pour que le projet réussisse, il suffisait qu'un certain nombre d'émissions aboutissent, sans qu'aucune ne soit critique pour le projet.

### **Première Règle : Des contributions courtes, simples et autonomes**

Le premier critère est d'avoir des tâches parallélisables pour que les contributeurs puissent s'impliquer sur des tâches les plus courtes possibles sans imposer de liens entre elles. En fait, il s'agit bien plus souvent qu'on ne le pense d'une façon de découper le projet que du type de projet lui-même. Les tâches courtes avec un résultat clairement identifié sont bien plus adaptées aux projets coopératifs : un ensemble de documents courts (FAQ, check-lists, listes de liens) sera obtenu plus facilement qu'un rapport monolithique sur le même sujet. Si la façon de réaliser le projet est déjà prédéfini, elle risque non seulement de tuer les opportunités, mais également d'ajouter des contraintes pas forcément utiles pour le projet.

Plus les tâches sur lesquelles les utilisateurs pourront contribuer seront petites, courtes, simples et autonomes, plus il leur sera facile de s'impliquer. Pour prendre une comparaison avec les techniques informatiques, il faut passer d'une programmation monolithique à une programmation objet.

### **Deuxième règle : le seul lien opérationnel est avec le coordinateur**

Pour éviter de subir la loi de Brooks, il faut que les tâches ne soient pas liées entre elles. Le coordinateur doit dans ce cas être le point central qui intègre chaque contribution autonome.

Cela ne veut pas dire qu'il ne doit pas y avoir de lien entre les contributeurs. Mais ceux-ci ne doivent pas être ceux d'une chaîne de tâches à accomplir comme Taylor l'a proposé. Les liens doivent plutôt se développer autour de l'émulation sur les idées et le développement des sentiments d'appartenance et de confiance qui renforcent la communauté.

En d'autres termes, il s'agit de remplacer une chaîne fragile comme le plus faible de ses maillons, par une corde solide comme la somme de ses brins les plus solides.

Cela peut sembler étonnant de proposer une telle centralisation dans une approche distribuée et coopérative. Mais la véritable décentralisation n'est pas



dans le projet lui même mais dans la multiplication des projets et la possibilité de participer à plusieurs d'entre eux.

Exemple : Les ordinateurs s'y mettent aussi

En informatique, nous dirions que plutôt que de remplacer un serveur centralisé unique par un ensemble d'ordinateurs personnels, la méthode la plus efficace est de le remplacer par un réseau permettant d'accéder à tous les serveurs imaginables. Les nouvelles architectures "peer to peer" utilisées par Napster, Gnutella ou le projet freenet ne suppriment pas les serveurs, au contraire, elles rendent chaque machine serveur pour d'autres, chacun pouvant choisir ses propres serveurs. Ce n'est pas la fin des serveurs mais leur multiplication qui caractérise les systèmes distribués.

### **Troisième règle : Réduire le nombre de tâches critiques et les conserver**

Pour rendre un projet le plus résistant possible, il faut non seulement que les contributeurs effectuent des petites tâches autonomes pour les soumettre directement au coordinateur, mais il faut également qu'aucune de ces tâches prises individuellement ne soit critique pour le projet.

Si le coordinateur dispose pour développer son projet d'un très grand nombre de personnes, les statistiques jouent en sa faveur et de bonnes idées auront toutes les chances d'en émerger. Mais toute tâche critique devient alors un maillon sensible du projet.

Il est presque toujours possible de réduire le nombre de tâches critiques d'un projet en le réorganisant, comme cela a été le cas dans l'exemple de l'Internet Fiesta 2000. L'art du coordinateur du projet est justement de savoir réduire au minimum ces tâches. Il devra ensuite en conserver la maîtrise.

Ainsi la grande différence entre le coordinateur et les contributeurs d'un projet est que le coordinateur exécute les quelques tâches critiques qui mettraient le projet en péril si elles étaient mal faites alors que les contributeurs effectuent un grand nombre de tâches non critiques qui démultiplient et enrichissent le projet.

### **Quatrième Règle : Le projet doit se suffire d'un minimum de contributions**

Le système doit être le plus résistant possible à la non-coopération. Plutôt que d'espérer que 100 % des utilisateurs seront des contributeurs actifs, faites en sorte que le minimum indispensable soit le plus bas possible.

Par exemple les mécanismes de votes classiques peuvent être pervertis si le taux d'abstention est grand ou si les votants sont faiblement informés. Dans les techniques du "rough consensus" [IET], au contraire, tout le monde reçoit l'information, mais seuls ceux qui sont fortement opposés s'expriment. Le projet s'affine jusqu'à ce que plus personne ne s'oppose. On atteint alors un consensus approximatif suffisamment acceptable pour tous. Dans ce cas, l'abstention n'est pas un inconvénient mais une position qui signifie "je ne m'oppose pas au choix tel qu'il est proposé".



## La coopération, nouvelles approches - version 1.2

---

Pour garantir de bonnes chances de succès, considérez toujours qu'il suffit d'un minimum de personnes qui contribuent. Ce minimum critique doit être facilement atteint (éventuellement juste le coordinateur pourrait suffire). Tout contributeur supplémentaire sera alors un plus pour le projet.

Les tâches confiées aux 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 critiques et en garder la maîtrise
- le projet doit se suffire d'un minimum de contributions

## **2.6 Le temps des opportunités**

### **Paradoxe : Le syndrome de l'appel d'offre**

Lors de la réponse à un appel d'offre, l'ensemble des tâches qui vont être réalisées sont décrites avec beaucoup de soins. Dans les domaines plus immatériels tels que le logiciel par exemple, le résultat n'est pas toujours celui escompté, malgré le soin mis par le mandataire à définir ce qui devra être fait dans un cahier des charges, et le soin mis dans le dépouillement.

Bien sûr, l'évaluation a priori (le choix de la société qui va remporter l'appel d'offre), même si elle semble indispensable, ne permet pas de garantir le succès comme nous l'avons déjà vu. Mais cette explication à elle seule ne résout pas tout. Pour éviter toute ambiguïté, chaque résultat attendu est décrit avec un luxe de détails, mais cela semble produire un effet inverse à celui attendu.

La complexification du cahier des charges favorise les experts dans les réponses bien présentées plutôt que les meilleurs dans la réalisation. Il existe une explication à cela : Tout change...

Le secret est donc dans l'adaptation en permanence dans un fonctionnement continu.

### **De Taylor à Ansoff : De la planification à la stratégie**

Les mécanismes de planification décrits par Taylor au début du vingtième siècle ne sont plus adaptés à des projets réalisés par des êtres humains. Les tâches répétitives et mécaniques sont de plus en plus dévolues ... aux machines, laissant à l'humain des tâches plus créatives, moins séquentielles, moins répétitives et surtout moins prévisibles.

La gestion de projets traditionnels est très ancrée dans une vision taylorienne. Elle propose souvent de planifier en prévoyant à l'avance chacune des tâches. Igor Ansoff [ANS] a introduit à la fin des années 60 le concept de planification stratégique pour tenir compte des turbulences de l'environnement et adapter ses objectifs en conséquences. Seuls des projets traditionnels gérés avec un management stratégique sont capables d'adapter les tâches en continue et peuvent devenir compatibles avec une gestion coopérative.

Igor Ansoff décrit les trois types de gestion possibles en fonction de la part d'incertitude. Lorsque l'environnement est stable, il est possible de proposer à l'avance une réponse spécifique à des problèmes connus. La planification traditionnelle règne en maître. Plus souvent, la situation comporte des risques et il existe plusieurs éventualités. Prévoir plusieurs cas de figure est alors le domaine de la politique (au sens de la politique d'organisation). Mais lorsque même les différentes options ne sont pas connues à l'avance, on ne peut définir que les règles qui faciliteront les décisions au bon moment. On fait alors de la stratégie.



Dans ce cas, il est nécessaire de se fixer comme objectif la direction dans laquelle on souhaite aller et ne surtout pas figer le choix du chemin que l'on souhaite prendre. La stratégie et la gestion par opportunité permettent une réponse plus adaptée à un monde en changement rapide et multipliant les liens possibles. Les paragraphes qui suivent présentent quelques règles du jeu qui préservent les mécanismes naturels de régulation tout en permettant l'adaptabilité.

### L'exemple de l'Internet Fiesta 2000

Dans la mise en place de la coordination mondiale de l'Internet Fiesta 2000 [INT], nous nous étions donnés comme objectif que de faciliter la tâche des différents comités d'organisation nationaux et régionaux. Les conseils et la mise en valeur d'événements locaux en quinze langues ainsi que les films diffusés en trente langues ont été perçus comme une réussite.

Pourtant, si nous avions défini à l'avance les langues que nous espérions couvrir (par exemple les 11 langues officielles européennes), le même projet aurait été un échec : Les seules langues couvertes l'ont été au hasard des rencontres avec des étudiants ou des amis. Certaines langues où nous avons trouvé quelqu'un, n'ont été pas ou peu couvertes alors même que d'autres que nous n'attendions absolument pas ont donné des résultats extraordinaires. Le processus démarré très petit a pris de l'ampleur au fur et à mesure que le projet a gagné en reconnaissance et que d'autres personnes ont conseillé leurs amis et connaissances comme nouveaux traducteurs.

Pire ! Si nous avions du au départ du projet définir les résultats attendus nous n'aurions certainement pas eu l'idée de parler de cet aspect multilingues. Nous aurions probablement parlé des pages de ressources techniques qui ont certes donné des résultats mais sans atteindre la même ampleur. Pour essayer de les développer plus, nous serions passés à côté de ce qui a fait le succès de la coordination de l'Internet Fiesta.

### Le fainéant opportuniste

Lorsqu'un fainéant veut malgré tout atteindre un objectif, il devient opportuniste. Ces deux termes (fainéant et opportuniste) ont une connotation très négative dans notre culture. Cela nous empêche de voir deux concepts très proches qui sont pourtant un des secrets de la réussite :

Quelqu'un qui fait les choses bien est qualifié d'efficace. Mais l'efficace est l'art de faire les bonnes choses. Il ne s'agit plus de faire le maximum de choses bien, mais de se concentrer sur celles qui vont permettre un effet démultiplicateur qui nous rapprochera de nos objectifs. Plus il nous reste de temps ensuite et plus nous pourrons voir de nouvelles opportunités autour de nous. Notre image du fainéant est celle d'une personne qui ne fait rien. Notre image d'une personne efficace est celle de quelqu'un qui fait de nombreuses choses. Le langage commun est assez pauvre pour décrire quelqu'un qui fait le minimum de choses ayant le maximum d'impact et sait conserver du temps pour de nouvelles opportunités.

Le mot opportuniste est aussi très mal connoté. J'ai pris soin jusqu'à présent de parler de gestion par opportunités sans donner de terme aux qualités que doit avoir le coordinateur. Si le mot opportuniste est aussi mal perçu c'est qu'il désigne quelqu'un qui non seulement saisit les opportunités mais le fait dans un but personnel contraire aux intérêts du groupe. Dans la gestion coopérative, nous avons vu que la première règle est de faire converger l'intérêt individuel et l'intérêt collectif. Cela s'applique également au coordinateur du projet. Notre langage est assez pauvre également pour qualifier quelqu'un qui saisirait les opportunités dans un but servant à la collectivité.

### **Le droit à l'échec**

Un autre critère important est d'avoir le droit à l'échec. Si un projet n'a pas le droit d'échouer, il devra mettre alors en place une gestion plus contraignante, incompatible avec les mécanismes de régulation proposés. Une solution consiste à participer à plusieurs projets. Cela permet d'avoir de bonnes chances de participer à des projets qui marchent sans avoir la nécessité de multiplier ses efforts sur un projet particulier que l'on découvrirait non viable. Cette façon extrêmement efficace de procéder est finalement plus proche de celle qu'utilise la Nature, telle qu'elle a été décrite par Charles Darwin.

### **Première règle : Définir les objectifs et non les résultats attendus**

La coordination de projets coopératifs efficace remplace une gestion par les contraintes par une gestion des opportunités. La définition à l'avance des résultats attendus représente une contrainte. Ceux-ci serviront de base à une évaluation "objective" a posteriori. Mais en avançant dans le projet, on se rend très vite compte que les résultats attendus et donc la voie proposée n'est pas toujours la meilleure. Parfois, au gré des opportunités, on découvre de nouvelles voies plus simples.

Définir les résultats précis attendus n'a comme avantage que de permettre de rendre objective l'évaluation a posteriori, même si elle est réalisée par une ou plusieurs personnes extérieures à la communauté des bénéficiaires. Elle présente l'inconvénient majeur de rendre plus difficile la saisie des opportunités tout en imposant des contraintes sur la voie à prendre qui ne sont plus forcément nécessaires.

Si l'on accepte la méthode d'évaluation proposée, les contraintes des résultats attendus ne sont plus nécessaires et la coordination de projets coopératifs devient une gestion des opportunités. Le coordinateur définit uniquement les objectifs et l'esprit qu'il souhaite donner. Il navigue ensuite « à vue » en fonction des opportunités en saisissant toutes les possibilités simples à intégrer et en rejetant les autres. Le projet peut même se réorienter totalement en cours de réalisation : L'évaluation dépendra de l'estime gagnée de la part des utilisateurs et des contributeurs et non plus de l'atteinte des résultats définis auparavant.

Il faut cependant définir à l'avance une ligne de stratégie pour orienter ses contributeurs et saisir au mieux les opportunités. Mais si une proposition ne rencontre aucun écho, il ne faut pas hésiter à l'abandonner. Si au contraire une





bonne idée émerge et va dans le sens désiré, il faut savoir la saisir même si elle n'était pas prévue. Cela nécessite qu'aucune des tâches confiées au bon vouloir des contributeurs ne soit critique.

### **Deuxième règle : disposer de temps devant soi**

Il est indispensable de disposer de temps devant soi pour multiplier les opportunités et les saisir. Les projets suivent aussi des cycles de maturité qu'il est nécessaire de respecter.

Il ne faut pas confondre le temps dont dispose un projet et le temps de travail nécessaire. Paradoxalement ces deux temps varient dans des sens inverses. Plus on a de temps devant soi, plus il sera possible de trouver de nouvelles opportunités qui apporteront au projet sans nécessiter de surplus de travail. Plus les utilisateurs ont de temps devant eux, plus il y a de chances qu'ils identifient les problèmes cachés ou qu'ils proposent des améliorations pertinentes. Tout ce qui est nécessaire et n'arrive pas « par opportunité » devient une contrainte critique et reste à la charge du coordinateur qui risque de multiplier inutilement son temps de travail sans pour autant remplir au mieux son rôle d'incitateur et d'intégrateur.

Le mécanisme habituel des appels d'offre donne une très grande importance à l'évaluation a priori. La définition des résultats attendus prend énormément de temps et le projet ne peut démarrer que lorsque ces résultats attendus ont été remodifiés pour satisfaire le mandataire et que celui-ci a fini par donner son accord. Il ne reste au mieux que le temps nécessaire pour effectuer en flux tendu les tâches définies qui deviennent toutes critiques. Plus un projet est évalué a priori, moins on lui laisse de temps devant lui et donc moins il pourra saisir les opportunités pour s'adapter et remplir son rôle au mieux.

### **Troisième règle : Maximiser le nombre de contacts et d'opportunités**

Nous avons parlé d'approche darwinienne. Pour profiter au mieux des opportunités, il faut qu'il y en ait le plus grand nombre. Le nombre d'opportunités se développera d'autant plus que le nombre de personnes dans la communauté est grand. Pour cette raison, les projets coopératifs ne séparent plus la communauté des contributeurs et celle plus large des utilisateurs. En disposant d'un plus grand nombre de personnes on maximise les corrections et les améliorations par le groupe. Eric S. Raymond [1] parle de la loi de Linus (Torvald) : Plus il y a de monde, plus toutes les erreurs sautent aux yeux.

Nous avons vu comment éviter l'augmentation de la complexité imposée par la loi de Brooks en centralisant les liens opérationnels. En centralisant les liens opérationnels et en conservant les tâches critiques, il devient possible de gérer une très grande communauté.

Mais les opportunités ne se limitent pas au monde encore trop petit de la communauté autour du projet. Les opportunités et les bonnes idées seront d'autant plus nombreuses qu'un projet sera ouvert vers l'extérieur, que les participants appartiendront à plusieurs projet (une des règles de base d'un

projet ouvert) et que le coordinateur entretiendra des contacts multiples en dehors de sa communauté.

Cela est vrai non seulement pour apporter de nouvelles idées dans le projet, mais aussi pour y apporter des réalisations complètes qu'il n'est plus alors nécessaire de développer en interne.

### **Quatrième règle : Ne pas hésiter à réutiliser, remplacer ou refaire**

Si un des rôles du coordinateur est d'intégrer ce qui est proposé par les contributeurs de sa communauté, il n'est pas forcé de se limiter à eux.

Avant le lancement, pour constituer le projet de départ, il n'y a pas encore de contributeurs. Il est alors tout à fait judicieux de chercher ce qui existe déjà plutôt que de "réinventer la poudre". C'est ce qu'à fait Linus Torvald en reprenant Minix comme base de son système d'exploitation Linux.

Il existe 3 grands cas de figure qui permettent de gagner du temps tout en développant son projet :

- Réutiliser des éléments déjà existant (cela nécessite une véritable réflexion sur la notion de propriété et de droit d'auteur que nous étudierons dans les chapitres sur la propriété et le droit d'usage)
- Remplacer un morceau de ce que l'on a déjà par un élément meilleur découvert par la suite. Cela est déjà plus difficile à faire car il faut dans ce cas accepter de jeter un ancien élément.
- Refaire un élément complet à partir du moment où l'on comprend mieux le problème. Cela est encore plus difficile à faire car il faut non seulement rejeter un ancien élément, mais en plus accepter que le temps supplémentaire nécessaire à court terme pour redévelopper en fasse économiser bien plus à long terme.

A défaut de suivre ses 3 règles, on se retrouve avec un petit projet, peu optimisé qui se couvre de verrues qui le rendent de plus en plus instable.

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

## 2.7 les motivations

### **Paradoxe : Le système EPM**

Un projet ne se développe pas simplement parce que les participants font bien ce qu'on leur dit de faire, mais aussi parce qu'ils s'impliquent.

Au début de l'ORTF (Office de Radio et Télévision Française), les équipes travaillaient dans une grande émulation. De nombreuses premières ont ainsi été rendues possibles grâce à des groupes de personnes passionnées qui inventaient la télévision (la façon de filmer une dramatique, le mécanisme d'incrustation qui permet d'ajouter un fond derrière un présentateur...). Il y eut des innovations merveilleuses et bien sûr également de nombreuses erreurs commises.

Pour financer la télévision qui devenait de plus en plus chère, la publicité fut introduite. Petit à petit, un effet pernicieux apparut : Au moment de la publicité, il fallait que le maximum de personnes regardent la télévision. Il ne devenait plus possible de prendre le risque d'un flop. Les orientations des émissions étaient clairement définies et choisies AVANT par les gestionnaires. L'innovation et la créativité devenaient des facteurs de risque. Les personnes qui réalisaient les émissions devinrent les exécutants de projets entièrement définis et calibrés. Ils perdaient au passage le plaisir de la découverte et la reconnaissance lorsqu'ils inventaient quelque chose d'extraordinaire. Une autre forme de reconnaissance était accordée non plus aux innovateurs mais à ceux qui avaient une place visible grâce à la diffusion grandissante du média. Il devenait intéressant de lutter contre les autres pour obtenir les meilleures places, les meilleurs titres et même la célébrité.

Ceux qui ont voulu continuer à innover ou faire de belles choses se sont vus de moins en moins reconnus, se sont découragés et sont tombés dans le système que François de Closet appelle le système EPM ("Et Puis Merde...") [CLO].

### **Laissez les meilleurs contributeurs s'approprier des morceaux du projet**

Lorsque les émissions de télévisions sont devenues des événements critiques, il a fallu supprimer le droit à l'erreur. Mais l'innovation et la créativité sont des processus non robotisés. Elles imposent souvent de nombreux échecs pour arriver à une idée géniale. Une planification précise prévoyant ce qui doit se passer tue l'innovation. Ainsi, Norbert Alter [27] explique que les innovateurs ne sont pas reconnus au début et même souvent rejetés.

A l'inverse, une des particularités des projets coopératifs est que le coordinateur-proprétaire ne détient finalement que le droit de modifier comme il le souhaite son projet. Chacun peut aller et venir sur son "territoire". Plus les passants auront envie de s'y arrêter et de s'y établir et plus le projet s'enrichira. Pour retenir les meilleurs contributeurs et les plus actifs, il est bon de leur laisser un petit morceau de la propriété sous la forme d'un sous-projet

qu'ils peuvent ensuite coordonner, même si ce qu'ils en font n'est pas prévu au départ.

La clé est d'adopter un "laisser-faire actif" tant que les propositions vont dans le sens du projet. Par exemple, il vaut mieux autant que possible que chacun puisse choisir son rôle, cherchant alors à s'investir dans les fonctions non ou mal remplies pour "trouver sa place", plutôt que d'affecter des rôles à l'avance. La théorie des files d'attente présente bien ce genre de rééquilibrage [MOR].

### **La contrepartie du don**

Comme nous l'avons vu, coopérer à un projet, et même s'investir et donner sans attendre de contrepartie immédiate n'est pas forcément un acte altruiste mais une façon de concilier son intérêt personnel avec l'intérêt collectif en différant et globalisant la contrepartie reçue.

Les biens consommables (ou leur équivalent en argent) sont assez mal adaptés pour constituer une contrepartie efficace, car on se retrouve alors avec un simple échange basé sur une évaluation unitaire de chaque don. Cela montre qu'il est difficile de vivre uniquement du don car nous avons également besoin, entre autre, de biens de consommation pour assurer nos besoins vitaux. Nous verrons cependant que par un effet de ricochet, les gains plus immatériels obtenus dans un système de don peuvent dans un deuxième temps grandement faciliter l'obtention de ces biens matériels.

Les gains que l'on peut s'attendre à recevoir à la suite de ses dons sont de trois ordres :

- Le savoir-faire
- Le plaisir
- La reconnaissance

Dans l'économie d'échange, on obtient en contrepartie de son travail le développement d'un savoir-faire et de l'argent qui permet indirectement de satisfaire ses besoins vitaux et d'acheter ce qui peut faire plaisir (même s'il est possible et souhaitable de prendre du plaisir directement dans son travail).

Dans l'économie du don, on obtient en contre partie de son travail le développement de savoir-faire et du plaisir, ainsi que de la reconnaissance qui permet éventuellement d'obtenir indirectement une valorisation du statut social pour mieux satisfaire ses besoins vitaux.

Le sentiment du travail bien fait constitue également une gratification pour ceux qui y sont sensibles. Il s'agit d'un sentiment personnel indépendant des réactions collectives, nous ne le détaillerons donc pas ici.

### **Première contrepartie :Le savoir-faire**

Toute participation à un projet doit permettre d'acquérir des savoir-faire dans les domaines opérationnels où nous nous impliquons, mais également le sens de la participation et de la gestion de projets. De ce point de vue, on peut comparer l'acquisition de savoir-faire à ce qu'une société dans l'économie



d'échange cherche à obtenir avec son budget formation et son budget recherche et développement.

### **Deuxième contrepartie : Le plaisir**

Cela pourrait sembler un bien faible résultat que l'on peut obtenir de bien d'autres façons. Pourtant, dans l'économie d'échange également, une fois nos besoins vitaux remplis, l'argent sert principalement à contenter notre besoin de plaisir et même notre besoin de paraître et notre besoin de montrer à autrui notre réussite sociale au travers de biens plus luxueux et de voyages, spectacles, etc. Dans les projets coopératifs le plaisir n'est plus apporté indirectement grâce aux gains en argent, mais directement par le projet lui-même. Il s'agit même d'un critère primordial dans la gestion du projet : celui-ci doit permettre aux participants d'y trouver du plaisir et en contrepartie, le plaisir agit comme un moteur pour susciter l'implication qui est une des clés de la réussite de tout projet.

### **Troisième contrepartie : La reconnaissance**

Il s'agit d'un gain fondamental dans un projet coopératif libre. De la même façon que l'économie d'échange n'apporte pas directement la satisfaction des besoins vitaux mais apporte l'argent qui permet de les prendre en charge, la reconnaissance apporte par ricochet plusieurs avantages :

- Un moyen très efficace pour attirer la coopération des autres dans les projets que nous pourrions proposer
- La satisfaction du besoin de reconnaissance que nous avons tous
- L'augmentation des moyens (embauche, promotion) qui résulte de façon indirecte de l'estime que nous suscitons ou des titres que nous avons acquis.

Les deux dernières contreparties sont souvent reniées par les purs et durs des projets bénévoles. Le besoin de reconnaissance fait trop penser à sa version perversifiée : l'égoïsme. Quant à l'augmentation des moyens, il n'est possible de l'ignorer que si l'on a résolu tous ses besoins vitaux et obtenu la sécurité. Si cet avantage est souvent nié c'est qu'il comporte des risques importants de déviations comme nous le verrons plus loin. Pour donner une comparaison, la reconnaissance permet d'obtenir ce qu'une société dans l'économie d'échange recherche grâce à son budget marketing ou communication.

De nouveau, quelque chose qui peut sembler négatif dans notre environnement où l'intérêt individuel est antinomique avec l'intérêt collectif, devient un fondement du projet coopératif lorsque l'intérêt individuel et l'intérêt collectif sont réconciliés.

### **Les déviations de la reconnaissance**

La reconnaissance joue dans l'économie du don le rôle de l'argent avec les différences que nous avons déjà identifiées : évaluation globale à posteriori sur tous les dons. La contrepartie n'est pas demandée mais reçue de l'ensemble de la communauté.

Il faut plus de temps pour « toucher » sa première paye, ce qui explique qu'une économie du don marche d'autant mieux que les acteurs ont déjà résolu leurs besoins vitaux et peuvent se concentrer sur d'autres besoins moins urgents (besoin de reconnaissance, plaisir, acquisition de savoir-faire, faciliter la coopération des autres dans des projets futurs...).

Nous avons vu cependant que deux de ces gains au moins (la satisfaction du besoin de reconnaissance et l'augmentation des moyens) comportent des déviations possibles.

En particulier, la satisfaction du besoin de reconnaissance peut pousser à l'égoïsme. Dans ce cas la reconnaissance n'est plus reçue des autres mais considérée comme un dû. Cependant, grâce à un mécanisme de régulation naturel, la personne qui tombe dans ce travers et qui ne dispose pas de pouvoir de contrainte sur les autres voit ses pairs se détourner d'elle.

### Les différents types de reconnaissance

Pour ce qui est de l'augmentation des moyens par l'intermédiaire de l'augmentation du statut social, il faut distinguer plusieurs formes de reconnaissance. Si chacune apporte une forme de pouvoir, il est là aussi nécessaire de voir s'il y est associée ou non une possibilité de contrainte sur les autres.

- ✓ Le titre honorifique n'est normalement obtenu qu'après la fin de sa participation à un projet. Pour que ce type de reconnaissance fonctionne bien, il faut qu'il n'y ait plus d'implication ensuite dans le projet. Le titre apporte alors une mesure de la reconnaissance obtenue sans apporter de pouvoir. Les seules déviations possibles sont de continuer à avoir une implication et la mauvaise évaluation de la récompense. Celle-ci risque particulièrement d'arriver si seul une personne ou un petit groupe décide d'attribuer le titre. Il est alors possible d'influencer la personne chargée de l'attribution pour obtenir un titre non mérité ou à l'inverse le faire refuser à quelqu'un.
- ✓ L'estime est obtenue pendant le déroulement du projet et permet à celui qui la reçoit de continuer à agir en attirant plus facilement encore la coopération des autres. Son grand inconvénient est qu'elle n'est pas mesurable (il n'y a pas « d'unité d'estime »), même si elle peut être ... estimée. Mais cette forme de reconnaissance apporte de nombreux avantages. L'évaluation se fait en continu et peut augmenter ou diminuer par un phénomène d'autocorrection permanent. L'évaluation est distribuée car elle est réalisée par tous. Elle se fait sur ce que l'on a réalisé et non sur ce que l'on annonce. Elle apporte un pouvoir non contraignant : il sera plus facile d'attirer la coopération des autres mais l'estime ne permet pas d'obliger à coopérer. Enfin dernier avantage, le nombre de personnes qui peuvent recevoir de l'estime n'est pas limité, nous sommes dans une économie d'abondance qui facilite la redistribution de l'estime aux autres.
- ✓ Le titre opérationnel est obtenu avant de remplir le rôle qui lui est associé. Cette fois, il s'agit d'une mesure facilement identifiable. Mais

l'évaluation se fait à un moment donné par une personne ou un petit groupe sur la base de l'estime obtenue dans d'autres rôles. Le titre peut également être obtenu à partir de l'annonce de ce qui va être fait (comme par exemple dans les appels d'offres pour obtenir un contrat). Nous sommes alors complètement dans le domaine du principe de Peters [PET] : « Dans une hiérarchie, toute personne tend à s'élever jusqu'à atteindre son niveau d'incompétence ». C'est une des conséquences de ce système d'évaluation « a priori ». Un des points important est que le titre opérationnel donne la plupart du temps un pouvoir de contrainte sur des « subalternes » que l'on voudrait faire coopérer. Enfin, le nombre de postes disponibles est limité et pour pouvoir donner un titre opérationnel, il faut bien souvent en libérer un.

### **Première règle : faciliter les mécanismes de contrepartie**

L'un des rôles fondamentaux du coordinateur d'un projet est de faire en sorte que chacun trouve son intérêt dans la coopération avec les autres. Pour cela il est important d'être attentif de façon continue pour faciliter l'apprentissage de choses nouvelles et les moments de plaisir surtout si ceux-ci sont collectifs.

Le coordinateur doit également être attentif au fait que chacun récolte l'estime qu'il mérite. Faire circuler l'information sur les réalisations de chacun, conserver un historique des réalisations sont des moyens efficaces de faciliter l'autorégulation par l'estime.

### **Deuxième règle : Permettre à chacun de se voir en construisant par étape**

Avant même de réaliser de grandes choses, le membre de la communauté va tester inconsciemment la capacité de la communauté à reconnaître ses résultats.

Nous avons vu que plus la taille des groupes était grande et plus il générait d'opportunités. Cela semble aller à l'inverse de la capacité à recevoir de la reconnaissance, les actions étant noyées dans la masse. Pourtant, il est possible d'être visible même dans les grands groupes car c'est le nombre de contributeurs et non le nombre total de personnes qui compte.

Le nombre de contributeurs réguliers est lui limité. Pour permettre à plus de personnes de s'impliquer, il faut alors progressivement segmenter le projet en sous-projets. Tout l'art du coordinateur consiste à faire progresser son projet au bon rythme depuis une idée unifiée jusqu'à la ramification en sous projets, pour permettre à chaque étape à la fois un nombre minimum de contributeurs et que ce nombre ne soit pas un frein à ce que les contributeurs se voient et soient reconnus.

### **Troisième règle : Ne donnez pas des titres mais des rôles non exclusifs aux participants**

La subtilité entre le titre et le rôle est importante. Le titre apporte une concrétisation d'une reconnaissance. Il est souvent exclusif, ce qui bloque la possibilité d'avoir d'autres personnes qui assument le rôle ouvertement si le niveau d'incompétence est atteint. Par ailleurs le titre s'accompagne souvent



d'un pouvoir coercitif qui va à l'encontre des mécanismes de régulations par les participants proposés pour les projets coopératifs.

Le rôle non exclusif lui, permet d'orienter et d'inciter un membre à contribuer (en particulier au début lorsque le nombre des contributeurs est faible ou nul). Mais le rôle doit se conquérir à chaque moment pour recevoir de l'estime en contrepartie. S'il ne s'accompagne pas d'un pouvoir coercitif, la personne ayant un rôle devra motiver d'autres contributeurs s'il veut démultiplier ses résultats suivant un processus proche de celui de la mise en place d'un projet complet. La distribution d'un rôle non exclusif à une personne est une motivation à s'impliquer et peut mener par la suite à la coordination d'un sous-projet fructueux.

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.



### **2.8 réduire les risques à participer**

#### **Paradoxe : seuls ce qui ne font rien ont du temps**

Sans doute, si vous avez déjà cherché à rassembler des personnes, êtes vous tombé sur ce curieux paradoxe : Ceux qui pourraient apporter le plus à une communauté sont soit déjà impliqués dans d'autres groupes, soit ils sont en train de monter leur propre projet. Ils n'ont donc pas le temps nécessaire pour s'investir dans votre projet.

D'autres encore n'ont pas la sécurité matérielle suffisante pour s'engager.

Il reste une troisième classe de personnes qui participent à de très nombreux projets. Ils se joindront avec joie au votre. Mais s'ils peuvent apporter la richesse des liaisons avec d'autres groupes, ils n'auront ni le temps ni l'intérêt de contribuer fortement à votre projet.

Le paradoxe pourrait s'énoncer ainsi : "Sauf exception, les meilleurs contributeurs n'ont pas le temps de s'investir dans votre projet."

#### **Réduire les risques lors de l'engagement**

Ceux qui sont sollicités souvent pour participer aux projets ont pris l'habitude de d'abord dire non et éventuellement de réfléchir ensuite. Pour n'avoir que très mal suivi cette règle, je me suis souvent retrouvé surchargé par de trop nombreux engagements. Cela ne peut se faire qu'au détriment de son implication dans les projets auxquels on participe ou que l'on monte.

Cette fois encore, il est nécessaire de faire jouer les mécanismes de régulation. Quelqu'un qui arrive dans un projet ne peut jamais être certain que celui-ci est réellement intéressant pour lui ou même qu'il le restera. Il faut donc minimiser le risque de s'engager dans un nouveau projet.

Pour cela il existe deux critères :

- L'un dépend de la personne elle-même : On peut s'impliquer lorsque l'on a réglé ses besoins de sécurité matérielle.
- L'autre dépend du groupe : L'entrée dans un groupe ne doit pas être un engagement à y contribuer ou même à y rester.

#### **Première Règle : chacun doit disposer d'une sécurité matérielle**

Il est nécessaire que chacun ait résolu ses problèmes de sécurité matérielle :

- Soit en participant au projet dans le cadre de son travail si l'organisation à laquelle il appartient y voit son intérêt ,
- Soit en ayant une marge de manœuvre suffisante pour participer bénévolement.

Le financement direct des personnes pour un projet pose des problèmes d'acceptation par les autres personnes non rémunérées et d'obligation de résultats qui imposent d'autres méthodes de travail. Une personne peut

cependant être salariée par une organisation participante au projet. Elle est alors payée pour son rôle de lien avec le projet plutôt que directement pour le travail qu'elle fait dans le cadre du projet.

### **Les communautés ouvertes et fermées**

Un domaine important dans la mise en place des projets coopératifs concerne l'aspect ouvert ou fermé des groupes.

Si un coordinateur constitue une communauté d'utilisateurs qui ne peuvent que difficilement faire le choix de sortir de la communauté, alors la communauté est dite fermée. Si au contraire la communauté permet à tout utilisateur de sortir aisément, si les contributions peuvent venir de toute personne, alors la communauté est ouverte. Il semble que quelques règles se détachent pour former un groupe ouvert :

- ✓ Chaque membre de la communauté peut sortir de lui-même à tout moment de la communauté. Si un membre perturbe le fonctionnement de la communauté, le coordinateur garde la possibilité de l'exclure. Il n'a cependant pas le pouvoir de maintenir dans la communauté quelqu'un qui veut en sortir.
- ✓ Il est possible et même très positif de faire partie de plusieurs communautés. Chacun peut choisir librement les groupes auxquels il souhaite participer.

La mise en place d'une communauté ouverte d'utilisateurs-contributeurs est un choix préférable à celui d'une communauté fermée.

Les sectes sont des groupes fermés. L'appartenance à d'autres groupes tout comme la sortie de la secte sont fortement découragés. Le gourou dispose de plus d'un pouvoir de contrainte sur ses membres.

Les critères que nous avons donnés ne concernent pas le mode d'entrée dans la communauté. Il existe des cas où des communautés mettent des freins à l'entrée en utilisant la cooptation ou d'autres mécanismes. Il en existe plusieurs types tels que le noyau de coordination d'un projet lorsqu'il comporte plusieurs personnes ou la communauté des coordinateurs de projet.

### **Noyau de coordination et groupe de pilotage**

Nous avons vu que la grande différence entre les contributeurs et les coordinateurs résidait dans le côté critique ou non critique des tâches exécutées. Ainsi le noyau de coordination d'un projet peut parfois comprendre plusieurs personnes. Dans ce cas il est préférable de choisir très soigneusement l'équipe de coordination dont chaque membre prendra en charge des tâches critiques. La cooptation est alors le meilleur système. C'est au coordinateur principal de choisir ses partenaires et d'assurer la cohérence de l'équipe.

Les utilisateurs ne choisissent pas chaque membre du noyau de coordination mais sanctionnent l'efficacité de l'équipe de coordination en contribuant ou au contraire en sortant de la communauté. L'information dont ils disposent est un critère clé pour éviter les déviations. Paradoxalement, le fonctionnement



est similaire à une bourse de valeurs ou d'un marché financier : On "parie" sur une idée, sur une stratégie, sur une équipe et la sanction est l'accroissement de la demande du titre.

Dans tous les cas il est préférable que le noyau de coordination (et également le nombre de tâches critiques) reste le plus petit possible pour éviter la complexité grandissante imposée par la loi de Brooks. Dans l'idéal le coordinateur est seul.

Une solution consiste à former un groupe de pilotage. Celui-ci rassemble des membres de la communauté auxquels on a donné des rôles (non exclusifs et non critiques) pour qu'ils prennent en charge des tâches dont aucune n'est vitale pour le projet. Un tel groupe de pilotage non critique permet alors de disposer de contributeurs particulièrement actifs qui peuvent même prendre en charge la coordination d'un sous projet sans que la défaillance de l'un d'eux ne mette le reste du projet en péril.

### **La communauté des pairs**

La communauté des coordinateurs de projets est un cas de communauté par cooptation : les personnes rentrent dans la communauté lorsqu'elles sont reconnues par leurs pairs. Ici, la communauté n'a qu'un but d'échanges. N'ayant rien à produire en commun, il n'y a pas de tâches critiques. Elle sert principalement à apporter des échanges et de la reconnaissance entre ses membres. Une telle communauté fermée est cependant dangereuse si la reconnaissance n'est basée que sur ses membres et non sur une communauté ouverte d'utilisateurs-contributeurs.

Ainsi, dans les logiciels libres, il existe deux types de communautés. Les hackers (également appelés hackers éthiques pour les distinguer des autres) : Il s'agit souvent de personnes qui mettent en place des projets coopératifs de développement de logiciels libres. Ils tiennent leur reconnaissance (et donc leur statut de hackers), non seulement de la communauté des hackers, mais également des utilisateurs-contributeurs de leurs communautés ouvertes.

Les communautés d'intérêt comme celles des hackers protègent leur cohérence de l'extérieur par des mécanismes de sélection :

- ✓ Le vocabulaire ou le contexte social permet la reconnaissance entre les membres
- ✓ La nécessité d'un temps d'initiation permet d'acquérir des qualités nécessaires pour être reconnu comme membre du groupe (compétences techniques, patience, sens du compromis...). Les secrets doivent être découverts progressivement.

A l'inverse, les « crackers » sont des pirates informatiques qui développent en secret des virus ou piratent des sites Internet. La communauté des crackers est formée des personnes qui se reconnaissent entre eux comme crackers. S'ils ont l'équivalent d'utilisateurs (qui le sont bien malgré eux !), ils n'ont pas de communauté ouverte de contributeurs. La régulation par l'implication des utilisateurs-contributeurs ne peut pas se faire.



Une communauté dont l'entrée n'est pas ouverte n'est donc pas nécessairement une mauvaise chose si elle permet de constituer un noyau de coordination cohérent par cooptation ou permet des échanges entre des personnes ayant une culture commune. Cependant elle doit permettre la sortie et la multi-appartenance pour rester ouverte et elle doit être basée sur d'autres communautés ouvertes pour permettre les mécanismes de régulation de la reconnaissance et ainsi éviter les déviations.

### **Deuxième règle : Entrer dans un projet ne doit être un engagement ni à y contribuer ni à y rester**

Cette "ouverture" peut apparaître comme un inconvénient, et il semblerait plus intéressant à court terme de rendre ses utilisateurs "captifs". Mais la véritable évaluation du projet passe par l'estime qu'en ont les utilisateurs qui choisissent de contribuer ou au contraire de partir. Les remises en questions imposées par cette évaluation permanente poussent le projet vers un cercle vertueux de qualité. Bien sûr le coordinateur garde cependant le pouvoir d'exclure un membre qui perturberait le fonctionnement d'ensemble.

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

## 2.9 Abaisser le seuil de passage à l'acte

### **Paradoxe : le train est parti**

Si vous arrivez juste à temps pour attraper votre train, vous pourrez monter dedans et voyager comme prévu. Si vous arrivez 20 minutes à l'avance, vous avez une marge de sécurité et la durée totale de votre voyage (attentes comprises) sera allongée de 20 minutes. Mais si vous arrivez quelques secondes après le départ du train, alors tout votre voyage est chamboulé car vous avez raté votre train !

Nous avons souvent une vision linéaire des choses. Mais de nombreux phénomènes se produisent de façon non linéaire en fonction d'un seuil. Un domaine où l'on rencontre souvent ce genre de seuil et de basculement est la psychologie.

### **Abaisser le "seuil de passage à l'acte"**

Le passage à l'acte chez l'être humain correspond à un basculement brutal. La théorie mathématique du chaos exprime bien le seuil qui fait passer de l'attitude passive à la coopération [PRI]. Ce seuil dépend de chaque personne mais aussi de l'environnement.

Exemple : inciter à l'action en envoyant un message électronique

Prenons par exemple un message Internet demandant aux utilisateurs de regarder une page spécifique de votre site Web. Si l'adresse de la page est dans le message et que l'utilisateur n'a plus qu'à cliquer, vous aurez bien plus de personnes qui iront voir votre page que si vous considérez qu'ils ont déjà l'adresse de votre site et qu'ils peuvent très bien se débrouiller pour la retrouver. L'ennemie dans ce cas est la phrase que l'on entend beaucoup trop dans des projets : "c'est leur problème !".

Si le coordinateur propose dans un message à ses utilisateurs de contribuer activement, il doit redonner tous les éléments afin que ceux qui reçoivent son message n'aient pas à rechercher des informations supplémentaires pour contribuer. Sinon il ne pourra que se lamenter du manque de dynamisme de ses utilisateurs. Il en sera pourtant le premier responsable. Réfléchissez un instant aux différentes fois dans votre vie où vous vous êtes impliqué et à celles où finalement vous n'avez rien fait. Votre attitude dépendait de votre intérêt direct pour ce qui est proposé, de la dynamique du groupe, mais aussi de petits détails apparemment insignifiants qui ont facilité ou non votre première action.

Donner l'autorisation d'utilisation et de modification a priori grâce à une licence plutôt que d'imposer une demande d'autorisation avant toute action est un autre exemple d'éléments qui facilitent le passage à l'acte.

**Première règle : KISS (Keep It Simple and Stupid - Restez bête et simple)**



Un projet trouvera des contributeurs si ceux-ci arrivent à comprendre ce qu'a voulu faire l'initiateur. A chaque étape, les choix doivent être simples et compréhensibles. Ce sont d'ailleurs le plus souvent les solutions simples qui sont les meilleures.

Il existe une règle d'or pour faciliter les actions des contributeurs. Elle tient en 4 lettres :

K.I.S.S (Keep It Simple and Stupid - Restez bête et simple)

Ne considérez surtout pas que tous les participants à votre projet ont une compréhension aussi bonne que vous qui en êtes au cœur. Il y a plusieurs raisons pour cela :

- Les informations que vous communiquez à vos participants doivent probablement être plus facilement compréhensibles avec votre tournure d'esprit qu'avec la leur.
- Vos participants n'ont pas eu accès à l'ensemble des informations, en particulier celles qui vous ont semblé suffisamment évidentes pour que vous ne leur transmettiez pas.
- Enfin, même si certains contributeurs peuvent être très impliqués, ils le seront toujours moins que vous et donc sélectionnent et assimilent mieux le sous-ensemble des informations qui les concerne dans le projet.

### **Deuxième règle : Soyez réactif avant tout**

A l'opposé, un projet présenté de longue date et qui ne démarre pas laisse le participant potentiel dans une attitude de non-participation qu'il sera difficile de lui faire quitter. Attention donc aux promesses d'actions qui sont retardées. Ces retards au démarrage sont fréquents dans les projets traditionnels basés sur des contraintes (par exemple financières). Ils tuent la motivation et l'opportunité de faire basculer les participants potentiels vers la coopération.

Etre réactif... Cette règle peut sembler toute simple mais c'est souvent elle qui fait la réussite ou l'échec de l'implication des personnes. Il faut bien comprendre que le mécanisme qui permet d'agir évolue dans le temps. Plus le temps passe et plus il devient difficile d'agir. A chaque instant le seuil se met à remonter.

En gestion du temps, il est toujours recommandé de commencer tout de suite ce que l'on a à faire. Sinon il faudra encore plus de volonté pour le faire plus tard. La "maladie" qui consiste à reporter à plus tard s'appelle la "procrastination".

Si vous souhaitez coordonner un projet, ne cherchez pas à être simplement réactif : cherchez à surprendre vos membres en étant hyper-réactif ! Vous verrez qu'ainsi, non seulement vous habituerez vos contributeurs à être eux-mêmes réactifs, mais également ils se sentiront plus reconnus si vous réagissez promptement à leurs suggestions et vous sauverez également un temps énorme simplement en réagissant souvent et rapidement.

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

### **2.10 la dixième loi**

En plus des neuf lois de la coopération que nous venons de voir, il y en a une dixième qui peut s'énoncer très simplement :

- ✓ N'oubliez aucune des autres lois de la coopération.

Nous sommes là au cœur de la différence entre la méthode traditionnelle de gestion de projet et la nouvelle méthode que nous proposons basée sur la coopération volontaire.

Dans un projet traditionnel, si une des règles fondamentale n'est pas respectée, il suffit alors au "chef" de donner un ordre correctif pour contourner le problème. Immédiatement, le projet est réorienté. Par contre une tâche non accomplie ou mal accomplie peut mettre en danger l'ensemble du projet. Le chef doit alors surveiller, intervenir en permanence. Dans un projet coopératif, au contraire, aucune tâche effectuée par un contributeur n'est critique mais si une des lois n'est pas respectée, l'ensemble du projet peut être en péril.

Par exemple une des règles de gestion de projet traditionnelle dit que le déroulement du projet doit être parfaitement planifié à l'avance. Ceci permet d'indiquer à l'avance des résultats attendus qui servent de base par exemple à la réponse à un appel d'offre. Bien sûr il arrive souvent dans la vie du projet des imprévus ou des nouveaux besoins imposés par exemple par le commanditaire. Le chef donne quelques ordres et réadapte alors le projet qui de ce fait ne correspond plus au déroulement prévu initialement. Après une négociation avec le commanditaire, le projet peut repartir. Par contre si le coursier qui devait apporter la réponse à l'appel d'offre faillit à sa tâche, c'est toute la suite qui est compromise.

Dans le cas d'un projet coopératif, une des règles dit qu'il faut minimiser les besoins de départ. Si cette règle n'est pas respectée, alors le projet risque fort de ne pas démarrer du tout. Par contre si n'importe lequel des contributeurs potentiel ne fait rien ou propose une contribution de mauvaise qualité, alors le projet aura simplement une contribution en moins.

Dans un projet traditionnel, beaucoup de tâches sont critiques mais les règles ne le sont pas. Dans un projet coopératif, les règles sont critiques alors qu'aucune des tâches ne l'est (à l'exception de celles endossées par le coordinateur). Cela est un résultat de la différence fondamentale entre les deux types de projet : Un projet coopératif façonne l'environnement, un projet traditionnel contraint les hommes.

Nous sommes arrivés au moment de résumer nos trois bases fondamentales et nos dix lois de la coopération. Nous verrons que toutes les règles proposées pour faciliter la coordination de projets coopératifs s'appuient sur cette fondation.



### Les fondements de la coopération

La coopération est obtenue en agissant sur l'environnement plutôt que par la contrainte des personnes.

Réconcilier l'intérêt individuel et L'intérêt collectif

- 1- Un environnement d'abondance permet une économie du don
- 2- Les communautés qui durent convergent vers des comportements de coopération
- 3- L'évaluation a posteriori par l'estime favorise les mécanismes d'autorégulation

Multiplier les possibilités sans qu'aucune ne soit critique

- 4- Minimiser les besoins de départ laisse du temps au projet pour faire ses preuves
- 5- Conserver les tâches critiques réduit les risques d'échec
- 6- Avoir du temps devant soi permet de multiplier les opportunités

Faciliter le passage à l'acte

- 7- La reconnaissance, le plaisir et l'acquisition de savoir-faire développent la motivation à agir
- 8- Disposer d'une sécurité personnelle et pouvoir se désengager réduit les freins à la participation
- 9- Faire simple et être réactif pour ses interlocuteurs abaisse leur seuil de passage à l'acte
- 10- Aucune des lois de la coopération ne doit être oubliée

Si vous désirez vous souvenir de ces dix lois, vous pouvez simplement mémoriser cette phrase sur la prise de conscience de l'importance des communautés. Elle en contient les mots clés :

"L'**abondance** de **communautés** a été **estimée** au **départ** peu **critique**. Avec le **temps**, leur **reconnaissance** est devenue une **sécurité** pour **réagir simplement** et **ne pas les oublier**"

les neuf règles de la coopération sont complétées par une dixième

- Aucune des lois de la coopération ne doit être oubliée

### 3. Les particularités d'un projet coopératif

Nous avons vu les différentes lois qui permettent la mise en place d'un projet coopératif.

Ce type de projet est basé sur un système de régulation qui fait que les membres du projet s'impliquent de plus en plus en fonction de l'image qu'ils en ont.

Cette approche est très différente d'un projet classique basé sur un pouvoir coercitif. Les domaines d'applications sont également différents. Il existe des cas de figure où les projets coopératifs sont plus efficaces et d'autres où les projets traditionnels sont mieux adaptés.

Les règles proposées ont des conséquences majeures en terme juridique, d'économie ou d'organisation. Nous étudierons dans cette partie les différentes implications :

- Conséquences organisationnelles avec une séparation des rôles très différente des classiques producteurs et consommateurs.
- Conséquences économiques avec des modèles économiques différents souvent basés sur une logique en deux temps.
- Conséquences juridiques avec une notion de la propriété transformée

Enfin nous étudierons le difficile problème du mixage des deux approches traditionnelles et coopératives. Certaines des règles de la gestion de projets coopératifs sont en effet contradictoires avec les règles de la gestion de projet traditionnelle.

### **3.1 Les trois niveaux d'acteurs**

Un des aspects importants de la mise en place d'un projet est d'identifier clairement les rôles des acteurs. Chaque classe d'acteur peut suivre des règles différentes qui toutes ensemble permettent un fonctionnement harmonieux.

#### **Le système fournisseur consommateurs**

Ainsi dans l'économie d'échange, il existe deux types d'acteurs : le fournisseur et le consommateur. Les intérêts des deux parties ne sont pas les mêmes et tout l'objectif des « lois du marché » est de trouver un équilibre entre les intérêts contradictoires de l'offre et de la demande. Le fournisseur peut lui-même être scindé en producteur et distributeurs avec éventuellement un ou plusieurs niveaux d'intermédiaires entre les deux.

#### **Le système coordinateur – utilisateurs**

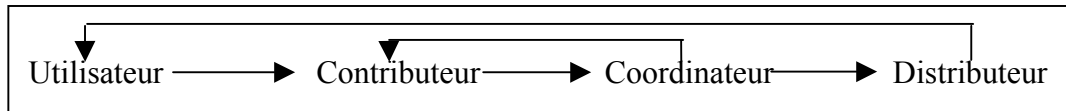
Dans un projet coopératif, nous parlerons d'utilisateurs plutôt que de consommateurs. En effet, les biens proposés ne sont pas forcément consommables (dans le cas des contenus artistiques par exemple), et de plus l'utilisateur, contrairement au consommateur, peut participer au processus de production du bien.

- ✓ Les utilisateurs peuvent s'ils le souhaitent identifier les problèmes ou même les corriger et proposer des améliorations. Cela n'est évidemment viable que dans le cadre d'une économie du don où les utilisateurs y trouvent certains avantages. Proposant directement des modifications au producteur, ils ne sont pas soumis à la loi de Brooks. Seuls les utilisateurs-contributeurs augmenteront la complexité de la gestion du projet et cette fois uniquement de façon proportionnelle au nombre de contributeurs.
- ✓ Le producteur devient un coordinateur dont le rôle est de mettre en œuvre les modifications proposées et de les intégrer pour conserver un tout cohérent. Il est toujours possible d'avoir une équipe de coordination pour des projets complexes, mais la complexité augmente alors plus vite que le nombre de personnes conformément à la loi de Brooks.

#### **Plus il y a de contributeurs, plus on trouve de solutions**

Les utilisateurs trouvent leur intérêt en mutualisant les coûts et en gagnant de la reconnaissance. La qualité générale lorsque le travail de cohérence est bien réalisé par le coordinateur est meilleure. En effet, lorsqu'un grand nombre de personnes sont impliquées, il y a plus de chances que les problèmes soient identifiés et que les bonnes solutions soient trouvées. Le coût du projet est alors beaucoup plus faible. Les utilisateurs-contributeurs peuvent se passer souvent de distributeurs et jouent sur la synergie pour résoudre leurs problèmes. Les autres utilisateurs, moins experts, peuvent tout de même acheter des services en passant par des distributeurs. Ainsi de nombreux logiciels libres sont au choix récupérés gratuitement ou achetés auprès de

distributeurs qui feront payer leurs services. Le coût résultant est donc celui de la coordination, bien inférieur au coût de mise en place d'un projet classique. Nous verrons dans la partie réservée aux modèles économiques ce que deviennent les différentes parties du budget du projet.



### Contribuer ou ne pas contribuer ?

Une autre conséquence de cette redistribution des rôles est que l'utilisateur gagne en liberté. Il peut choisir lui-même de n'être qu'un simple utilisateur ou au contraire de contribuer activement. Ce système permet d'atteindre un des objectifs que nous nous sommes donnés : accepter un grand pourcentage de non-coopération. Si seulement 1% des utilisateurs contribuent, cela peut représenter malgré tout un très grand nombre d'acteurs, bien supérieur au nombre de personnes habituellement impliquées comme producteurs dans un projet classique. Cela est vrai bien sûr à condition que les moyens de diffusion d'un projet permettent rapidement de toucher un grand nombre de personnes. L'Internet est dans ce cadre un outil extrêmement puissant pour rendre possible des projets coopératifs.

Ceux qui bénéficient d'un projet sans y participer sont parfois appelés des « passagers clandestins ». Dans notre cas, ils peuvent être très nombreux sans inconvénient. Il suffit simplement qu'un nombre suffisant de personnes soient motivées à contribuer pour que le projet se développe. Les contributeurs gagneront en plus de la possibilité d'être utilisateur, toute la panoplie de gains que nous avons déjà détaillés. Le savoir-faire n'est pas le moindre car il permet souvent de pouvoir se passer de distributeurs et de prestataires de services, mais également d'obtenir la compétence pour adapter encore plus précisément la réalisation à ses besoins propres.

### Tâches critiques et tâches non critiques

Finalement, les rôles du fournisseur et du consommateur étaient séparés entre ceux qui produisent et ceux qui ne produisent pas mais consomment. Dans un projet coopératif, les rôles du coordinateur et de l'utilisateur-contributeur sont distingués entre ceux qui accomplissent des tâches critiques (les coordinateurs) et ceux qui n'accomplissent aucune tâche critique (les contributeurs). Chacun peut participer à la production et l'utiliser s'il le souhaite :

- ✓ Aucun des contributeurs ne réalise de tâche critique. S'il identifie un problème ou propose une amélioration au projet il apporte un plus. S'il ne le fait pas ou le fait mal, un autre identifiera le problème ou proposera une autre amélioration.



- ✓ Le coordinateur conserve lui les tâches critiques. S'il n'est pas assez motivant, il n'aura pas assez de contributeurs, s'il n'est pas assez réactif il démotivera ses équipes et s'il n'est pas assez bon, il n'assurera pas la cohérence du tout.

### Exemple : Le fonctionnement collectif des insectes sociaux

En distinguant non plus le fournisseur du consommateur, mais le coordinateur de l'utilisateur-contributeur, nous nous rapprochons du fonctionnement collectif des insectes sociaux. Je n'ai pas retrouvé qui a dit : « la fourmi est un animal intelligent collectivement et non individuellement, l'homme, c'est l'inverse » (Si vous en retrouvez la source, vous pouvez ... contribuer). Nous avons certainement beaucoup à apprendre des fonctionnements collectifs de ces insectes.

Ainsi le principe de complémentarité mis en œuvre par les contributeurs est bien imagé par le fonctionnement de certaines termites. Ils forment une boulette qu'ils imprègnent de salive et disposent au hasard. Lorsque plusieurs boulettes sont proches, l'odeur est plus forte et les autres termites viennent y déposer leur boulette pour constituer ainsi un pilier. Lorsque deux piliers sont voisins, les termites sur un pilier sentent l'autre et préparent une arche ou un pont. Ainsi l'assemblage des boulettes converge vers des édifices impressionnants.

### La remise en question continue

L'organisation proposée ne doit cependant pas être perçue comme figée. Toute organisation prévue pour être conservée indéfiniment ne mène qu'à l'échec. Quand il y a une abondance de projets, les utilisateurs se retournent alors tout simplement vers une nouvelle aventure.

Il est donc très important de remettre en cause assez souvent les fondements même du projet. On obtient alors une « destruction créatrice » [SCH] qui permet de faire évoluer le projet non pas de façon continue mais par sauts quantiques. Ces changements peuvent intervenir lors de l'arrivée de nouveaux contributeurs qui peuvent remettre en question des certitudes bien établies. Michel Serres a présenté toute l'importance du parasite pour créer de nouvelles choses [SER]. Peut-être peut-on même considérer le coordinateur comme un « parasite » dans le groupe qui y introduit des possibilités nouvelles.

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

- ✓ Les utilisateurs-contributeurs  
Outre 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...

### **3.2 Les modèles économiques**

Nous avons vu que les individus, s'ils ont résolu leurs problèmes de sécurité (par exemple s'ils sont salariés d'une entreprise ou d'une administration), peuvent retirer plusieurs avantages à participer à des projets coopératifs : du plaisir, du savoir-faire et de la reconnaissance qui leur amène la coopération des autres, la satisfaction de leur besoin inné de reconnaissance et parfois une augmentation de leurs moyens et de leur statut social (par exemple par une promotion dans leur société).

Mais quel intérêt peuvent avoir les structures qui leur apportent cette sécurité à jouer le jeu de la coopération en laissant leurs employés participer à des projets extérieurs ? Cette question amène des réponses différentes suivant le type d'acteur du projet.

#### **L'intérêt du distributeur**

Pour un distributeur, le bénéfice est plus apparent. Il n'est pas obligé de coopérer à la définition du projet (bien que beaucoup contribuent pour améliorer leur image). Il propose les résultats du projet coopératif sans avoir eu à les produire. S'il a reçu ces produits sans contrepartie, il ne pourra souvent pas les revendre directement. Il équilibrera ses coûts par d'autres moyens :

- ✓ La vente d'autres produits tels que des produits ou des contenus complémentaires, des services, une certification (une marque) ou des produits dérivés. Il existe plusieurs possibilités depuis la vente directe, jusqu'à l'abonnement en passant par le « pay per view » (le paiement à chaque utilisation).
- ✓ La valorisation directe de l'audience obtenue dans le cas de la distribution de contenus libres, par la publicité, la vente de petites annonces ou d'offres d'emploi.
- ✓ L'exploitation des limitations d'utilisation du produit réalisé de façon coopérative. Certaines licences imposent une limitation dans le temps ou dans le cadre d'utilisation publique. Il est ainsi possible de vendre des fonctions ou des possibilités supplémentaires. Cela est plus particulièrement vrai quand le distributeur réalise des adaptations spécifiques pour un client. L'équilibre entre l'économie d'échange et l'économie du don pourrait s'établir dans certains cas de biens immatériels abondants sur la règle : « ce qui est générique est gratuit, les adaptations spécifiques sont payantes ». Cela correspondrait bien à la différence entre biens rares ou biens abondants que nous avons identifiés comme favorisant l'économie d'échange ou économie du don.

Le distributeur qui économise ainsi sur les coûts de recherche et développement d'un produit réalisé de façon coopérative, apporte en échange la prise en charge des coûts de packaging, de marketing et de promotion. Il

apporte ainsi, en plus de services associés, un plus au produit, qu'il ait décidé ou non de contribuer à sa production.

### **L'intérêt des utilisateurs**

Pour les utilisateurs-contributeurs, le problème est différent. Si l'utilisation d'un produit réalisé par d'autres ne pose pas de problème, contribuer à son développement nécessite de voir le bénéfice à en tirer comme une réduction de certains coûts plutôt que comme une augmentation du chiffre d'affaire. Tout produit a en effet une valeur d'usage qui est un coût pour l'utilisateur. L'avantage pour l'utilisateur est triple :

- ✓ En participant à une communauté de développeurs, il dispose d'une abondance de personnes dotées d'une expertise à laquelle il peut faire appel. Cela diminue le coût de maintenance et accélère l'identification des problèmes et leur résolution.
- ✓ En mutualisant ses efforts avec d'autres, il réduit ses coûts de développement en interne Ceci n'est bien sûr valable que pour les développements faisant appel à des connaissances bien connues de tous. Conserver le secret ne représente donc pas un avantage concurrentiel.
- ✓ Il acquiert un savoir-faire précieux en ayant des personnes qui contribuent directement au projet. Outre les avantages évidents pour la maintenance, il acquiert l'expertise nécessaire pour développer en interne des adaptations spécifiques qui, elles, peuvent représenter un avantage concurrentiel.

Finalement, l'utilisateur a gagné plus de possibilités de choix. Il peut rester un simple utilisateur et faire appel à un distributeur sur lequel il reportera la responsabilité dans le cadre d'une garantie de service. Il peut également choisir de devenir contributeur pour acquérir l'expertise en interne et diminuer ses coûts de maintenance.

### **L'intérêt du coordinateur**

Pour les coordinateurs, la question est plus subtile. Il reste peu de personnes à financer puisque les contributeurs ont pris en charge une très grande partie du développement et les distributeurs le packaging et la promotion du produit réalisé. Mais il reste à permettre au coordinateur ou à la petite équipe de coordination d'avoir les moyens d'accomplir son rôle. Il existe plusieurs cas de figure :

1. Un utilisateur voit l'avantage d'aller au-delà de la simple contribution et de bénéficier de tous les avantages d'avoir en son sein la personne connaissant le mieux le projet.
2. Un distributeur souhaite financer le temps d'un coordinateur pour se constituer une communauté d'utilisateurs ou améliorer son image (on retrouve ce cas de figure dans un certain nombre de grands cabinets d'avocats américains).





3. Le coordinateur ayant déjà résolu ses besoins de sécurité matérielle, il dispose d'un temps suffisant pour assurer bénévolement la coordination du projet.
4. Le coordinateur est dans un grand groupe, une université, un laboratoire de recherche ou une administration et peut libérer du temps pour le projet, même si son employeur n'en a pas un bénéfice direct et immédiat.

### **Le paradoxe du coordinateur financé**

Lorsque le coordinateur n'est pas au sein d'une structure ayant un intérêt à le laisser gérer son projet, et lorsqu'il n'a pas résolu ses problèmes de sécurité pour lui permettre de coordonner bénévolement son projet, il cherche alors à trouver un financement lui permettant d'assurer ce rôle. Il devient dès lors plus difficile de demander aux utilisateurs de contribuer sans contrepartie financière lorsque l'on est soit même payé pour son projet.

Ce cas de figure a souvent entraîné un certain flou pour éviter que les utilisateurs comprennent que certains sont payés et d'autres non. Cela a parfois donné une image très négative des coordinateurs financés pour leur travail de coordination, en particulier de la part d'autres coordinateurs faisant la promotion du seul bénévolat pour assurer ce genre de tâche, même s'ils sont souvent par ailleurs salariés par leur structure.

La solution consiste à rechercher soit un mécène (c'est un cas de plus en plus fréquent, en particulier de la part de distributeurs qui souhaitent améliorer leur image) ou un financement pour un travail connexe. Dans ce cas, le coordinateur peut être payé pour mettre en œuvre des produits complémentaires tels que nous les avons énumérés dans le modèle économique du distributeur et rester ainsi bénévole sur le cœur du projet qui lui, doit impliquer un grand nombre de personnes.

Il s'agit probablement d'un des aspects sur lesquels la réflexion est le moins mature aujourd'hui. Nous ne disposons pas tous d'une sécurité financière qui nous permette de nous positionner dans un contexte d'abondance !

### **Les autres coûts du projet**

Une fois acquis le financement des utilisateurs-contributeurs, du coordinateur et des distributeurs, il reste à financer les coûts directs du projet. Ceux-ci sont bien souvent très réduits. L'émergence de l'Internet a permis de mettre en place des outils de gestion de projets distribués à grande échelle avec un coût quasi nul en numéraire. Il peut cependant rester des coûts, en particulier lors de l'organisation de réunions physiques ou lors de la présentation au public. Disposer de temps devant soit et saisir les opportunités permet souvent d'obtenir des moyens en nature. Les coûts résiduels en numéraire peuvent alors souvent être trouvés plus facilement.

Exemple : Le coût de la coordination mondiale de l'Internet Fiesta 2000
Dans le cadre de l'Internet Fiesta 2000, le coût total en numéraire de la mise en place des trois jours de coordination mondiale a été de 23000 FRF (soit

environ 3600 €). Ils auraient pu être bien moindre si le projet avait disposé de plus de temps de maturation. Ce coût résiduel en numéraire a été pris en charge directement par les coordinateurs eux-mêmes, puis remboursés ensuite par des sponsors à la vue des résultats obtenus.

### Les recherches de financement

Les subventions ou financements de projets coopératifs doivent être structurés de façon très différente des méthodes habituelles. Ces dernières imposent une description détaillée des résultats attendus rendant difficile les réorientations au gré des opportunités, il faut utiliser toute la subvention si on souhaite la voir reconduite, l'évaluation ne se fait pas de façon globale par les personnes concernées mais pas un petit groupe de personnes qui n'ont souvent pas bénéficié directement du projet.

Il serait intéressant de réfléchir à de nouveaux types de financements. On pourrait imaginer par exemple des financements a posteriori sur la reconnaissance obtenue auprès des bénéficiaires (des utilisateurs) sur des projets dont le coût en numéraire est très réduit. L'argent est investi à coup sur par le financeur. Pour le porteur de projet cela lui permet, après un investissement de départ, de financer le projet suivant qui, s'il est couronné de succès, pourrait également recevoir des financements à posteriori, et ainsi de suite.

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.

## **3.3 Droit d'usage et propriété**

### **L'autorisation a priori**

Dans l'économie d'échange traditionnelle, le droit d'usage et éventuellement le droit de modification s'obtiennent par un achat d'un produit ou par une demande d'autorisation préalable (dans le cas du droit d'auteur par exemple). Dans un système coopératif, nous souhaitons que les utilisateurs puissent le plus facilement possible devenir contributeurs pour proposer des améliorations sur un produit.

Une solution a été proposée dans les années 1980 par Richard M. Stallman, dans le cadre du logiciel. Il s'agit de donner « a priori » l'autorisation d'utiliser et de modifier un programme grâce à une licence : La Licence Publique Générale GNU [GNU]. Le fait que le propriétaire des droits donne « a priori » l'autorisation d'utiliser et même de modifier un produit simplifie grandement sa réutilisation et l'émergence de contributeurs venus de partout. Les modèles économiques utilisés pour ces logiciels "libres" sont ceux dont nous avons parlé avec des besoins différents pour le distributeur, le coordinateur ou les contributeurs.

### **Le mouvement "Open Source"**

Il existe de nombreuses licences pour les produits « libres ». Devant certaines déviations de l'idée de base, un mouvement s'est mis en place pour définir le concept de « source ouvert ». Un des aspects les plus importants du logiciel libre est de permettre de faire soi même des modifications, ce n'est pas la possibilité de l'obtenir gratuitement (ce qui n'est d'ailleurs pas toujours le cas). Pour faciliter les modifications, le logiciel est fourni non seulement avec une licence mais également avec « le texte source » qui décrit dans un langage compréhensible par un humain les instructions destinées à la machine. La Définition de l'« Open Source » [OPE], recense trois grands critères sur les droits qu'une licence doit octroyer à un utilisateur :

- ✓ Le droit d'utilisation
- ✓ Le droit de modification
- ✓ Le droit de redistribution (à condition de donner les mêmes droits aux autres)

### **L'invention du "copyleft"**

La solution proposée utilise le droit d'auteur pour simplifier les échanges (ou la notion de copyright aux Etats-Unis) : Le propriétaire d'une œuvre peut choisir à qui il donne des droits et peut même décider a priori qu'il donne certains droits à tout le monde et l'inscrire dans un document qui est joint à l'oeuvre. Cette approche est parfois nommée par un jeu de mot : « copyleft » ou « gauche d'auteur ».

L'utilisateur n'a besoin de faire aucune démarche pour obtenir ces droits. Il est donc aisé même pour une petite société ou un particulier de récupérer un produit libre (souvent disponible en ligne ou dans des CD ROM distribués

avec les revues). Il peut l'utiliser et éventuellement au fur et à mesure qu'il acquiert du savoir-faire, devenir contributeur.

### **Le danger de la scission en de multiples versions**

Eric S. Raymond [RAY2], a noté que ces licences posaient cependant un problème particulier. Toute personne pouvant modifier et redistribuer un produit libre, le nombre de versions concurrentes devrait exploser. Les utilisateurs-contributeurs devraient alors faire des choix difficiles et beaucoup de développements ultérieurs devraient être réalisés en double. Le coordinateur initial se sentirait lésé car, même s'il a souhaité ouvrir au maximum son produit, la reconnaissance se dilue dans le nombre de versions. Deux orientations permettent de résoudre ce problème :

- ✓ La licence empêche toute scission. Elle oblige à ne redistribuer que les versions « officielles ». C'est le choix qu'a fait la société Sun. Mais cette option est peu populaire car elle oblige à faire une confiance aveugle au coordinateur. Si celui-ci devient inefficace ou dévie de son optique de base, les utilisateurs-contributeurs restent captifs et ne peuvent plus se recentrer sur un projet concurrent. Cependant lorsqu'il s'agit d'œuvres complètes (textes, œuvres d'art, films...), interdire de redistribuer soi-même des modifications, mais devoir passer par l'auteur peut avoir un sens pour conserver l'intégrité de l'œuvre.
- ✓ L'usage rend la scission impopulaire. Il ne s'agit plus de rendre impossible la scission mais de la rendre plus difficile. Ainsi, seuls les cas où la scission est vraiment nécessaire pourront survivre.

### **Que faire d'une version que l'on a modifiée ?**

Toute la question tourne autour de l'association de deux des droits accordés par les licences : Le droit de modification et le droit de redistribution. Combinés ensemble, ils peuvent mener à la scission. En fait, il existe trois types de gestion des modifications :

- ✓ Les modifications à but personnel. L'utilisateur gère alors lui-même ses propres versions modifiées.
- ✓ Les modifications officielles. Le contributeur envoie alors ses modifications au coordinateur qui peut les intégrer dans une nouvelle version au bénéfice de tous.
- ✓ Les modifications « nuisibles ». Le contributeur redistribue des versions modifiées sans qu'elles ne soient officiellement reconnues. Il s'agit du premier pas vers une scission.

C'est cette dernière option qui pose problème. L'usage développé en particulier dans le domaine du logiciel libre rend « tabou » les modifications nuisibles et les scissions sans les empêcher totalement. Ne permettre que les scissions « nuisibles » indispensables est un domaine qui nécessitera sans doute d'autres réflexions pour éviter les déviations.

### **Les brevets**

La problématique des brevets est assez proche. A l'origine, la notion de brevet a été créée pour inciter les inventeurs à publier leurs découvertes plutôt qu'à les cacher. En contrepartie, les propriétaires de brevets touchaient des droits sur l'utilisation de leur invention pendant une durée limitée. Cette notion a connu des déviations en particulier aux Etats-Unis. Les grosses sociétés déposent un très grand nombre de brevets parfois sur des mécanismes de base évidents. Il devient alors impossible de développer un produit sans violer un ou plusieurs brevets. Les grandes sociétés se violent mutuellement les brevets, elles signent alors des accords de réciprocité à grand renfort de services juridiques. Il n'en va pas de même des petites sociétés ou même des individus qui voudraient devenir contributeurs ou coordinateurs.

Le système des brevets tel qu'il est souvent appliqué réduit le nombre des acteurs possibles à quelques grosses sociétés. Cela va à l'encontre de la multiplication des contributeurs et même de la multiplication des projets conduits par des coordinateurs. Le brevet, créé pour diffuser le savoir humain comporte aujourd'hui le risque de tuer les projets coopératifs. L'Europe débat actuellement de la possibilité d'élargir sa notion plus stricte des brevets pour rejoindre l'orientation prise par les Etats-Unis. Des mouvements tels que [freepatents.org](http://freepatents.org) cherchent à conserver la liberté des utilisateurs et la multiplicité des acteurs [FRE].

### **Que veut dire être propriétaire ?**

Le coordinateur est « propriétaire » de son projet car il est normalement le seul à avoir le droit de redistribuer les versions modifiées. Bien que la notion de propriété existe, elle est très différente de celle que nous avons vue dans la « tragédie des biens communs » [HAR]. Une des différences majeures est que les autres personnes peuvent utiliser sans limite les ressources proposées. Chacun peut ainsi aller dans autant de propriétés qu'il le souhaite profiter de leurs avantages. La richesse du coordinateur n'est pas dans le projet lui-même mais dans les utilisateurs qu'il attire et la reconnaissance qu'il reçoit d'eux. Le coordinateur-propriétaire impose sa loi uniquement sur les évolutions, non sur l'utilisation.

### **Attirer l'attention vaut mieux que ce que l'on possède dans une économie d'abondance**

Bruce Sterling décrit dans « Libre comme l'air, libre comme l'eau, libre comme la connaissance » [STE], un des textes fondateurs du logiciel libre, la relative importance de la propriété : « Le point crucial c'est l'accès, pas la propriété. Et ce n'est en vérité pas l'accès lui-même, mais les indications qui disent à quoi il faut accéder, à quoi il vous faut prêter attention. Dans l'économie de l'information, tout est surabondant sauf l'attention ».

Pour un propriétaire de projet, attirer l'attention sur lui peut se faire par une promotion lourde ou par le bouche à oreille et la reconnaissance des autres, mais si son projet est ouvert et permet facilement d'entrer et de sortir de sa « propriété », il ne pourra conserver ses utilisateurs et ses contributeurs que s'ils y trouvent ce qu'ils recherchent.



### A la conquête de nouveaux territoires

Eric S. Raymond [RAY3] nomme ce territoire des "projets possibles" où chacun peut prendre un morceau de propriété « l'ergosphère ». Il est différent de l'espace des idées appelé la « Noosphère » par Teilhard de Chardin, où la propriété n'existe pas. Plusieurs projets peuvent se construire sur une même idée. En fait ce territoire des projets ressemble plus au cyberspace où des personnes s'approprient des morceaux de territoire dans un espace sans limites.

Eric S. Raymond décrit trois façons de devenir propriétaire d'un projet. Sa vision est très orientée vers la notion anglo-américaine lockéenne de conquête de la propriété (celle que l'on retrouve dans la "conquête vers l'Ouest") :

1. Créer un nouveau projet
2. Se faire passer le relais par l'ancien coordinateur
3. Proposer de reprendre un projet si l'ancien propriétaire a disparu ou s'est désintéressé. Pour éviter les conflits de succession, il faudra alors gagner très progressivement une légitimité.

L'objectif, en obtenant la légitimité de la coordination d'un projet, est de réduire les sources de conflit et de maximiser la coopération.

### Quel nouveau projet lancer ?

Il existe deux cas de figure pour choisir un nouveau projet :

- ✓ Soit on crée un sous projet d'un projet existant. Il est plus facile ainsi d'attirer l'attention sur soi en bénéficiant de l'audience du projet principal
- ✓ Soit on crée un projet totalement nouveau. On acquiert ainsi plus de prestige si le projet réussit. Le choix du projet ne doit être ni trop éloigné de projets existants pour que les utilisateurs potentiels en comprennent rapidement l'intérêt, ni trop proche pour ne pas ressentir la concurrence de projets déjà bien établis.

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



### **3.4 Peut-on mixer les méthodes coopératives et traditionnelles ?**

#### **Une incompatibilité d'approche**

Souvent, une ou plusieurs des lois de base de la coopération ne peut s'appliquer. Cela peut être le cas par exemple lorsque les délais sont tendus et qu'il faut donc gérer les chemins critiques plutôt que d'attendre les opportunités. Cela est également le cas lorsqu'un résultat précis est attendu de chacun, comme par exemple pour l'équipage d'un navire à l'approche de la tempête.

Dans ces cas là, on souhaite souvent malgré tout profiter à la fois des avantages de la méthode coopérative (plus grande adaptabilité grâce à l'implication des contributeurs) et de ceux de la méthode traditionnelle (chaque tâche individuelle a plus de chance d'aboutir).

Certaines lois de la coopération ne posent pas de problèmes et peuvent s'appliquer avec bonheur pour améliorer une gestion plus traditionnelle de projet. Ainsi, donner un esprit de communauté afin de renforcer le sentiment de confiance et d'appartenance. De même, compléter la rémunération traditionnelle avec des contreparties telles que la reconnaissance ou l'acquisition de savoir faire est le plus souvent une excellente idée. Le seuil de passage à l'acte peut également être abaissé en donnant des instructions simples et en étant réactif.

Dans d'autres cas de figure, certaines lois de la coopération ne peuvent être appliquées à cause de contraintes inhérentes au projet. Il existe quatre grands cas de figure où l'application de méthodes complètement coopératives pose problème :

1. Lorsque l'on travaille dans un domaine où il n'y a pas d'abondance et que l'économie la plus naturelle est celle de l'échange plutôt que celle du don
2. Lorsque l'on a besoin d'obtenir des résultats précis définis à l'avance et que l'on ne peut donc pas adapter le projet en fonction des opportunités autant qu'on le voudrait
3. Lorsque le projet nécessite des moyens importants dès le démarrage (par exemple dans un système industriel où la production nécessite des outils onéreux). Il faut alors évaluer "a priori" la viabilité du projet ou la capacité des participants.
4. Lorsque les délais sont courts et que l'on ne dispose donc pas d'assez de temps devant soi pour maximiser le nombre d'opportunités. Dans ce cas de figure également, beaucoup de tâches des contributeurs deviennent critiques car leur non réalisation peuvent mettre le projet en péril.

Lorsqu'une des lois de la coopération ne s'applique pas à un projet, il existe trois réponses possibles :

- ✓ Soit on peut modifier le projet pour qu'il devienne compatible avec une gestion coopérative. Nous verrons que ce cas de figure est beaucoup plus souvent applicable qu'on ne le pense généralement



- ✓ Soit on mixe la méthode coopérative et la méthode traditionnelle lorsque cela est possible.
- ✓ Soit on doit opter pour une gestion plus traditionnelle de projet, quitte à mettre en œuvre les quelques éléments qui peuvent s'appliquer dans tous les cas de figure (esprit de communauté, reconnaissance pour meilleurs contributeurs, instruction simples...)

### **Lorsque l'environnement ne permet pas l'abondance**

Il arrive que même dans le domaine des bien immatériels, l'abondance ne soit pas la règle. Ainsi, nous avons découvert ces dernières années des logiciels "consommables" qui ne pouvaient plus s'utiliser de façon efficace après quelques temps mais qu'il fallait remplacer par une nouvelle version (d'où l'amortissement comptable des logiciels qui ont en France une valeur nulle après seulement un an !).

D'un autre côté, il arrive que dans le domaine des biens matériels, on se trouve au contraire dans un environnement d'abondance. C'est ce que font souvent les laboratoires qui mettent à disposition de leurs chercheurs de nombreuses choses qu'ils vont pouvoir utiliser sans garantie d'obtenir un résultat.

#### Exemple d'abondance de biens matériels : la peinture ... à la télévision

Au temps de l'ORTF (Office de Radio Télévision Française), il existait un service appelé le labo qui était là pour inventer sans garantir à l'avance de quelconques résultats. Les membres du labo de l'ORTF ont un jour utilisé de gros stocks de peinture bleue qui se trouvaient là en abondance. Ils en enduisirent un décors pour en faire un fond uniforme et réussirent ensuite à remplacer électroniquement ce bleu placé derrière un présentateur, par une autre image. Ils inventèrent ainsi le procédé d'incrustation très utilisé de nos jours par exemple lors des bulletins météorologiques. Si des pots inutiles ne s'étaient pas trouvés là et si la peinture avait été rationnée, on ne les aurait pas laissés "jouer" à partir d'une idée apparemment aussi farfelue !

Bien souvent l'abondance ou la pénurie est plus le résultat d'un choix que d'une nécessité. Ce peut être le choix de producteurs pour conserver une économie d'échange mieux connue ou le résultat des règles choisies pour la répartition des biens.

Il est également possible de transformer un environnement de pénurie en environnement d'abondance en transformant l'objet même de la transaction. Ainsi, si on reprend notre fameux proverbe : « Si tu donnes un poisson à un homme, il se nourrira une fois; si tu lui apprends à pêcher, il se nourrira toute sa vie ». Dans ce cas de figure le poisson a plus de chance de rester une denrée rare s'il est donné que si plusieurs personnes ont appris à pêcher.

Dans tous les cas de figure, il est bon de connaître dans l'environnement de son projet, ce qui est rare et ce qui est abondant.

### **Lorsque l'on attend absolument certains résultats précis définis à l'avance**



Lorsque l'on doit définir à l'avance certains résultats à obtenir, on risque de devoir concentrer énormément d'énergie pour les atteindre sans pouvoir se recentrer sur un nouvel objectif. Pourtant adapter en permanence les objectifs en fonction des opportunités est souvent indispensable pour obtenir un résultat bien plus important avec beaucoup moins d'efforts.

Si le respect des résultats prévus est parfois indispensable (un navire qui doit traverser une tempête...), il existe également de très nombreux cas où ces définitions "a priori" sont des contraintes ajoutées mais non nécessaires. Deux exemples pris dans la coordination mondiale de l'Internet Fiesta 2000 illustrent bien l'importance de pouvoir réadapter ses objectifs en cours de projet.

### Exemple de l'Internet Fiesta 2000 : changement dans les résultats attendus

Lors de l'Internet Fiesta 2000 [INT], la coordination mondiale s'est mise en place avec comme objectif d'apporter un maximum d'aide aux organisateurs nationaux de cette fête dans le monde. Il s'est trouvé après coup que plusieurs participants ont créé des pages expliquant différentes techniques sur Internet mais surtout que progressivement, de plus en plus de personnes ont pu faire des pages dans différentes langues. Finalement, il a été possible de proposer des pages et des animations en de nombreuses langues. Si nous avions dû définir précisément les actions prévues au début du projet, nous aurions probablement insisté sur les pages techniques ou peut-être même sur la distribution de kit de communication (affiches...). Ayant trouvé un nombre limité d'opportunités dans ce sens nous aurions alors consacré toute notre énergie à faire au mieux ce que nous avions prévu. Nous n'aurions alors sûrement pas eu le temps ni l'idée de nous concentrer sur les possibilités de trouver des contributeurs multilingues, ce qui a pourtant été la plus grande réussite de l'équipe.

Le deuxième exemple montre une réorientation qui n'est pas due au déroulement plus ou moins bon de certaines parties du projet. Cette fois c'est l'idée de départ elle-même qui rendait plus faible les chances de succès.

### Exemple de l'Internet Fiesta 2000 : Le tout est l'ennemi du mieux

Un piège dans la coordination mondiale aurait été de se donner comme contrainte de couvrir par exemple l'ensemble des langues européennes (il existe 11 langues officielles dans l'Union Européenne). Dans ce cas nous aurions dû consacrer une énergie énorme (et des financements) pour couvrir les langues sur lesquelles personne ne s'était proposé. Au contraire, lors de l'Internet Fiesta 2000, certaines langues considérées comme importantes n'étaient pas couvertes. Mais en fonction du dynamisme des personnes rencontrées, nous avons pu proposer par exemple le coréen, le créole ou le malgache. En tout 15 langues ont été utilisées pour les échanges et 30 langues dans les films diffusés.

Ce dernier exemple montre comment il est possible de mieux définir ses objectifs à partir d'une règle très simple :



Si une tâche ratée fait échouer votre projet, vos objectifs ne sont pas bons. Si votre succès augmente à chaque tâche réussie, vous êtes sur la voie de la réussite.

Dans ce cas nous avons suivi la règle qui consiste à rendre le projet le plus résistant possible à la non-coopération : Toute personne qui ne fait pas son travail (ou toute compétence que l'on n'a pas trouvé) ne bloque pas le projet ; Toute personne qui apporte une contribution apporte un plus au projet.

Lorsque malgré tout certains résultats doivent impérativement être obtenus de la part des contributeurs, il n'est plus possible d'être dans un environnement non hiérarchisé et non coercitif. Les marins ont trouvé une solution tout à fait intéressante pour mixer les méthodes coercitives et coopératives : Sur un navire, il existe deux types d'officier. L'officier de pont et l'officier de quart. L'un punit les matelots qui ne font pas leur travail (car chaque tâche est critique sur un bateau), l'autre est chargé d'apporter de la reconnaissance à ceux qui font des choses exceptionnelles.

### **Lorsque des coûts importants sont à engager dès le démarrage**

Parfois, le projet nécessite des moyens pour démarrer. Cela peut être la construction d'une usine pour produire un bien, ou tout simplement d'un financement pour lancer un projet événementiel.

Le premier danger est que la recherche de financements retarde le démarrage du projet et réduise le temps disponible pour lui (le plus souvent, une fois les énormes délais pour finaliser le financement passés, on souhaite obtenir des résultats le plus rapidement possible...)

Exemple de l'Internet Fiesta 2000 : Attendre les financements c'est commencer trop tard

Lors de l'Internet Fiesta 2000, nous avons tenté de concilier les approches coopératives et traditionnelles sur un point : Nous avons annoncé que lors des 3 jours de fête, un ensemble de personnes de la coordination serait en ligne 24h sur 24 pour participer aux événements sur Internet et les mettre en valeur en proposant une sorte de livre de voyage multilingue. Dans ce cas de figure, il a fallu attendre la fin des recherches de financement (qui se sont d'ailleurs soldées par un échec) avant de choisir les partenaires pour le lieu, la diffusion vidéo (les financeurs auraient pu imposer leurs choix)... Un petit calcul a permis de montrer que la mise en place de cet événement avec un délai réduit a multiplié par six le temps de coordination tout en devant cependant acheter ce qui n'avait pu être trouvé par opportunité. Cela a eu pour conséquence de rendre non viable le choix du modèle économique que j'avais choisi pour coordonner l'ensemble (consacrer un pourcentage acceptable de mon temps au bénévolat).

Même lorsque le projet a son financement et que l'on dispose du temps nécessaire pour le gérer par opportunités, il a fallu définir "a priori" les résultats attendus et ceux-ci servent au financier à évaluer ensuite si le projet a abouti ou non. Il devient alors particulièrement difficile de réorienter le

projet et on se retrouve dans le cas précédent : des contraintes imposées par les résultats attendus. Comme nous l'avons vu avec Igor Ansoff [ANS], un tel système planifié n'est valable que dans un environnement parfaitement stable, ce qui n'est certainement pas le cas de nos jours...

Il est courant de penser qu'il n'est pas possible de démarrer un projet sans des moyens suffisants, en général supérieurs à ceux dont on dispose. Mais si c'est souvent vrai dans le domaine industriel (ce qui entraîne la recherche de capital), cela l'est moins dans d'autres domaines qui sont trop souvent traités comme des systèmes industriels tayloriens : le service (y compris le service public), la production de contenus créatifs, l'innovation... Dans beaucoup de ces cas de figure, une approche monolithique ne permet pas l'économie d'échelle attendue et ajoute des contraintes inutiles qui compromettent les chances de succès.

Dans le domaine associatif, on fonctionne souvent par projet événementiel (qui se "finance" mieux qu'un véritable travail de fond). Un des coûts importants est souvent le coût de la coordination, les associations d'une certaine taille cherchant à financer leur poste budgétaire le plus important : la masse salariale. C'est souvent la raison de recherche de financements "a priori" avec toutes les conséquences sur la gestion coopérative du projet. Comme indiqué précédemment, le modèle économique du coordinateur est probablement un des points les plus importants à étudier, et les quelques pistes données dans ce texte doivent certainement être développées.

### **Lorsque les délais sont courts**

Que ce soit parce que l'on s'est imposé des délais (le financeur est impatient d'avoir un résultat maintenant qu'il a donné son accord), parce que certains coûts dépendent de la durée totale du projet (dans le cas de salaires par exemple) ou parce qu'il existe réellement des échéances, la limitation de la durée d'un projet rend plus difficile la gestion par opportunité.

Les deux méthodes, traditionnelles et coopératives, ont des besoins très différents en matière de temps :

- Gestion d'un planning en flux tendu en fonction du temps qu'il reste dans le cas des projets traditionnels,
- Gestion suivant des objectifs généraux définis pour permettre de saisir les opportunités dans le cas des projets coopératifs.

Pourtant, on confond souvent deux types de temps :

- ✓ le temps de travail cumulé, qui peut parfois être parallélisé en multipliant les participants, à condition que leurs contributions soient indépendantes pour éviter les pièges de la loi de Brooks
- ✓ La durée du projet qui peut être très supérieure à la durée du travail accomplie. Plus cette durée sera longue, plus on aura de possibilités de rencontrer des opportunités. Cette durée permet au projet, indépendamment du temps de travail, d'atteindre un niveau de maturité.

Dans le cas des projets coopératifs on cherche à réduire les contraintes et à augmenter les opportunités (par exemple par un pouvoir non contraignant sur les contributeurs) alors que dans le cas de la gestion de projets traditionnels,



on gère principalement en fonction des contraintes (grâce à la mise en place d'une hiérarchie d'ordres).

Avoir des échéances précises si elles sont suffisamment longues pour permettre au projet de mûrir, n'est pourtant pas une mauvaises choses et dynamise la participation. Tout le secret est dans la règle que nous avons énoncé précédemment : Qu'attend-on à cette échéance ? Le plus de résultats possibles même non prévus ou la réalisation de la totalité des tâches initialement prévues ?

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 :

1. Lorsque l'environnement ne permet pas l'abondance
2. Lorsque l'on attend absolument certains résultats précis définis à l'avance
3. Lorsque des coûts importants sont à engager dès le démarrage
4. 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)

### 4. Guide de mise en place d'un projet coopératif

Les chapitres précédents vous ont donné envie de vous lancer ? Voici pour conclure cet ouvrage un guide à destination des coordinateurs de projets basés sur la coopération volontaire.

Le premier chapitre est dédié à la question préliminaire : "Etes-vous prêt à lancer votre projet"

Puis nous aborderons la phase de préparation avec deux chapitres sur la définition du projet de départ et la détermination des règles de fonctionnement du groupe.

Le chapitre suivant permettra de préparer l'ouverture du projet avec la recherche d'utilisateurs et de contributeurs.

Cinq chapitres seront ensuite consacrés à la vie du projet une fois ouvert aux contributeurs. Depuis le travail du coordinateur jusqu'à la production et la diffusion des résultats en passant par la communication interne. Sans oublier le traitement des conflits et des circonstances exceptionnelles telles que le changement de coordinateur.

Vous vous sentez une âme d'artiste, prêt à façonner l'environnement en perpétuel mouvement ? Vous avez du charisme et vous aimez les relations et les échanges ? Vous êtes prêt à affronter le jugement impitoyable des autres au travers de leur implication ou non dans votre projet ?

Alors en route ! Les nouveaux territoires de la coopération vous attendent.

## 4.1 Etes-vous prêt à lancer votre projet ?

### **Projet coopératif ou traditionnel ?**

Les projets basés sur les principes de coopérations tels que nous les avons présentés sont plus ou moins faciles à mettre en œuvre. Dans certains cas de figure, il sera plus judicieux de mettre en place une gestion traditionnelle de projet hiérarchisé. Dans d'autres cas au contraire, les projets coopératifs seront beaucoup plus adaptés et permettront rapidement des résultats spectaculaires qu'il aurait été impossible d'obtenir avec des projets traditionnels, même avec des moyens financiers beaucoup plus importants.

Vous disposez d'un projet que vous souhaitez lancer ou vous pouvez devenir « propriétaire » d'un projet existant. Ce projet remplit-il les différents critères pour qu'il puisse être géré de façon coopérative ?

#### Première question : Faut-il lancer un projet coopératif ?

Les chapitres précédents nous montrent les grandes lois qui permettent de développer un projet coopératif. Posez-vous la question pour chacune d'elle de savoir si votre projet y est conforme, si vous pouvez adapter votre projet pour qu'il suive ces lois ou bien s'il est possible de concilier le projet pour permettre une gestion mixte : traditionnelle et coopérative. Dans tous les cas de figure, identifiez bien les "questions sensibles" pour connaître les points à surveiller.

1. Le projet porte-t-il sur un bien abondant pour favoriser l'économie du don ?
2. Est-il possible de former une communauté pour multiplier les échanges ?
3. Peut-on éviter une évaluation a priori par des personnes externes au projet ?
4. Les besoins de départ peuvent-ils être réduits pour permettre un démarrage immédiat
5. Le projet peut-il survivre avec un minimum de contributions, peut-on conserver les tâches critiques ?
6. A-t-on du temps devant soi et peut-on facilement redéfinir les résultats attendus pour gérer le projet par opportunités ?
7. Peut-on gérer les contributeurs avec éventuellement des rôles mais pas de titres hiérarchiques pour gérer le projet par motivation et non par coercition ?
8. Les utilisateurs-contributeurs potentiels savent-ils qu'ils ne s'engagent ni à rester ni même à contribuer ? Ont-ils par ailleurs résolus leurs problèmes de sécurité matérielle ?
9. La définition du projet et des contributions attendues est-il le plus simple possible ?

### **Les conséquences d'un bon ou d'un mauvais coordinateur**





Le coordinateur a un rôle critique dans la réussite du projet. Si, comme nous l'avons proposé, il n'a pas de pouvoir de contrainte sur ses « utilisateurs-contributeurs », un mauvais coordinateur aura comme conséquence de faire échouer son propre projet. Les utilisateurs se tourneront naturellement vers d'autres projets ou même vers des projets concurrents.

Pourtant, s'il est possible d'avoir des projets concurrents, nous verrons que l'usage les limite pour éviter une prolifération qui désorienterait les utilisateurs. Il ne s'agit alors que d'un mécanisme de régulation qui permet aux utilisateurs de se prémunir des projets mal coordonnés qui correspondraient cependant à un besoin.

### **A quoi sert le coordinateur ?**

Il n'est pas nécessaire que le coordinateur ait toutes les bonnes idées ou toutes les solutions. La partie réellement critique est de savoir identifier les bonnes idées et de les intégrer de façon cohérente.

Ainsi Linus Torvald, qui le premier a coordonné un immense projet de logiciel libre (Le système d'exploitation Linux) se définit lui-même en plaisantant comme « un fainéant aimant bien récupérer la gloire du travail des autres ». Il l'a fait de façon particulièrement intelligente en sachant mettre en valeur ses contributeurs qui le lui ont bien rendu.

Cependant, au démarrage, le coordinateur doit proposer un projet suffisamment avancé pour que les contributeurs aient envie de « jouer » avec. Il n'est souhaitable d'ouvrir le projet à des contributeurs externes que lorsque celui-ci dispose déjà d'un noyau stable et cohérent. Le premier rôle du futur coordinateur est donc de développer, le plus souvent seul, la première mouture de son projet. Pour faciliter cette phase, il est souhaitable de réutiliser au maximum des éléments déjà existants en les redéfinissant éventuellement pour les adapter à un projet nouveau sans repartir de zéro.

### **Les qualités d'un bon coordinateur**

Ces différents aspects permettent de définir le profil idéal d'un coordinateur. Bien sûr il doit avoir de bonnes connaissances dans le domaine du projet sans nécessairement être le plus grand des experts. S'il est déjà reconnu par ses pairs, cela facilitera l'implication de contributeurs de bons niveaux. Mais les trois qualités critiques du bon coordinateur sont :

1. Un très bon sens du contact et des relations humaines
2. Savoir reconnaître les opportunités et les bonnes idées des autres
3. Une très grande réactivité

La réactivité est un facteur clé. Le temps de travail effectif n'est pas aussi important qu'il n'y paraît. Souvent plus de 90% du temps d'un gestionnaire de projet est occupé à gérer les contraintes et les personnes ayant un rôle critique n'ayant pas assumé leurs tâches. Un projet coopératif avec très peu de contraintes tel que nous le proposons (ce qui bien sûr n'est pas valable dans tous les cas de figures) permet avec un temps de travail supportable pour une personne de réaliser de très grandes choses à condition de disposer de suffisamment de temps devant soi pour permettre à un grand nombre



d'opportunités d'arriver, et une grande réactivité pour saisir au vol ces opportunités et motiver ses contributeurs qui voient ainsi le projet avancer rapidement.

Deuxième question : Serez vous un bon coordinateur ?

Les compétences à avoir diffèrent suivant que l'on est dans la phase de lancement (ce qui est moins nécessaire s'il s'agit d'une reprise) ou que l'on est dans la phase ouverte aux contributeurs

Dans la phase de lancement

- ✓ Etes vous capable éventuellement en réutilisant des morceaux existants, de constituer un premier résultat qui donne envie aux contributeurs de l'améliorer
- ✓ Avez-vous une reconnaissance ou un charisme suffisant pour attirer les premiers contributeurs

Dans la phase ouverte aux contributeurs

- ✓ Réagissez-vous immédiatement aux questions et aux commentaires (en particulier par email)
- ✓ pensez vous avoir un très bon sens du contact et de l'écoute
- ✓ Savez-vous reconnaître les opportunités et les bonnes idées des autres

### **Pourrez-vous survivre à la coordination de votre projet ?**

La troisième question à étudier est de savoir si vous avez les moyens de vous lancer dans la coordination d'un projet. Si vous souhaitez que vos utilisateurs soient dans un système d'économie du don, vous devez vous-même être capable de montrer l'exemple. Pour cela vous devez disposer d'une sécurité matérielle suffisante.

Troisième question : Disposez-vous d'une sécurité matérielle suffisante ?

Si vous n'êtes dans aucun des cas proposés, cherchez d'abord à modifier votre situation pour vous permettre de "tenir la distance".

- ✓ Avez vous un emploi dans lequel le projet peut apporter un plus ? Vous pouvez être employé par un utilisateur du produit réalisé ou encore par un distributeur ou un laboratoire pouvant bénéficier de l'image obtenue grâce à la gestion du projet. Il vaut cependant mieux que vous ne soyez pas directement payé pour réaliser ce projet si vous voulez impliquer un grand nombre de personnes sans les rémunérer directement.
- ✓ Disposez-vous de moyens financiers suffisants (emploi stable ou soutien familial pour des étudiants...) pour conduire le projet dans le cadre du bénévolat ?
- ✓ Etes vous dans un grand groupe, une université, un laboratoire de recherche ou une administration qui accepte de fermer les yeux sur une partie de l'occupation de votre temps ?



Trois questions avant de se lancer :

1. Le projet est-il adapté à une gestion de type coopérative ?
2. Avez-vous le profil d'un bon coordinateur ?
3. 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.

## **4.2 Le projet de départ**

Pour qu'une communauté d'utilisateurs puisse se créer autour du projet et que certains contribuent à son développement, il est nécessaire que la réalisation soit suffisamment avancée. La première réalisation doit être exploitable et donner envie de contribuer pour y apporter des idées nouvelles. Le premier rôle du futur coordinateur est donc de préparer la première version de son projet ... seul.

### **3 domaines à évaluer en même temps**

Il y a trois domaines à évaluer pour que l'ouverture du projet ait de bonnes chances de succès :

- ✓ L'utilité : Si le projet est peu utile il sera dur de trouver des utilisateurs et de motiver des contributeurs pour le développer
- ✓ La qualité de la réalisation : Il s'agit d'avoir un projet exploitable au mieux par les utilisateurs et motivant les contributeurs.
- ✓ La présentation : Chacun doit pouvoir comprendre facilement le projet en fonction de ses propres repères.

Ceci peut sembler évident. Pourtant de nombreux projets ne se concentrent que sur un ou deux de ces aspects seulement. Puisque le projet sera évalué en continu par des utilisateurs/contributeurs sur lesquels vous n'avez pas de pouvoir de contrainte, il est indispensable qu'il soit au maximum utile, de bonne qualité et ... compréhensible.

### **Les déviations**

Dans un développement classique, le projet est évalué avant (par exemple par appel d'offre) et après par une personne ou un petit groupe. Le point le plus important est alors la présentation: Le projet doit donner l'impression d'être utile et bien réalisé pour les personnes qui évaluent plutôt que pour ceux qui en auront besoin. Dans d'autres cas, les porteurs de projets partent non pas du point de vue des autres, mais de leur propre point de vue. Ils considèrent alors en toute bonne foi, leur projet comme utile et de bonne qualité et rejettent le manque d'utilisateurs et de contributeurs sur les autres.

Pour qu'un projet puisse, lors de son ouverture à la coopération, attirer des utilisateurs et des contributeurs, aucun des 3 aspects ne doit être négligé. Si le porteur de projet peut chercher à optimiser chacun d'eux, il ne saura qu'après l'ouverture du projet s'il était dans le bon chemin.

### **Un projet utile**

Le projet doit être utile pour l'utilisateur et non seulement perçu comme tel par l'initiateur du projet ou un évaluateur extérieur. Un projet utile n'est pas forcément un projet qui touche le plus grand nombre, mais plutôt un projet qui apportera une très grande plus-value à une communauté donnée même si elle est petite. Par exemple une télévision de proximité réalisée par les habitants d'un quartier ou d'un immeuble peut plus facilement créer du lien

entre les personnes qu'une télévision couvrant un secteur le plus large possible (Cette dernière aura un but différent). Ne soyez pas ambitieux sur la taille de votre communauté cible mais plutôt sur l'apport que vous lui faites. Dans tous les cas de figure un projet utile est un projet fortement utilisé par la cible visée. Vous ne saurez donc si votre projet est utile que plus tard...

Il n'y a malheureusement pas beaucoup de moyens d'estimer l'utilité à l'avance mise à part votre propre expérience et les discussions que vous pourrez avoir avec d'autres. Le seul conseil que l'on pourrait donner ressemble à une lapalissade mais n'est pas aussi souvent suivi qu'on pourrait le penser :

- Lancez votre projet dans un domaine que vous connaissez suffisamment pour pouvoir estimer au mieux l'utilité de ce que voulez faire.

### Un projet bien réalisé

Le projet doit être déjà suffisamment avancé pour motiver des utilisateurs et des contributeurs. La réalisation de ce préprojet doit être de grande qualité (ce sera aussi bien sûr le cas pour l'évolution du projet après son ouverture aux contributeurs). Le porteur de projet doit donc réaliser seul ou avec un très petit nombre de personnes une première version. Une bonne façon d'obtenir un préprojet solide, de bonne qualité et bien avancé est de réutiliser chaque fois que possible des éléments déjà existants. Il ne s'agit pas bien sûr de copier un projet existant pour en faire un nouveau, mais plutôt de se concentrer sur ce qui fait l'originalité du projet. Le porteur de projet à ce stade est donc à la fois un producteur pointu pour un ou deux aspects très spécifiques et un intégrateur pour obtenir un ensemble cohérent suffisamment important. Il peut être nécessaire également de reprendre à zéro la réalisation d'une des pièces du puzzle déjà existante.

Exemple : Minix ancêtre de Linux

Lorsque Linus Torvald a écrit la première version de Linux, son système d'exploitation pour les ordinateurs, il s'est basé sur un autre petit système existant : Minix écrit par Andrew Tanenbaum [TAN]. Ce dernier avait pour objectif de mettre en place un petit système d'exploitation libre de droits pour illustrer ses cours et son livre sur le développement des systèmes d'exploitation. Linus Torvald est parti de là pour proposer un système d'exploitation complet opérationnel.

### Un projet bien présenté

Le projet doit être présenté sous une forme aisément compréhensible par d'autres personnes. On a souvent l'impression qu'il suffit d'énoncer clairement une description du projet pour qu'il soit compréhensible. En fait, un des points capitaux est le mode de raisonnement adopté pour faciliter la compréhension. Par exemple les textes français utilisent majoritairement une démarche où l'on part du concept pour ensuite le décliner avec différents exemples. Les textes anglo-saxons partent plutôt d'une démarche inverse où des exemples sont d'abord avancés. Le concept apparaît ensuite comme synthèse. Il existe un troisième mode de raisonnement basé sur l'analogie avec un exemple connu.

Cette dernière méthode est particulièrement utilisée dans les cultures africaines. Il est cependant possible de présenter des documents compréhensibles par plusieurs cultures en jouant sur les redondances, mais aussi sur des encadrés et des exemples qui seront lus naturellement plus par telles ou telles cultures suivant la progression de la présentation. J'ai trouvé très peu d'information sur les diverses démarches de raisonnement. Je suis très preneur de critiques sur celles présentées ici et de réflexions sur celles adoptées par diverses cultures.

### Démarche de présentation

Mais l'erreur la plus commune dans la présentation d'un projet (qu'il soit présenté oralement ou dans un document), est l'adoption d'une démarche qui part du projet plutôt que de la culture de l'interlocuteur. Souvent pour bien être compris, il est nécessaire de faire deux démarches. On part de son idée et de ses propres concepts pour trouver par étape comment ils se rapprochent des concepts compris par le public ciblé. La présentation est alors construite sur la démarche exactement inverse : partant des concepts habituels de l'interlocuteur, on suit le chemin pour arriver jusqu'à la présentation du projet.

Nous avons vu qu'un projet s'appropriait un nouveau territoire. Le peupler consiste ensuite à partir de son territoire en repérant le chemin jusqu'à l'endroit où se trouvent les interlocuteurs pour les ramener ensuite chez soi.

Une bonne technique est de présenter à l'avance son projet à quelques personnes proches de la cible. Il y a souvent une crainte de se faire "voler" son projet si on le présente à quelqu'un auparavant, mais le choix des personnes et l'avancement du projet lorsque l'on en est à l'étape de savoir comment le présenter permettent de réduire ce risque.

### Mea-culpa

Ce texte est un bel exemple d'une démarche incomplète ! Si j'ai essayé de comprendre les nouveaux concepts introduits par les projets coopératifs, leur découverte m'a tellement occupé que je n'ai pas encore pris le temps de repérer sérieusement le chemin entre ce que j'écris et divers utilisateurs potentiels pour qu'ils puissent rejoindre aisément "mes nouveaux territoires". En attendant des versions intégrant une démarche plus complète, ce texte est donc plutôt destiné à ceux qui sont déjà en vue des territoires que j'explore : Ceux qui ont déjà une expérience de la coopération.

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

1. 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.
2. 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.

3. 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.
4. 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.

### 4.3 Définir les règles du jeu

#### Cinq domaines à gérer

En plus de posséder un bon projet de départ, il va vous falloir définir les règles du jeu qui vous permettront de coordonner le projet pendant la phase ouverte à tous. Nous avons déjà rencontré ces règles, nous les avons déjà décrites comme base pour permettre de respecter les lois de la coopération.

Nous allons maintenant les reclasser suivant les 5 grands domaines que vous aurez à gérer dans votre projet :

1. L'environnement
2. La communauté des utilisateurs-contributeurs
3. La redéfinition continue du projet
4. La gestion des tâches et l'intégration des résultats
5. Les mécanismes de contrepartie

Savoir adapter son projet avec astuce et imagination pour qu'il se conforme aux lois de la coopération est un art dans lequel certains coordinateurs font preuve de génie. L'artiste après avoir appris à maîtriser les techniques du pinceau ou du piano, saura ou non faire preuve d'inspiration. De même, les règles et méthodes proposées ne sont que l'instrument qui doit permettre au coordinateur de rassembler et de créer les conditions pour qu'émerge de grandes choses. L'œuvre du coordinateur n'est pas directement le projet lui-même, mais la mise en place de l'environnement qui favorise le développement du projet.

#### Un environnement favorable

Le maître mot pour l'environnement est "l'abondance". Plutôt que de constater simplement si l'élément de base dont vous avez besoin pour votre projet est abondant ou non, nous avons vu qu'il était possible de choisir un autre point de départ qui sera naturellement plus abondant (apprendre à pêcher plutôt que de donner du poisson).

Savoir trouver l'abondance là où on ne l'attend pas fait parti de l'art du porteur de projet coopératif. Si ce texte peut donner quelques conseils, l'intuition du coordinateur reste irremplaçable. Un véritable génie de la coopération pourra même dénicher l'abondance là où toute autre personne ne verra que de la pénurie !

L'abondance doit être recherchée le plus possible et pas simplement dans les briques de base du projet. Le temps disponible doit aussi être abondant pour avoir le maximum d'opportunités. La sécurité matérielle du coordinateur et des contributeurs sont également la base qui leur permet de se concentrer sur le développement du projet.

Les trois règles pour un environnement favorable
1. L'abondance doit être préservée et bien répartie dans les éléments qui servent de base au projet (loi 1)



2. Il faut disposer d'un maximum de temps devant soi pour maximiser les opportunités (loi 6)
3. Pour vous consacrer à votre projet, assurez-vous d'abord que vous avez réglé vos problèmes de sécurité matérielle. Plus vos contributeurs auront réglé les leurs, plus ils pourront également s'investir dans votre projet (lois 4 et 8)

### Une communauté qui attire les contributeurs

Pour que de nombreuses personnes aient envie de s'intégrer à votre communauté, vous allez devoir renoncer à vouloir les en rendre captifs. Moins les membres potentiels se sentiront obligés de rester dans votre projet ou d'y contribuer plus ils pourront venir "pour voir" et rester s'ils se sentent bien. Vous avez plus de chance de voir vos membres coopérer s'ils restent dans votre communauté par envie que s'ils se sentent contraints !

Une communauté est basée à la fois sur un sentiment de confiance et un sentiment d'appartenance. L'outil le plus efficace pour cela est le temps. Il vous faudra ainsi : préserver le passé, construire un présent ou chacun peut se voir et montrer un futur à votre groupe.

La communauté devra non seulement favoriser les échanges entre les membres (tout en centralisant l'intégration du travail de chacun par le seul coordinateur pour garder la cohérence du projet), mais aussi avec l'extérieur pour enrichir les débats et apporter des opportunités de l'extérieur pour ce que l'on ne trouve pas à l'intérieur de la communauté.

Enfin, nous avons vu les dangers des mécanismes mimétiques collectifs [GIR]. S'il est bon d'avoir des "rites" et des références communes pour développer le sens d'appartenir à la même communauté, il peut s'y développer des tensions. Plutôt que de concentrer ces tensions sur un "bouc émissaire", cherchez d'autres mécanismes d'évacuation à mettre en œuvre le plus tôt possible.

Finalement, animer une communauté est un art proche de la musique. Le coordinateur doit composer la progression du groupe comme une mélodie avec ses rythmes et en tenant compte des harmonies...

### Les sept règles d'une communauté ouverte et équilibrée

1. Mettez en place une communauté ouverte qui n'implique pas un engagement à contribuer de la part de ses membres mais permettez au contraire la sortie à tout moment et encouragez la multi-appartenance (lois 2 et 8)
2. Conservez précieusement l'histoire du groupe et les réalisations accomplies par chacun grâce à un historique disponible pour tous (loi 2)
3. Fractionnez progressivement les résultats en sous-projets pour ne pas diluer les contributions et permettre aux plus actifs de "se voir". Laissez les meilleurs s'approprier des morceaux du projet (loi 7)
4. Donnez aux membres de la communauté une vision à long terme de vos aventures communes (loi 2)

5. Favorisez les "rites" et les références communes pour développer les liens entre les membres de la communauté. Ces liens doivent être amicaux et non opérationnels car les contributions sont directement transmises au coordinateur qui seul les intègre (loi 5)
6. Maximisez le nombre de contacts à l'intérieur mais également à l'extérieur de la communauté pour multiplier les opportunités utiles au projet (loi 6)
7. Rendez visible le cycle mimétique lorsque les tensions du groupe se concentrent sur un bouc émissaire. Inventez d'autres mécanismes pour évacuer le plus tôt possible ces tensions qui arriveront tôt ou tard (loi 2)

### Redéfinir continuellement le projet

Nous avons vu que dans l'environnement changeant dans lequel nous vivons aujourd'hui, une simple planification n'était plus possible. Pour cela il va vous falloir éviter plusieurs pièges :

Chaque fois que vous proposez une réorientation, vous ne devez pas être prisonnier de vos engagements passés. Pour cela, vous devez être vigilant de ne pas annoncer des résultats attendus à l'avance, mais plutôt des objectifs. Vous devrez cependant vous concentrer pour obtenir des résultats "en interne". Mais annoncez vos résultats qu'une fois obtenus.

Le deuxième grand principe est de garder les choses simples. Attendez avant de proposer de nouvelles orientations à vos membres qu'elles soient mures dans votre tête et que vous puissiez les présenter comme une évolution logique de ce qui a déjà été accompli.

Enfin, soyez vigilant de ne pas vous rajouter des contraintes supplémentaires. Cela est particulièrement vrai pour les contraintes financières. Chaque évolution ne doit pas rendre le projet dépendant d'un nouveau financement que vous n'auriez pas encore acquis.

Les quatre règles pour redéfinir continuellement son projet sans y ajouter des contraintes

1. Annoncez à l'avance des objectifs mais surtout pas des résultats attendus (loi 6)
2. KISS : Conservez le projet "bête et simple" (Keep It Simple and Stupid) (loi 9)
3. Minimisez les coûts et les temps de coordination grâce à des outils les plus efficaces possibles (loi 4)
4. Réduisez ou supprimez lorsque cela est possible les autres coûts du projet (loi 4)

### Gérer les tâches et intégrer les résultats

Dans les projets coopératifs, le coordinateur conserve toutes les tâches critiques. Celles-ci, si elles ne sont pas ou mal réalisées, peuvent mettre le projet en péril. Il est donc nécessaire que le coordinateur fasse preuve d'un grand art pour redécomposer son projet en un minimum de tâches critiques qu'il pourra supporter et un maximum de tâches non critiques parallèles proposés à la communauté ou récupérées ailleurs.



Une des lois de base est de rendre votre projet résistant à la non-coopération (il faut souvent un certain temps avant de susciter de nombreuses contributions). Si pratiquement personne ne contribue, votre projet doit pouvoir survivre. Toute contribution supplémentaire ajoutée à ce seuil minimum doit ensuite apporter un plus au projet. Plus le seuil nécessaire à la survie du projet sera bas et plus celui-ci sera également résistant aux agressions qui pourraient le pénaliser.

### Les cinq règles de la gestion des tâches en projet coopératif

1. Réduisez au maximum le nombre de tâches critiques et conservez en la maîtrise (loi 5)
2. Parallélisez les tâches en demandant des contributions courtes, simples et indépendantes les unes des autres (loi 5)
3. Faites en sorte que votre projet puisse se suffire d'un minimum de contributions sans danger (loi 5)
4. N'hésitez pas à réutiliser au maximum, remplacer et refaire (lois 4 et 6)
5. Soyez hyper-réactifs à chaque contribution, commentaire ou suggestion (loi 9)

### Des contreparties pour les contributeurs efficaces

Même si vos contributeurs s'impliquent sans rémunération directe dans votre projet, ils ont besoin de "carburant" pour s'investir. Nous avons vu que les contreparties principales qui peuvent motiver les meilleurs contributeurs sont : l'estime acquise auprès du groupe et à l'extérieur, le plaisir obtenu dans les échanges et le savoir-faire obtenu. Le plaisir du travail bien fait est également un moteur efficace, même si l'évaluation est cette fois individuelle et personnelle.

Les règles proposées pour éviter toutes les déviations du besoin de reconnaissance nécessitent d'abandonner le pouvoir coercitif et les nominations a priori à des postes opérationnels (comme dans le cas du principe de Peters [PET]).

Favoriser les mécanismes de contreparties demande beaucoup de doigté pour conserver un équilibre qui favorise l'estime obtenue par le groupe sans tomber dans les déviations de la recherche forcée de la satisfaction individuelle du besoin de reconnaissance.

### Les six règles de la contrepartie

1. L'estime qui est une des principales contreparties obtenues doit être apportée de façon globale par l'ensemble de la communauté et non par la décision d'une personne (lois 1 et 3)
2. La contrepartie doit être obtenue a posteriori (par exemple l'estime acquise par les résultats obtenus) et non a priori (tel que la nomination à un titre). Il est cependant possible de proposer des rôles non exclusifs non comme reconnaissance mais comme incitation à contribuer (lois 3 et 7)
3. L'amélioration ou la diminution de l'estime doit être un processus continu (loi 3)



4. L'évaluation ne doit pas se faire uniquement en fonction de critères objectifs mesurables mais doit prendre en compte les ressentis subjectifs de chacun (loi 3)
5. Votre rôle n'est pas de reconnaître seul le travail de chacun mais de favoriser les mécanismes de contrepartie collectifs (estime, plaisir, acquisition de savoir-faire) (loi 7)
6. Soyez attentif à ce que la contrepartie ne soit pas demandée mais reçue (loi 1)

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 :

1. Un environnement favorable à la coopération
2. Une communauté qui attire les contributeurs
3. La redéfinition continue du projet
4. La gestion des tâches et l'intégration des résultats
5. 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

## **4.4 Trouver de nouveaux utilisateurs et contributeurs**

### **Pas de pouvoir contraignant**

La première chose à faire lorsqu'un projet s'ouvre à la coopération, est de trouver des contributeurs. Cette tâche continuera tout au long du projet pour permettre d'amener régulièrement du "sang neuf".

Il faut se souvenir que le point principal dans les liens entre le coordinateur et les contributeurs est que contrairement aux projets traditionnels, il n'existe pas de pouvoir contraignant. Le contributeur ne vient que parce qu'il y trouve son intérêt en terme de plaisir, de découverte et de reconnaissance. Bien, qu'il soit plus difficile de partir d'un groupe dont on a longtemps fait partie, un participant peut à tout moment abandonner le projet. Cette absence de pouvoir de contrainte est une difficulté pour le coordinateur, c'est aussi ce qui donne au contributeur une façon totalement différente de participer et permet la mise en place du cercle vertueux de la coopération.

### **Ne pas sélectionner mais ne pas donner de tâche critique**

Il est très difficile de sélectionner à l'avance les membres de sa communauté. La bonne façon de procéder est de ne pas sélectionner et de permettre à toute personne de vous rejoindre. Pour éviter les débordements, il sera alors nécessaire que vos utilisateurs n'aient pas un pouvoir de nuisance sur le groupe. Ce serait le cas si vous leur donniez des tâches critiques qui nuiraient au groupe si elles n'étaient pas ou mal réalisées. La seule capacité de nuisance d'un utilisateur passe alors par son expression dans le groupe. Un des rares pouvoirs du coordinateur est de pouvoir exclure une personne qui perturbe le projet. Si cela est fait avec discernement et suffisamment tôt, l'exclusion d'une personne qui polémique plutôt que de contribuer sera acceptée par le reste du groupe (voir le chapitre sur les conflits).

### **Choisir où présenter le projet**

Plutôt que de sélectionner vos participants, sélectionnez les endroits où vous allez présenter votre projet pour recruter. Outre les compétences spécifiques que vous pouvez rechercher dans vos futurs contributeurs, il y a deux éléments de base qui peuvent vous guider pour savoir où aller les chercher :

- Les utilisateurs-contributeurs doivent avoir résolu leurs problèmes de sécurité.  
Ils doivent soit pouvoir disposer de temps libre non encore totalement occupé, soit être employés dans une structure qui peut trouver son intérêt à laisser son personnel s'investir dans votre projet (intérêt en terme de savoir-faire, de mutualisation de la recherche et développement, de promotion...)
- Les utilisateurs-contributeurs doivent être motivés.  
De ce point de vue, l'idéal est d'aller chercher vos futurs partenaires dans une structure collective (pour favoriser la motivation collective) mais



assez souple pour ne pas avoir un groupe trop formé qu'il serait difficile d'intégrer avec d'autres personnes au projet.

Lorsque vous discutez avec vos "candidats" susceptibles de rejoindre votre projet, ne vous contentez pas d'une approche collective et ayez également des discussions individuelles. Attention à ce que vous annoncez, nous avons vu qu'il était dangereux d'annoncer des résultats à l'avance (ou des délais). Faire miroiter un titre opérationnel risque plus de bloquer votre projet que de proposer des rôles non exclusifs qui eux peuvent aider quelqu'un à trouver sa place dans votre projet.

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...

## **4.5 La coordination**

### **Le grand jour !**

Vous avez un projet et celui-ci est suffisamment avancé pour que des contributeurs puissent s'y intéresser. Vous avez défini les règles du jeu et adapté votre projet pour que celui-ci puisse bénéficier au mieux des lois de la coopération. Vous avez vos premières personnes intéressées pour tester ou mieux contribuer à votre projet. Tout est prêt pour le grand jour : vous allez pouvoir ouvrir votre projet à la coopération !

Vous entrez dans une nouvelle phase où vous allez devoir

- ✓ Faire en sorte d'avoir l'environnement le plus favorable possible
- ✓ Avoir une communauté attirante
- ✓ Adapter continuellement le projet
- ✓ Faciliter les contributions et ensuite les intégrer
- ✓ Encourager les mécanismes de contreparties

Nous avons déjà rencontré ces 5 tâches du coordinateur lorsque nous avons cherché à définir les règles du jeu. Celles-ci vont nous servir de base pour construire nos outils de coordination au quotidien.

### **Préserver un environnement favorable**

Nous avons vu qu'un des aspects de l'art du coordinateur était de trouver l'abondance là où elle était parfois peu évidente, de la préserver et de veiller à ce qu'elle soit bien répartie. Mais nous avons également vu que l'environnement changeait continuellement. Posez-vous à chaque instant la question suivante : Votre environnement ne devient-il pas moins favorable ? Ou au contraire avez-vous une opportunité de rendre l'environnement plus favorable à votre projet ou votre projet plus favorable à l'environnement ?

Pensez-y en permanence, rêvez en la nuit et vous trouverez des trésors cachés là où vous vous y attendez le moins. Ceux-ci seront bien utiles pour favoriser votre projet.

Une question pour maîtriser son environnement
---

Comment avoir la matière de base du projet en abondance ? Même question sur le temps de maturation et la sécurité matérielle
--

### **Avoir une communauté attirante**

Animer une communauté est un peu comme composer un morceau de musique : On trouve au sein du même morceau des rythmes lents et rapides avec parfois des brisures de rythmes. Les harmonies peuvent être très variées. La mélodie se met en place avec des thèmes qui reviennent régulièrement (les refrains dans les chansons) et des développements qui construisent une progression. Tout un art !



Pour s'aider, le musicien écrit ses notes sur des partitions. Nous pourrions également utiliser quelques documents de base pour mieux suivre la vie de notre communauté. Ces documents font partie des tâches critiques et il vaut mieux en conserver la maîtrise de la mise à jour.

L'un des documents clés est l'historique. Ce document conserve la trace des diverses contributions intégrées au projet. Il est fondamental pour favoriser l'estime à l'intérieur et à l'extérieur du groupe. Puisqu'un contributeur n'a pas de tâche critique, il ne peut qu'apporter des plus ou au pire des contributions inutiles. L'historique ne reflète donc que des contributions positives. Les aspects positifs ou négatifs de la vie de la communauté ne sont pas inclus dans l'historique qui se concentre uniquement sur les résultats obtenus par le projet. Eric S. Raymond [RAY2] présente comme le plus grand crime qui puisse exister, le fait de retirer quelqu'un d'un historique.

Les sept règles du jeu que nous avons proposées pour une communauté ouverte et équilibrée peuvent être suivies efficacement en maintenant quelques documents de base et en se posant continuellement plusieurs questions. Créer et maintenir ces documents peut sembler un travail supplémentaire. Peu de personnes sont conscientes qu'il s'agit au contraire du meilleur investissement en temps pour un coordinateur. Avec très peu de temps consacré à leur mise à jour, il évite de nombreuses dérives qui consomment ensuite un temps considérable pour redresser la barre.

### Cinq outils de pilotage et trois questions pour gérer sa communauté

Il y a cinq documents dont le coordinateur doit conserver la maîtrise et qu'il doit suivre très régulièrement pour faciliter la gestion de sa communauté :

- La charte : Ce document court définit quelques principes de fonctionnement de la communauté et l'objectif général du projet. Il est possible de se baser sur les règles du jeu proposées
- L'annuaire : Ce document de travail doit faciliter la vie du coordinateur en identifiant au mieux les contributeurs, leurs compétences et leurs coordonnées. L'annuaire définit plus des compétences que des titres exclusifs.
- Le plan d'actions : Ce document, régulièrement remis à jour permet au coordinateur de suivre l'avancement des travaux. Il présente également la décomposition du projet en sous-projets. Cette décomposition se fait progressivement en fonction du nombre de contributeurs pour leur permettre de toujours se voir
- L'historique : Il s'agit de la mémoire du groupe. C'est un point capital pour la reconnaissance de chaque personne ayant contribué. Retirer quelqu'un de l'historique est la pire chose que l'on puisse faire. Il faut au contraire garantir une stabilité et une longévité à ce document
- La liste des résultats obtenus : Contrairement à l'historique, ce document ne se focalise pas sur les contributions mais sur les résultats principaux obtenus collectivement. Souvent le groupe n'a pas une notion claire de l'importance des résultats accumulés au fur et à mesure de son activité et ce document est important pour lui donner confiance en lui.

Les trois questions à se poser continuellement sur sa communauté sont :



- ✓ Les membres 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 ?
- ✓ 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" ?
- ✓ 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 ?

### Quelle est la maturité de votre communauté ?

Il existe une autre question importante à se poser régulièrement sur sa communauté : Quel est son degré de maturité ? Contrairement à ce qui se passe trop souvent, chaque étape de la vie d'une communauté ne doit pas être gérée de la même façon. Il est donc critique de bien connaître et comprendre les différents stades de maturité d'un groupe.

Nous avons vu qu'un groupe commençait par une phase de préparation plus fermée qui doit permettre au coordinateur d'offrir un projet suffisamment défini dès le départ. Il doit ensuite construire son identité pour développer le sentiment d'appartenance et de confiance au sein de la communauté. Il doit ensuite rassembler ses membres autour d'un travail commun sans être dépendant d'aucun d'entre eux (y compris le coordinateur lui-même qui peut passer la main). De même, le groupe doit préserver son identité et ses objectifs tout en s'ouvrant à d'autres groupes, à de nouveaux membres ou à de nouveaux contributeurs.

L'encadré ci-dessous sert à identifier le niveau de maturité d'un groupe. Lorsqu'il arrive à un certain niveau, il doit remplir les critères de tous les niveaux précédents.

#### Les degrés de maturité d'un groupe

##### 0) Phase de Préparation

- 0.1 Idée définie et écrite dans un texte court
- 0.2 Première concrétisation du projet par le futur coordinateur
- 0.3 Identification de la façon de présenter le projet en fonction de la cible

##### 1) Mise en place de l'identité de la communauté

- 1.1 Acceptation par les premiers membres d'une charte du groupe et d'un plan de travail
- 1.2 Des valeurs et un langage commun
- 1.3 Premiers résultats d'un travail commun

Lorsque la communauté est constituée, deux aspects différents de maturité peuvent se développer en parallèle, à leur vitesse propre.

##### A) Développement des Contributions

- A.1 Les contributions viennent de plusieurs personnes et pas seulement du coordinateur
- A.2 Des personnes prennent en charge des parties du projet et impliquent d'autres contributeurs

- A.3 Des sous-projets apparaissent
- B) Indépendance du projet vis-à-vis de ses membres
  - B.1 Liens avec d'autres groupes
  - B.2 L'identité de la communauté est préservée lors de l'arrivée de nouveaux utilisateurs et contributeurs
  - B.3 L'identité de la communauté est préservée lors de changements de contributeurs majeurs ou de coordinateur

### Adapter continuellement le projet

Plutôt que de figer le choix de ce qui doit être réalisé avant le début du projet comme c'est souvent le cas, la coordination de projets coopératifs se fait par opportunités. Le coordinateur définit uniquement les grandes orientations et l'esprit qu'il souhaite donner.

Le coordinateur redéfinit le projet à chaque instant. Il doit cependant garantir sa cohérence tout en minimisant les contraintes et maximisant les opportunités. Si une évolution du projet va naturellement chercher à mieux l'adapter à la situation ou à saisir de nouvelles opportunités, il ne faut pas oublier d'autres aspects : Ne pas ajouter de nouvelles contraintes et le garder simple à comprendre.

#### Trois questions pour adapter son projet

- ✓ La nouvelle présentation du projet réadapté s'intègre-t-elle de façon cohérente avec le passé et est-elle simple à comprendre
- ✓ 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..." ?
- ✓ La nouvelle orientation prise ajoute-t-elle de nouvelles contraintes (en particulier des contraintes financières) sur le coordinateur ou la réalisation du projet ?

### Intégrer les contributions

La mise à jour du projet permet d'intégrer les corrections et améliorations proposées (et éventuellement d'en proposer soit même...).

Vous devrez choisir d'intégrer ou non les contributions que l'on vous fournira. Même si une contribution n'est pas sollicitée et sort de ce que vous attendiez a priori, sachez voir si elle peut apporter un plus et si vous pouvez l'intégrer de façon cohérente. Par ailleurs, il vous faudra aussi savoir distinguer les vraies contributions des simples affirmations de position que vous ne pourrez pas intégrer.

#### Trois questions pour intégrer les contributions

- ✓ 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 ?

- ✓ 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 ?
- ✓ Réagissez-vous immédiatement lorsqu'il y a un débat ou une demande dans votre groupe ?

### Encourager les contreparties

Pour gérer l'équipe de contributeurs, le coordinateur doit avoir un rôle de facilitateur. Pour cela, il doit d'une part être très à l'écoute de ses utilisateurs, ensuite être très attentif à la reconnaissance individuelle et au plaisir des contributeurs, et finalement proposer une satisfaction collective par une vue constante des améliorations.

Comme nous l'avons vu précédemment, le rôle du coordinateur n'est pas d'apporter directement la reconnaissance aux contributeurs, mais de veiller à ce que les mécanismes de contreparties tels que l'estime se mettent bien en place dans le groupe.

### Deux questions pour que chacun y trouve son compte

- ✓ 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 ?
- ✓ 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 ?

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'appropriier des morceaux ?

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

- 0) Phase de préparation (idée, première concrétisation, présentation)
  - 1) 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 :
- A) Développement des contributions (plusieurs contributeurs, prise en charge de parties du projet, mise en place de sous projets)
  - B) 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)

### **4.6 La communication dans le groupe**

Une des clés du succès dans la mise en place d'un projet coopératif est la qualité de la communication. Aussi bien du coordinateur vers les utilisateurs pour faire passer régulièrement et rapidement des messages simples sur l'avancement et les besoins, que dans le sens des contributeurs vers le coordinateur pour faciliter le passage à l'acte. L'émergence d'Internet change totalement la donne en rendant plus simple et rapide la communication.

#### **-1- La discussion collective (liste de discussion et réunion)**

Il existe plusieurs types d'outils permettant le travail en commun sur Internet. Les plus connus sont les listes de discussions et les forums. Les forums permettent à tous de suivre les discussions en allant lire les dernières contributions. Les listes de discussions elles, nécessitent une inscription. Elles ont le grand avantage de permettre aux messages d'arriver directement dans la boîte aux lettres des participants sans nécessiter la démarche supplémentaire de la part de l'utilisateur d'aller voir sur le forum s'il y a quelques chose de nouveau. C'est ces dernières qu'il faut privilégier pour toucher plus facilement ses utilisateurs. Bien entendu, suivant les règles que nous avons déjà vues, l'inscription à la liste doit être volontaire pour le participant (elle peut ensuite passer ou non par une phase d'acceptation par le coordinateur) et chacun doit pouvoir se désabonner à n'importe quel moment (le coordinateur garde le pouvoir de désabonner un participant qui perturberait le groupe). On parle aussi souvent de listes de diffusion qui font appel au même mécanisme mais donnent une autre utilité à la liste (diffusion d'informations à sens unique vers les membres).

Il est très difficile de rester uniquement dans des échanges par email. Lorsque cela est possible, l'organisation périodique de réunions facilite les échanges.

#### **-2- Le coordinateur et la communication en direct**

La liste de discussion permet à chacun des participants de recevoir l'ensemble des messages envoyés sur la liste. Il s'agit donc d'une communication collective. En parallèle, il ne faut pas oublier la communication individuelle, qui doit permettre par exemple de demander à une personne particulière de réagir sur la liste pour "amorcer la discussion".

Lorsque l'on utilise les listes de discussion, on a souvent tendance à oublier qu'un mail direct (ou mieux un coup de téléphone ou une visite) à la personne concernée peut résoudre rapidement un problème ou pousser quelqu'un à l'action. En effet, il se sent plus concerné et pris en compte. Il est plus motivé qu'en recevant un mail collectif.

#### **-3- La communication horizontale entre membres**

Outre la discussion collective et les interactions directes entre le coordinateur et un membre du groupe, il ne faut pas négliger la communication horizontale entre membre. Elle permet de souder la communauté. Comme nous l'avons



vu, il ne doit pas y avoir de liens opérationnels du type chaîne de tâches à accomplir car la défaillance d'une personne entraînerait la défaillance de l'ensemble de la chaîne. Par contre les discussions sur le thème du projet apportent une saine émulation.

Pour résumer, la gestion des contributions doit être structurée en étoile autour du coordinateur alors que la vie de la communauté et les échanges d'idées doivent être structurés en réseau.

#### **-4- Mise en place d'un groupe de pilotage**

Une bonne solution consiste souvent également à constituer un sous-groupe constitué de contributeurs actifs. Ce groupe de pilotage n'a pas forcément de tâches critiques et n'est donc pas un noyau de coordination qui ferait le travail du coordinateur. Il s'agit plutôt de motiver quelques personnes prêtes à s'investir, à contribuer et à réagir sur la liste principale. Le coordinateur choisit souvent lui-même les personnes qu'il souhaite inclure dans ce sous-ensemble de la communauté. Lorsque cela est possible les rencontres régulières du groupe permettent de très nombreux échanges informels entre les membres qui soudent la communauté

#### **Quatre types de communication**

Il y a donc quatre types de communication interne à prendre en compte :

- ✓ discussion collective avec tous,
- ✓ discussion avec un groupe de pilotage,
- ✓ communication directe avec des contributeurs,
- ✓ Communication horizontale entre les membres.

Ces différents types de communication peuvent être effectués par email (par liste de discussion pour les échanges collectifs), mais il peut être bon de ne pas se limiter uniquement aux échanges sur Internet. Les échanges téléphoniques ou mieux de visu sont d'une grande aide. L'organisation d'une rencontre permet d'obtenir les 4 types de communication en condensé et facilite l'avancement du projet et la maturité de la communauté. C'est par une utilisation équilibrée de ces trois approches que vous serez le plus efficace.

Avant Internet, la majeure partie du travail d'un groupe se faisait durant des réunions. Il y avait ensuite un plan d'action que les membres mettaient rarement en application entre les réunions. Avec l'Internet, c'est l'inverse qui arrive : La majeure partie du travail est faite en continu entre les rencontres, et les réunions servent principalement à faire le point, et à multiplier les rencontres informelles pour souder la communauté.

#### **La communication non verbale**

La difficulté est que la majeure partie de la communication passe par des mails écrits (même si nous avons vu l'intérêt des contacts directs). Hors, seul 7% de la communication passe par le mot en général. 38% des informations passent par l'intonation de la voix et 55% par la physiologie.

L'Internet a inventé les smileys pour remédier à cela. Il s'agit de petits signes du type :-) qui représentent dans ce cas une tête souriante (à voir en penchant la tête sur la gauche). Ce smiley ou émoticon en français, signifie qu'il s'agit d'une plaisanterie. L'utilisation de smiley a permis d'éviter de nombreuses incompréhensions mais pas toutes, loin de là. Il est donc nécessaire dans tous les mails d'avoir présent à l'esprit cette difficulté du courrier électronique par rapport à la communication directe. Il vous sera nécessaire de comprendre, au-delà des mots, les émotions de vos interlocuteurs : joie, peur, surprise, colère, tristesse, dégoût.

### **Faciliter le travail des autres**

Le plus grand danger dans la communication est le syndrome "C'est son problème pas le mien". Lorsque l'on entend cela et en particulier de la part du coordinateur, alors on peut s'attendre à voir de nombreuses frustrations parce que "personne ne bouge"... Nous avons vu que le seuil de passage à l'acte pouvait dépendre de détails apparemment insignifiants.

Vous souhaitez, par exemple, que vos contributeurs envoient des commentaires sur un texte que vous avez mis en ligne sur le site de la communauté. Ne vous contentez pas de leur demander d'aller sur le site, donnez leur l'adresse complète du texte concerné pour qu'ils n'aient plus qu'à cliquer depuis leur messagerie pour y accéder. Ajoutez également une ligne ou deux sur ce qu'ils y trouveront de nouveau pour les motiver à y aller.

Si vos contributeurs ne bougent pas, ne pensez pas que vous êtes tombé sur les plus mauvais de la planète. Cela veut seulement dire que vous n'avez pas assez facilité leur passage à l'acte.

### **La maîtrise des outils**

Les moyens de communication étant critiques, le coordinateur doit en garder une totale maîtrise. C'est le cas par exemple de l'administration des listes de diffusion ou de la possibilité de publier des informations sur le Web du groupe. Il ne doit pas dépendre pour cela de personnes extérieures. Apprendre le fonctionnement des listes de diffusion et savoir publier au moins de façon basique des informations sur le Web est donc un point crucial pour le coordinateur.

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.



## **4.7 Produire et diffuser**

### **Motivations collectives**

Outre les motivations individuelles à contribuer à un projet coopératif, les résultats obtenus par le groupe constituent une motivation collective. Michel Vivant [VIV] explique que l'intelligence est "la possibilité d'utiliser un outil pour en faire quelque chose". Dans notre cas, l'outil est le groupe d'utilisateurs-contributeurs mis en place, et le but est d'utiliser l'intelligence collective pour obtenir des résultats.

### **Quels documents produire ?**

Les résultats concrets se traduisent souvent par la production de documents. Il peut s'agir d'un document rassemblant la compréhension commune du groupe ou le bilan d'une action engagée... Dans tous les cas de figure, un groupe ne produit pas forcément le même type de document qu'une personne seule. Il faudra de préférence paralléliser au maximum les tâches et produire un ensemble de documents courts plutôt qu'un volumineux et monolithique rapport.

Les documents qui sont bien adaptés à la production collective sont :

- Les FAQ : Foires aux Questions, un ensemble de questions-réponses sur un sujet donné.
- Les références : Ensemble de liens vers des sites Webs sélectionnés, bibliographies...
- Les check-lists : Listes de points à ne pas oublier lorsque l'on veut réaliser une action particulière.
- Les guides de bonnes pratiques : Ce qu'il faut faire dans tel ou tel cas (veiller cependant à indiquer qu'il s'agit d'exemples pour ne pas figer un comportement qui au contraire doit pouvoir s'adapter aux changements).
- Les programmes informatiques : Le logiciel libre en est un excellent exemple.
- Les recueils d'exemples instructifs dans un domaine donné.
- Les romans et histoires s'ils sont parallélisés (écriture collective)

Dans tous les cas de figure il faut d'abord que les concepts et les informations soient très clairs dans le groupe, la rédaction étant alors simplifiée. L'inverse (une rédaction sophistiquée sur des concepts et des données mal éclaircis) conduit à une impasse.

### **Des expérimentations pour ne pas se limiter aux documents.**

Bien souvent ce sont les documents qui sont visibles à l'extérieur. Ceux-ci ont cependant plus de valeur s'ils sont appuyés sur des actions concrètes les mettant en œuvre. Ainsi l'IETF (Internet Engineering Task Force) qui développe les standards utilisés dans l'Internet (des documents donc), n'approuve ses documents que s'il existe 3 mises en œuvres compatibles développées par ses membres (l'IETF appelle cette règle le "running code", le "code qui marche") [IET].

Ce type de validation n'a pas toujours un sens, mais lorsque c'est le cas, c'est très certainement un outil indispensable. Dans le cas du logiciel libre, le code développé peut être considéré comme validé lorsque plusieurs personnes indépendantes utilisent avec succès le logiciel pour leurs besoins propres.

### **La première version : un tâche critique pour le coordinateur**

Comme toujours, il est nécessaire de distinguer les tâches critiques (endossées par le coordinateur) des contributions accumulées par les contributeurs. La principale tâche critique dans la production d'un document est la toute première version. Sauf si celle-ci est déjà produite par ailleurs, ce sera donc au coordinateur bien souvent de rédiger la première mouture. Commenter ou critiquer un document existant même très incomplet, est toujours plus simple que de rédiger un document en partant de zéro.

Commenter un document permet de l'enrichir mais il ne s'agit plus d'une tâche critique. Aucun contributeur n'est indispensable, il suffit qu'il y en ait quelques uns. Si la personne qui avait prévu d'envoyer un commentaire ne le fait pas, cela ne remet pas en cause la production déjà faite. Ce n'est pas le cas par contre, si la personne qui s'est engagée à produire la première version ne remplit pas ses engagements. La réutilisation facilite le travail du coordinateur. Il ne s'agit pas de recopier un document existant, mais plutôt de réutiliser des contributions et des documents existants pour les intégrer dans un premier jet qui pourra alors être soumis aux commentaires.

Pour la production des documents comme pour le reste, le coordinateur doit être un "fainéant réactif" : Mis à part les parties critiques qui lui reviennent, il ne doit pas passer une trop grande partie de son temps à contribuer, mais plutôt motiver les autres à faire ce travail.

### **Opportunisme et redéfinition**

Le coordinateur doit également être opportuniste au maximum quitte à trouver également des idées en dehors du groupe, au hasard de ses rencontres. Lorsqu'une nouvelle compréhension émerge, il ne faut alors pas hésiter à redéfinir tout ou partie du document pour l'intégrer. Pour cette raison, des documents courts sont beaucoup plus adaptés pour intégrer régulièrement les nouveaux concepts compris par le groupe.

### **Traitement des commentaires**

Lorsqu'un commentaire est fait, il est très important d'identifier clairement les modifications entraînées. Pour cela, plutôt que d'intégrer directement les modifications dans le document et d'avoir des commentaires sans arrêt, il est plus simple de procéder autrement :

1. Donnez un délai précis pour recevoir les commentaires.
2. Produisez alors un document intermédiaire : "traitement des commentaires" (en anglais "Disposition of Comments"). Pour chaque commentaire, indiquez comment vous proposez de modifier (ou non) le document original.
3. Les contributeurs peuvent alors réagir dans un deuxième tour directement sur le traitement proposé des commentaires plutôt que sur le document



corrigé. Cela évite d'avoir de nouveaux commentaires sur le document de base à chaque étape.

4. Lorsque tout le monde est d'accord sur la façon de traiter les commentaires, vous pourrez alors mettre à jour le document de base en considérant qu'il reflète l'avis du groupe.

Le surcroît de travail représenté par le "traitement des commentaires" fait gagner un temps de travail considérable dans le travail global pour obtenir un accord sur le document de base.

### **Diffuser à l'extérieur**

Bien entendu, les utilisateurs contributeurs sont les premiers à bénéficier des résultats du groupe. Mais il peut être nécessaire de les mettre également à disposition du plus grand nombre, en ouvrant les résultats au public et en faisant la promotion afin d'avoir plus d'utilisateurs.

Nous avons vu en effet qu'il y avait deux types d'utilisateurs :

- ✓ Ceux qui s'intéressent de près aux évolutions du projet. Ils viennent alors dans la communauté. Certains peuvent également devenir contributeurs.
- ✓ Ceux qui utiliseront les résultats une fois finalisés. Ils ont alors besoin d'une présentation plus simple ("packagée") car ils n'ont pas suivi les différentes évolutions.

### **Le rôle du distributeur**

Comme nous l'avons vu, cette phase peut être prise en charge par un acteur différent : Le distributeur. Il s'agit en effet de "packager" les résultats et d'en faire une large promotion. Les structures informelles et non financées, sont peu adaptées à cette phase plus "industrielle" qui demande souvent des moyens plus classiques.

La solution est souvent d'avoir une société ou même mieux plusieurs, qui assument ce rôle de distributeur. Même si le produit ou service réalisé de façon coopérative est distribué de façon gratuite, elles y trouvent leur intérêt dans les ventes connexes induites (par exemple la vente de services), la valorisation de l'audience générée sur un site Web ou la vente d'adaptations spécifiques. On retrouve ce schéma dans le logiciel libre [RAY2] avec l'émergence de nombreuses sociétés qui vendent des distributions de Linux et d'autres logiciels. Elles vendent en fait le service et la documentation.

### **Attention aux rôles mixés**

Lorsque dans le développement même les méthodes coopératives et traditionnelles sont mixées, c'est souvent la structure qui abrite en son sein la coordination qui fait office de distributeur. Il sera alors d'autant plus nécessaire de bien séparer les rôles pour éviter que les utilisateurs-contributeurs n'aient le sentiment de fournir un service à une structure qui le revendrait ensuite.

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'issue 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.

### **4.8 Les conflits**

On retrouve souvent les mêmes sources de conflit dans un groupe. La plupart sont due à la recherche de besoins non satisfaits par des participants : Attirer l'attention, désir d'avoir ce que l'autre détient, défense de ses intérêts, avoir encore plus...

#### **Première source de conflit : Attirer l'attention**

Comme dans tout projet regroupant plusieurs personnes, il peut advenir des conflits. Ceux-ci arrivent souvent avec le besoin d'un membre "d'attirer" l'attention. Une personne cherche à obtenir du prestige plutôt que d'attendre de recevoir de l'estime. Dans ce cas, il s'agit d'une déviation de la loi sur l'obtention de la reconnaissance qui doit être reçue et non demandée.

Pour éviter cela il faut éviter les titres et les éléments de reconnaissance attribués par une personne ou par un petit groupe. Il est important de laisser faire la dynamique du groupe qui en continu gère le capital d'estime de chacun.

#### **Deuxième source de conflit : Le désir mimétique**

Comme nous l'avons vu dans le chapitre sur les communautés, il existe un mécanisme global, le cycle mimétique. Celui-ci démarre souvent par le désir d'avoir ce que possède l'autre par un mécanisme de mimétisme. Il ne s'agit pas simplement du désir de s'approprier des biens matériels dont l'autre dispose (ce qui est réduit dans le cas d'échanges sur des biens immatériels), mais plutôt d'obtenir sa reconnaissance ou son pouvoir sur sa propriété immatérielle.

Pour éviter cela, il faut dès qu'un cycle mimétique se met en place l'explicitement pour le rendre visible. Montrer le mécanisme du bouc émissaire. Chaque groupe a besoin d'évacuer ses tensions. Prévoyez également des soupapes, suivant le moment plus ou moins tôt où elles opèrent ce pourra être depuis des actions « défoulantes » jusqu'à des « explications » qui peuvent être franches ou même plus tendues si on a laissé la tension s'accumuler trop longtemps.

#### **Troisième source de conflit : Le Conflit d'intérêt**

Le conflit est souvent la manifestation d'une séparation entre l'intérêt d'une personne et l'intérêt collectif. Nous retrouvons là le cas du dilemme du prisonnier que nous avons déjà vu avec la théorie des jeux [POU]. Dans ce cas, il ne s'agit plus simplement d'un choix ponctuel, nous sommes dans le cas des parties répétées où à chaque fois la personne peut coopérer ou au contraire trahir. Nous avons vu que les interactions répétées poussaient vers des solutions du type CRP (Coopération Réciprocité Pardon).

Pour éviter cela, soyez vigilant aux zones de « non-communication » qui bloquent le mécanisme. Encouragez la méthode CRP et appliquez la vous-même dans vos échanges pour démontrer son efficacité.

### **Quatrième source de conflit : Changement de statut**

Souvent ces conflits interviennent lorsqu'une personne arrive dans le groupe ou change de statut. Bien qu'il soit conseillé de laisser opérer le mécanisme d'estime plutôt que de brusquer les choses en "nommant" quelqu'un à un titre, il arrive souvent qu'une personne qui obtient un peu plus de pouvoir veuille l'utiliser pour obtenir rapidement plus de reconnaissance et d'ascendance.

Pour éviter cela, soyez vigilant à ne pas donner des titres mais éventuellement des rôles non exclusifs. Ayez à l'esprit les tâches critiques et conservez en la maîtrise.

### **Résolution du conflit**

Si malgré les mesures de prévention proposées un conflit éclate, il faut alors le gérer. Dans des cas simples, le coordinateur dispose de moyens simples, tel que de reprendre la personne qui fait un écart sur la liste publique ou mieux de le lui faire savoir en privé hors liste pour lui laisser une chance de pouvoir corriger son écart sans perdre la face. Dans ce cas de figure la méthode CRP (Coopération, Réciprocité, Pardon) décrite dans le chapitre sur les communautés est la mieux adaptée si la situation ne met pas en péril le groupe et peut rebasculer vers des comportements de coopération.

Dans ce cas la vitesse de réaction du coordinateur est fondamentale pour éviter la dérive beaucoup plus dure à gérer. Un problème ressemble à un train qui commence à partir avant que l'on ne soit monté dedans. Si on réagit immédiatement, on peut monter aisément dans le wagon. Si on attend un tout petit peu, le train commence à prendre de la vitesse jusqu'à ce que très rapidement on ne puisse plus courir après.

Dans tous les cas de figures, il importe de comprendre le besoin individuel non résolu pour traiter du vrai problème plutôt que de son apparence.

Lorsque le conflit est plus grave, Eric Raymond [RAY3] propose 3 étapes pour chercher à le résoudre :

1. L'autorité vient de la responsabilité. Un responsable de sous projet a donc la primeur.
2. Si le conflit n'est pas résolu, les anciens l'emportent (plus longue est l'implication d'une personne dans un projet, plus elle a de chance d'avoir une grande "distance d'horizon" et donc d'agir dans l'intérêt du projet).
3. Si aucune des deux solutions n'a permis une solution acceptée par tous, alors seulement le coordinateur doit intervenir et trancher. C'est lui aussi qui peut exclure une personne qui de façon évidente nuit au projet. Il s'agit de la seule sanction à sa disposition. Il doit cependant n'intervenir qu'à bon escient et en dernier ressort.

### Les dangers de la résolution de conflits : La rotation du trio

Le rôle du coordinateur est alors crucial. S'il n'a pas réussi à faire reconnaître son autorité, il risque de n'être pas écouté par les parties en conflit. Pire, le trio agresseur, agressé, sauveur, a une fâcheuse tendance à tourner. Celui qui vient aider à résoudre le conflit se retrouve bien souvent traité d'agresseur...

### Défaillance du coordinateur

Si le coordinateur à cette étape est défaillant, alors le projet est véritablement en danger. Cela peut être le cas par exemple dans les problèmes de succession lors du changement de coordinateur, mais également si le conflit n'est pas traité rapidement par le coordinateur. Le conflit n'étant plus réglé rapidement, il peut se produire alors un cercle vicieux sous forme de cycle mimétique [GIR] qui peut faire tâche d'huile dans l'ensemble du projet.

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 mimétique  
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 :

1. Le responsable du sous projet propose une résolution
2. A défaut d'accord, les plus anciens proposent une résolution
3. 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.

### **4.9 Les circonstances exceptionnelles : changer les règles, le noyau ou Passer la main**

#### **3 types de changements culturels**

Les moments les plus sensibles de la vie d'un groupe se situent lors des changements structurels. Cela se passe principalement dans 3 cas de figures :

1. Changement des règles de fonctionnement du groupe
2. Nomination d'une nouvelle personne dans le noyau de coordination ou dans un rôle pouvant être perçu comme représentant un pouvoir
3. Succession du coordinateur

En effet, dans tous ces cas de figure, le groupe doit faire un choix "a priori" qui sera ou non légitimé ensuite. Il se trouve alors avec les mêmes difficultés que dans de nombreux cas traditionnels (nominations, élections, votes...). Il ne peut plus dans ces cas fonctionner uniquement "a posteriori" en évaluant a posteriori une contribution qui s'est avérée bonne.

#### **Les 4 étapes du changement**

Lorsqu'il s'agit de changer les règles ou de trouver un successeur au coordinateur, il faut suivre plusieurs étapes. Le groupe ne redevenant stable qu'à la fin du processus. Cela est particulièrement sensible lorsque le coordinateur a quitté le projet ou s'en est désintéressé, et que les contributeurs se cherchent un nouveau coordinateur :

1. La proposition de nouvelle règle ou la candidature pour le nouveau coordinateur doit être annoncée publiquement au groupe. Comme tout projet coopératif, il est nécessaire de produire auparavant un travail de préparation pour faire une proposition claire
2. L'étape suivante est le débat qui s'instaure : la "bouillonocratie" suivant le bon mot de Dominique Strauss Kahn [STR]. Il s'agit d'échanges informels avec un groupe le plus large possible. Cette phase permet d'identifier les points qui ne sont pas acceptables pour certains et d'adapter progressivement la proposition.
3. Le choix peut ensuite s'opérer. Plutôt qu'un vote, plusieurs autres solutions existent qui permettent une sélection des choix les plus pertinents. C'est le cas du "rough consensus" [IET] (consensus approximatif), que nous avons défini au chapitre sur les règles du jeu. Dans ce cas de figure, on cherche à faire en sorte que toutes les personnes qui s'expriment soient d'accord. L'abstention n'est plus un défaut de démocratie mais la règle générale : L'accord est obtenu lorsqu'il n'y a plus d'objection.
4. Le choix est légitimé après un temps suffisamment long et lorsque les résultats obtenus par ce choix sont probants



### **Intégrer une personne au noyau de coordination ou comme coordinateur d'un sous projet**

Pour ce qui est de l'intégration d'une nouvelle personne dans le noyau de coordination, il s'agit alors d'une cooptation du coordinateur. Il s'agit cependant d'un changement délicat, une personne réagissant différemment lorsqu'elle change de rôle. Il faudra donc privilégier le passage en douceur s'opérant naturellement et si possible avec une personne déjà ancienne dans le projet, ayant fait ses preuves. Comme nous l'avons déjà vu, il est souvent préférable d'intégrer les meilleurs contributeurs dans un groupe de pilotage rassemblant des personnes ayant un rôle défini mais non exclusif et non critique, plutôt que de chercher à élargir le cercle des coordinateurs.

Il existe cependant un cas où de nouveaux coordinateurs doivent se mettre en place. C'est le cas lorsque le projet engendre des sous-projets. Il n'est jamais possible de savoir à l'avance si un sous-projet avancera bien ou mal et il est très difficile de connaître à l'avance quelle sera l'efficacité d'un coordinateur de sous-projet. Dans ce cas, il faut qu'en cas d'échec du sous-projet, le projet lui-même ne soit pas mis en péril. En d'autres termes, un sous projet peut se mettre en place s'il n'est pas critique pour le projet (en cas d'échec, un autre sous-projet peut être lancé...)

### **Passer la main**

Lorsque le coordinateur ne souhaite plus s'occuper de son projet, sa dernière tâche est d'identifier son successeur auquel il passera le flambeau. Il sera d'autant plus estimé comme coordinateur d'un projet si celui-ci continue même après qu'il a cessé de s'en occuper.

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 :

1. La préparation d'une proposition et son annonce publique au groupe
2. Une phase de débat qui peut amener à modifier le projet
3. Un choix par Rough consensus : L'accord est obtenu lorsqu'il n'y a plus d'opposition
4. 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.

## 5 Conclusions

Ce document nous a permis de proposer de nouvelles méthodes de gestion de projets basés sur la coopération. Si elle ne peut prétendre à l'universalité, et à remplacer les méthodologies traditionnelles de gestion de projet, cette méthode permet dans certains cas de sortir des écueils rencontrés habituellement :

- Nous sommes sortis du dilemme de la tragédie des biens communs en prenant en compte des biens non consommables.
- Nous avons évité les inconvénients du principe de Peters en proposant une évaluation en continue (l'estime) plutôt qu'une évaluation a priori (le titre opérationnel)
- Nous sommes sortis de la loi de Brooks en confiant la détection des problèmes et une grande part de leur résolution à un grand nombre d'utilisateurs non reliés entre eux n'effectuant pas de tâches critiques.
- etc...

Notre proposition d'une nouvelle méthodologie de projet coopératif s'est basée sur 3 grandes idées qui doivent permettre d'inciter les personnes à contribuer plutôt que de leur imposer, ce qui a des répercussions importantes sur l'implication de chacun dans le projet, mais ajoute de nouvelles contraintes en particulier sur la durée du projet pour atteindre sa maturité. Ces avantages et ces contraintes permettent de mieux connaître les cas de figure où il est judicieux de mettre en place un projet coopératif.

La gestion de projet coopératif agit plus particulièrement sur l'environnement pour qu'il

1. Réconcilie l'intérêt individuel avec l'intérêt collectif.
2. Maximise les possibilités tout en faisant en sorte qu'aucune ne soit critique pour le projet
3. Incite les contributeurs potentiels à passer à l'action

Si beaucoup des points exposés ici sont déjà connus, leur assemblage sous la forme d'une méthodologie cohérente est encore embryonnaire. Une telle approche pourrait progressivement permettre une professionnalisation de la gestion de projets coopératifs.

Cette nouvelle approche touche un grand nombre de domaines (professionnels, loisirs ou même dans la vie de tous les jours). Bien que l'ensemble de ces règles semblent des évidences, les expériences passées montrent que leur mise en œuvre complète n'est pas si courante et nécessite une bonne vision d'ensemble du champ de la coopération. On peut espérer que la coopération devienne dans le futur une matière enseignée à l'école et facilite ainsi la diffusion de ces connaissances.

Il reste cependant encore beaucoup à accomplir. De nombreux points dans ce document sont flous ou même erronés. Si l'expérience de grands projets coopératifs se développe dans le monde, elle ne prendra toute sa valeur que



par l'échange et la coopération entre tous ceux qui par des voies parfois très différentes utilisent certaines de ces méthodes. Ce document continuera de s'enrichir de vos commentaires et contributions. S'il peut apporter une contribution à cette réflexion il aura atteint son but.

## 6 Bibliographie

[ALT] Norbert Alter, « Sociologie de l'entreprise et de l'innovation, Paris, PUF, 1996

[ANS] Igor Ansoff « Stratégie de développement de l'entreprise », Les éditions d'organisation 1989, 1<sup>ère</sup> édition originale 1965

[BRO] Fred Brooks, « The Mythical Man-month » Addison-Wesley ISBN 0-201-83595-9

traduction de Frédéric Morap « Le mythe du mois-homme » ITP, ISBN 2-84180-081-4

[CLO] François de Closet, « Le système EPM. Et puis merde », Paris, Ed. Grasset

[FRE] Free Patents : <http://www.freepatents.org/>

voir également : « Logiciels Libres - Liberté, Egalité, Business », Jean-Paul Smets-Solanes et

Benoît Faucon, Edition Edispher mars 1999, <http://www.edispher.fr> ISBN 2-911-968-7

(La totalité de ce livre est copiable et adaptable depuis le 1<sup>er</sup> avril 2000 soit un an après sa publication).

[GIR] René Girard, Je vois Satan tomber comme l'éclair, Paris, Editions Grasset et Fasquelle 1999

[GLA] Nathalie Glance, Bernardo Huberman, « La dynamique des dilemmes sociaux », In pour la science n°199, mai 1994

[GNU] GNU General Public License <http://www.gnu.org/copyleft/gpl.html>

voir la traduction non-officielle sur <http://www.linux-france.org/article/these/gpl.html>

et le site du projet GNU : <http://www.gnu.org/>

[GOD] Maurice Godelier, « l'énigme du don » Fayard, Paris 1996 482p (p79, cité dans « Libres enfants du savoir numérique » Olivier Blondeau et Florent Latrive, Editions de l'Eclat mars 2000 p143)

<http://www.freescape.eu.org/eclat/2partie/Barbrook/barbrook2.html>

Il s'agit d'une critique du texte de référence de Marcel Mauss « Essai sur le don » (1923) souvent cité par les situationnistes.

[GUY] Jacques Guyard, « les sectes et l'argent » n°1687, Paris Assemblée Nationale, 10 juin 1999

<http://www.assemblee-nationale.fr/2/dossiers/sectes/sommaire.htm>

[HAR] Garrett Hardin « Tragedy of the Commons »

« La tragédie des biens communs »



[IET] The Internet Standards Process -- Revision 3 -

<http://www.ietf.org/rfc/rfc2026.txt>

IETF Structure and Internet Standards Process -

<http://www.ietf.org/structure.html>

Le principe de base de l'IETF, organisme de standardisation de l'Internet, est « rough consensus and running code »

[INT] Internet Fiesta : <http://www.internet-fiesta.org/>

voir en particulier le bilan 2000 : <http://www.internet-fiesta.org/report2000/>

[MAU] Marcel MAUSS, « Essai sur le don, Forme et Raison de l'échange dans les sociétés archaïques », L'année sociologique, seconde série, 1923-24, t.1. Réédition in : Mauss, Sociologie et Anthropologie, P.U.F., 1950, p.173

[MOR] Théorie des files d'attentes (queueing theory) en recherche opérationnelle, voir par exemple

<http://chronomath.irem.univ-mrs.fr/LudoMath/ro.html>

« methods of operations research », par P.M. Morse et G.E. Kimball, Chapman et Hall, Londres, 1950

[OPE] Open Source Initiative : <http://www.opensource.org/>

voir en particulier Open Source Definition :

<http://www.opensource.org/osd.html>

et sa traduction française : <http://www.linux-france.org/article/these/osd/fr-osd.html>

[PET] Laurence J. Peters & Raymond Hull, « The Peter Principle : why things always go wrong », Morrow William & Co (1969)

« in a hierarchy, every employee tends to rise to his level of incompetence. »

Voir également une interview de Peters sur

<http://www.reasonmag.com/9710/int.peters.html>

[PNU] Programme des Nations Unis pour le Développement - Rapport annuel sur le développement humain - United Nation Development Program -

Annual Human Development Report - <http://www.undp.org/hdro/>

Arabic : <http://www.undp.org/hdr2000/arabic/HDR2000.html>

English : <http://www.undp.org/hdr2000/english/HDR2000.html>

Español : <http://www.undp.org/hdr2000/spanish/HDR2000.html>

Français : <http://www.undp.org/hdr2000/french/HDR2000.html>

Russian : <http://www.undp.org/hdr2000/russian/HDR2000.html>

[POU] Voir la revue « Pour la Science » qui publie un article sur le dilemme du prisonnier tous les six mois (Scientific American). Voir aussi

<http://www.jura.ch/lcp/cours/dm/dilemme/home.html>

[PRI] Voir par exemple sur

<http://www.ping.be/chaoflight/pageen/bookchaos.htm> et en particulier :

Ilya Prigogine, « les lois du Chaos », Flammarion, Paris 1997

[RAP] Anatol Rapoport « Game Theory As a Theory of Conflict Resolution » Boston, MA : Kluwer Academic Press, 1987



[RAY1] Eric S. Raymond « The Cathedral and the Bazaar »  
<http://www.tuxedo.org/~esr/writings/cathedral-bazaar/>  
« La Cathédrale et le Bazar » Traduction de Sébastien Blondeel  
[http://www.linux-france.org/article/these/cathedrale-bazar/cathedrale-bazar\\_monoblock.html](http://www.linux-france.org/article/these/cathedrale-bazar/cathedrale-bazar_monoblock.html)

[RAY2] Eric S. Raymond « The Magic Cauldron »  
<http://www.tuxedo.org/~esr/writings/magic-cauldron/>  
« Le Chaudron Magique » traduction de Sébastien Blondeel  
[http://www.linux-france.org/article/these/magic-cauldron/magic-cauldron-fr\\_monoblock.html](http://www.linux-france.org/article/these/magic-cauldron/magic-cauldron-fr_monoblock.html)

[RAY3] Eric S. Raymond « Homesteading the Noosphere »  
<http://www.tuxedo.org/~esr/writings/homesteading/>  
« A la conquête de la Noosphère » traduction de Sébastien Blondeel  
[http://www.linux-france.org/article/these/noosphere/homesteading-fr\\_monoblock.html](http://www.linux-france.org/article/these/noosphere/homesteading-fr_monoblock.html)

[SCH] Joseph Schumpeter « Business Cycles », Mc Graw Hill, 1939

[SER] Michel Serres « le parasite », Hachette Plurier Référence, paris 1997  
édité à l'origine chez Grasset

[STE] Bruce Sterling « Libre comme l'air, libre comme l'eau, libre comme la connaissance »  
[http://www.eff.org/pub/misc/publications/Bruce\\_Sterling/free\\_as\\_air.speech](http://www.eff.org/pub/misc/publications/Bruce_Sterling/free_as_air.speech)  
version française : <http://www.ecn.org/samizdat/ecn/interferences>  
(Cité dans « Libres enfants du savoir numérique » Olivier Blondeau et Florent Latrive, Editions de l'Eclat mars 2000)

[STR] Dominique Strauss-Kahn Ministre de l'économie des finances et de l'industrie de l'époque, lors des premières rencontres parlementaires sur « la société de l'information et l'Internet », le 5 octobre 1999 à l'Assemblée nationale.  
<http://www.internetactu.com/archives/une/une05.html>

[TAN] Andrew S. Tanenbaum, Albert S. Woodhull « Operating Systems : Design and Implementation », 2<sup>nd</sup> édition Pentice-Hall 1999  
Voir aussi la page de d'Andrew Tanenbaum sur Minix :  
<http://www.cs.vu.nl/~ast/minix.html>

[VID] Vidéon : centre de ressources pour les télévisions de proximité –  
<http://www.videon.org/>

[VIV] Michel Vivant lors des 4<sup>ème</sup> rencontres de la société française en réseau à Autrans janvier 2000 - Atelier sur « la réforme inévitable du droit d'auteur » : <http://www.isoc.asso.fr/AUTRANS2000/>

[WAR] Gary Warner (références à retrouver)  
«Hardin later recognized that much of his characterization of the negative aspects of the commons, which according to his analysis 'remorselessly generates tragedy'... was based on a description, not of a commons regime in



which authority over use of the resources resides within the community, but of an open access regime, unregulated by any external authority or social consensus»

[WER] Bernard Werber « l'encyclopédie du savoir relatif et absolu », Albin Michel, Paris 2000

### 7 Glossaire bilingue français - anglais

Il est souvent difficile de traduire directement des textes d'une langue dans une autre. Souvent les termes utilisés ont différents sens qui ne se recouvrent pas complètement avec leur traduction habituelle. Dans les concepts présentés ici, nous avons choisi

- Annuaire - Directory
- Bouillonnocratie - Bubblecracy  
*Néologisme formé du verbe bouillonner et du suffixe "cratie" (du grec Kratos : "force puissance")*
- Check-list - To do list
- Comité de pilotage - Steering group
- Consensus des opinions exprimées - Rough consensus
- Coordinateur - Coordinator
- Estime - Regard
- Estimation - Estimation (of value), appraisal (of goods)
- Foire Aux Questions (FAQ) - Frequently Asked Questions (FAQ)
- Groupe de Pilotage - Steering Group
- Justification - Rationale
- Libre - Free  
*Le mot anglais "free" signifie à la fois libre et gratuit, ce qui pose parfois des problèmes de compréhension dans le domaine des logiciels libres*
- Modèle économique - Business Model
- Prestige - Prestige  
*Le terme anglais "glamour" (glamor en américain) à plus le sens de fascination*
- Reconnaissance - Reputation  
*La notion de réputation en français à un sens moins positif qu'en anglais*
- Rédacteur - Editor  
*Le mot anglais "editor" signifie à la fois auteur, rédacteur ou éditeur. La traduction plus précise du mot français éditeur est "publisher"*
- Rédacteur en chef - Chief editor
- Rédactionnel - Editorial
- Responsable - Executive
- Traitement des commentaires (document) - Disposition of Comments



## 8 Historique et Remerciements

Vouloir parler d'un sujet qui touche des publics extrêmement variés est une véritable gageure. Les relecteurs de ce document ont accepté un pari très difficile : Essayer de comprendre des réflexions encore immatures, sans avoir souvent la même approche ni les mêmes domaines de compétences que l'auteur. Grâce à leur adaptabilité, ils m'ont permis de corriger de nombreux points et de compléter ce document pour en faire véritablement le fruit d'une réflexion commune pluridisciplinaire.

Les domaines de compétences des contributeurs à ce document sont particulièrement variés :  
Webmestre, spécialiste du développement en Afrique, financiers, sociologue, réalisateurs d'émissions...

Je tiens à remercier les premiers relecteurs pour tout ce qu'ils ont apporté à cette réflexion :  
Françoise Massit Follea, Nicolas Paffsides, Pierre-François Prêt, Serge Proulx...

Les échanges que j'ai eu avec Michel Serres en janvier 2001 à Helsinki et à Tallinn ont été extrêmement profitables. Il a été d'une grande aide sur le problème difficile du mixage des méthodes traditionnelles et coopératives. Son approche sur les parasites a également influencé ce texte. Enfin il m'a prodigué de très précieux conseils sur la méthode de travail pour écrire régulièrement. Ils servent maintenant de base à ma réflexion.

Gilbert Cattoire m'a fait de nombreuses remarques précieuses, et en particulier indiqué comment Garret Hardin était lui-même revenu sur ses conclusions de la "tragédie des biens communs" [HAR] inclus dans la version 0.13 et également l'importance de la notion d'héritage qui était sous-estimé dans les versions précédentes.

Jean-Pierre Vincent m'a fait de nombreux commentaires dès la version 0.8. Nous avons eu des discussions passionnantes sur l'évaluation, les risques financiers des projets, les financements a posteriori et les mécanismes de régulations de l'estime par rapport à ceux du marché. Je lui décerne comme il me l'a demandé une "stock-option de reconnaissance" :-)

Roland Louvel, à Niamey, m'a guidé sur l'économie du don après la lecture de la version 0.2 et conseillé quelques saines lectures.

Pour trouver le recul nécessaire à la maturation des idées présentées, il était nécessaire de pouvoir trouver un lieu propice pour écrire, loin des sollicitations quotidiennes. L'alternance de périodes de travail et d'échanges pleins de chaleur ont été une des clés de la réussite. Je le dois à mes parents, Yvette et Félicien Cornu qui m'ont accueillis lors de plusieurs semaines de travail et à mes excellents amis Frédéric Poitiers et Florence Nazet dont



l'amitié a constitué les conditions idéales qui ont permis à la première version d'aboutir.

J'aimerais enfin remercier Emmanuel Josse qui m'assiste depuis de nombreuses années sur mes projets tant professionnels qu'amateurs. Outre son aide précieuse sur le terrain, il a fait de patientes relectures et réorganisations du texte à chaque fois que j'ai appliqué la règle du "remplacer et refaire" qu'il doit maudire :-). Sans lui, les multiples itérations qui m'ont permis de mieux comprendre ce que j'écrivais et d'aboutir au texte actuel auraient été impossibles.

- 5/5/2000 version 0.1 rédaction de la première partie sur la tragédie des biens communs
- 8/5/2000 version 0.2 rédaction partielle de la partie sur l'économie du don
- 27/7/2000 version 0.3 première partie sur la coopération complète
- 1/8/2000 version 0.4 les deux premières parties (coopération et les acteurs)
- 15/8/2000 version 0.5 les quatre premiers chapitres et structure des suivants
- 21/8/2000 version 0.6 ajout du chapitre 5.1 sur la préparation du projet de départ
- 28/8/2000 version 0.7 ajout du chapitre 5.2 sur la définition des règles du jeu
- 2/10/2000 version 0.8 rédaction complète à l'exception du dernier chapitre sur l'évaluation
- 16/10/2000 version 0.9 ajout des sections 7.1 et 7.2
- 23/10/2000 version 0.10 corrections mineures
- 30/10/2000 version 0.11 première version complète
- 14/12/2000 version 0.12 version de travail redécoupée (3 grandes parties)
- 29/12/2000 version 0.13 Nouvelle répartition et rerédaction de la partie 1
- 31/12/2000 version 1.0 Nouvelle version utilisant le redécoupage (parties 1,2, 6, 7, 8 et 9)
- 18/2/2001 version 1.0 pour les parties 3, 3.1 et 3.2
- 25/2/2001 version 1.0 pour les parties 3.3, 3.4, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 et 4.5
- 9/3/2001 version 1.0 pour les parties 4.6, 4.7 et 4.8
- 14/3/2001 version 1.0 complète avec les parties 4.9 et 5.0
- 20/3/2001 version 1.1 modification des parties 1, 2 et 8
- 22/03/2001 version 1.1 ajout des chapitres 1.10 sur la 10<sup>ème</sup> loi et 4 introduisant le guide
- 26/03/2001 version 1.1 complète - corrections et ajouts dans les chapitres 2.2, 3.1, 3.2 & 6 - Version prête à la diffusion pour relecture.

## 9 Copyright

*Nouvelle version 1.2 du 24 décembre 2004 remplaçant l'ancien copyright*

Ce livre sur la coopération est soumis à la licence Creative Commons - Paternité - Partage des Conditions Initiales à l'Identique 2.0.

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/deed.fr>

La première version complète 1.1 date du 26 mars 2001.

Vous êtes libres :

- ☞ de reproduire, distribuer et communiquer cette création au public
- ☞ de modifier cette création
- ☞ d'utiliser cette création à des fins commerciales

Selon les conditions suivantes :

- ☞ Paternité. Vous devez citer le nom de l'auteur original.
- ☞ Partage des Conditions Initiales à l'Identique. Si vous modifiez, transformez ou adaptez cette création, vous n'avez le droit de distribuer la création qui en résulte que sous un contrat identique à celui-ci.
  
- ☞ A chaque réutilisation ou distribution, vous devez faire apparaître clairement aux autres les conditions contractuelles de mise à disposition de cette création.
- ☞ Chacune de ces conditions peut être levée si vous obtenez l'autorisation du titulaire des droits.

Ce qui précède n'affecte en rien vos droits en tant qu'utilisateur (exceptions au droit d'auteur : copies réservées à l'usage privé du copiste, courtes citations, parodie...)

Ceci est la Résumé Explicatif du Code Juridique