



Guilain Omont
18 septembre 2006

Note : ce document n'est pas considéré comme un mémoire de recherche par l'université. C'est un simple rapport de stage...

Le stage a été réalisé dans ce cadre :
Master 2 Recherche « travail coopératif et travail en réseau »
Direction : **Michèle Grosjean**
Tutrice Université : **Jacqueline Vacherand-Revel**
Université Lumière Lyon II – Psychologie du travail
Octobre 2005 – Septembre 2006

Stage de **Guilain Omont**
Mai 2006 – Septembre 2006
Tuteur Fing : **Jean-Michel Cornu**
Terrain de recherches : association Vidéon

Fabrication et test d'outils destinés à la mise en place d'une recherche-action

Résumé très bref :

A partir d'outils (l'animation de Jean-Michel Cornu et moi, un guide, une séance collective, des entretiens et des retranscriptions), nous avons essayé d'enclencher un processus de recherche-action au sein de Vidéon – une association de passionnés de vidéo. Nous constatons un début d'appropriation du processus par ces derniers.

Mots-clés :

Recherche-action, association, milieu associatif, appropriation, intelligence collective, coopération, prise de conscience, animation, guide, séance collective, entretien, retranscription, synthèse, groupe, implication, engagement, complexité



Sommaire

A qui je m'adresse ?	3
Remerciements	3
Résumé	4
Summary (in English)	5
I. Contexte	6
Contexte général.....	6
L'association Vidéon.....	6
M2R en psychologie du travail	6
Le groupe IC de la Fing.....	7
II. Modèle théorique	8
Introduction	8
Recherche-action et prise de conscience	9
Les implications d'une recherche-action.....	10
L'auto-confrontation croisée : une façon de mener une recherche-action	12
III. Méthodologie adoptée	15
Imprégnation	15
Le guide « Vous et Vidéon – Les neufs clés de la participation »	15
Séance collective	18
Retranscription de la séance collective	18
Entretiens individuels.....	18
Retranscription des entretiens individuels.....	19
IV. Résultats	20
Conclusion	22
Bibliographie	23
Annexes	24
Guide	24
Retranscription des échanges lors de la séance collective	45
Retranscription des entretiens individuels.....	51
Synthèse de la séance collective et des entretiens individuels	56



A qui je m'adresse ?

- A mes professeurs du master 2 recherche « travail coopératif et travail en réseau » dont ma tutrice Jacqueline Vacherand-Revel
- Aux membres de Vidéon dont mon tuteur Jean-Michel Cornu
- Aux personnes intéressés par cette démarche, par exemple aux animateurs de Tela Botanica avec notamment Mathilde Guiné ou aux participants à l'atelier « Intelligence collective, coopération » du forum des usages coopératifs à Brest en 2006.

Remerciements

- Les membres de Vidéon : pour leur accueil, leur ouverture et leur disponibilité
- Jean-Michel Cornu : pour avoir osé m'entraîner dans l'aventure, pour l'enthousiasme qu'il amène et sa capacité à profiter des opportunités
- Jacqueline Vacherand-Revel : pour ses conseils, son soutien et sa patience
- Michèle Grosjean, Marc-Eric Bobillier-Chaumont et toute l'équipe du master : pour leur disponibilité et leur sens de l'écoute
- Les membres du groupe intelligence collective de la Fing, dont Arnaud Klein : pour leurs discussions qui partent dans tous les sens et pour la trêve estivale
- Michel Briand : pour son grand sens de l'engagement et pour avoir piloté l'organisation du forum des usages coopératif 2006 à Brest, riches en rencontres et en réflexions
- Aurélien Gaucherand et Yves Duron : pour m'avoir proposé d'autres sujets de stage (mon choix s'est aussi fait par rapport au fait que le stage était court)
- Mes parents : pour leur soutien et le financement de mes besoins matériels
- Michel Lobrot, Sylvie Mounier et Philippe Ruelen : pour leur amitié et les stimulations qu'ils apportent dans ma vie



Résumé

L'association Vidéon regroupe des passionnés de vidéo autour de nombreux projets. Elle réunit une quarantaine de membres et trois salariés y travaillent à plein-temps. Le contexte dans lequel se trouve cette association – entre autres, le changement de président – a encouragé l'ancien président Jean-Michel Cornu à initier une démarche visant à y améliorer la participation. L'approche retenue est celle d'une recherche-action dont l'ensemble des membres de Vidéon doit pouvoir s'appropriier. Il ne s'agit pas de demander à un chercheur extérieur au groupe d'observer et d'arriver à des diagnostics et des recommandations, ni d'essayer à ce que les membres disent ou proposent le plus de choses possible par rapport aux problématiques rencontrées à Vidéon. Non, il s'agit d'enclencher un processus – de recherches et d'actions – nourri et porté par l'ensemble des membres, même si le rôle d'initiation et d'animation est tenu par Jean-Michel Cornu et par moi-même.

Pour ce faire, nous avons créé ou amélioré certains outils. D'abord, nous nous sommes servi d'un guide d'une vingtaine de pages, dont le but est de favoriser les prises de consciences individuelles. Il comporte des espaces blancs et incite le lecteur – par une proposition originale – à mettre par écrit ce que lui suggère la lecture du guide. Ensuite, il y a eu l'animation d'une séance collective à partir du travail individuel sur le guide. Son but était de favoriser les prises de consciences collectives. Enfin, il y a la retranscription de la séance collective, quelques entretiens individuels avec leurs transcriptions et la synthèse de cet ensemble de retranscriptions, tout cela dans le but de donner envie aux membres de continuer les démarches de recherches et d'actions et de s'approprier le processus de recherche-action.

La proposition d'utilisation de ces outils a été accueillie favorablement par l'ensemble des membres. La majorité d'entre eux étaient très demandeurs. Mon intégration parmi eux s'est faite d'une façon rapide et chaleureuse. Si l'on peut regretter que peu de gens aient écrit dans leur guide, le taux de participation à la séance collective était assez encourageant, et des volontaires ont acceptés de bon cœur de réaliser un entretien individuel. Finalement, au terme de ces quelques mois d'actions, nous constatons chez la plupart des membres une forte demande pour que le processus continue. Nous constatons également un début d'appropriation du processus, notamment à travers les propositions faites par certains d'une deuxième séance collective, et des suggestions pour son déroulement !

Ainsi, nous pouvons considérer que ces résultats sont encourageants. Dans l'ensemble, les outils semblent bien avoir facilité la mise en place d'un processus de recherche-action. Cependant la méthode que nous avons utilisée nécessite encore d'importantes améliorations. Deux points principaux sont à revoir. D'une part, malgré tous les efforts que nous avons fait pour que le guide soit utilisé, son utilisation s'est révélée être très faible – tout du moins pour l'instant. Il faudra donc revoir soit sa forme, soit son contenu, soit la façon dont nous l'avons présenté. D'autre part, l'implication et la façon d'animer de Jean-Michel Cornu et de moi-même ont joué un grand rôle dans la mise en place du processus. Si l'on cherche à proposer des outils transposables à d'autres groupes, il va falloir construire un outil qui aide l'animateur à définir sa propre façon d'animer.



Summary (in English)

Vidéon is an organization bringing together people interested in video. It has forty members with three full-time employees working there. Recent changes in this organization (among them a new president six months ago) led the former president, Jean-Michel Cornu, to take steps aimed at increasing participation. The approach selected was that of “search-action,” which all Vidéon members can subsequently appropriate. This is not a question of having an outside consultant observe and then diagnose and recommend, nor trying to get members to brainstorm the greatest number of things possibly relative to the problems encountered at Vidéon. No, it is a matter of triggering a process of seeking and acting, nurtured and implemented by the entire membership, even if the roles of initiators and facilitators are held by Jean-Michel Cornu and myself.

To do this, we have created or improved specific tools. First, we used a 20-age guide, designed to raise individual awareness. It includes blank spaces and prompts the reader (through an original approach) to write down whatever the reading of the guide suggests to him or her. Then a group meeting is held, based on each person’s work in the guide. The purpose is to raise group awareness. Finally, the group meeting is transcribed, interviews with a couple individuals transcribed, and the transcriptions summarised so as to motivate members to continue the process of searching and action.

The proposal to use these tools was welcomed by the members, the majority being highly interested in this. My integration among them was quick, and I was warmly received. If the small number who actually wrote in their guide is regrettable, the high participation rate in the group session was very encouraging, and volunteers very willingly accepted to participate in individual interviews. Finally, after these few months of action, a strong demand among most of the members for the process to continue was noted. The beginning of an appropriation of the process has also been noted, notably through several people’s suggestions for a second group session, as well as suggestions for the way it is conducted.

Thus, these results can be considered encouraging. Overall, the tools seem to have facilitated the setting up of a process of search-action. However, the method employed still requires considerable improvements. Two principle points especially need to be revised. First of all, despite all the efforts made for the guide to be used, its utilisation was revealed to have been quite limited, at least up until now. It is therefore necessary to revamp its form, its contents, or the manner in which it was presented. Moreover, Jean-Michel Cornu’s and my involvement and manner of facilitating played a big role in the setting up of the process. If tools applicable to other groups are to be proposed, it will be necessary to design a tool which assists the facilitator in defining his or her own way of facilitating.



I. Contexte

Contexte général

Suite à des changements au sein de l'association Vidéon – notamment l'arrivée d'une nouvelle présidente remplaçant Jean-Michel Cornu qui présidait depuis 17 ans, et les défis liés au grossissement de la structure (3 employés à plein temps) – Jean-Michel Cornu a souhaité stimuler la participation à Vidéon et encourager la coopération entre les membres. J'ai donc eu l'opportunité de réaliser mon stage de M2R dans l'association Vidéon, avec le soutien de la Fing !

L'association Vidéon

« Vidéon a pour but de promouvoir toute action non commerciale de création ou de diffusion audiovisuelle, dans l'intérêt d'un développement culturel ou social. » (extrait des statuts)

Vidéon est une association loi 1901 qui rassemble des passionnés de la vidéo et du multimédia. Son activité peut se décomposer en 2 pôles principaux :

- une télévision participative des habitants d'Evry. Elle réalise, entre autre des émissions pour la télévision participative de proximité à Evry (Mozaïk TV), ainsi qu'un JIQ (journal international de quartier) tous les 2 mois avec des télévisions de proximité du Venezuela, de Colombie, du Brésil...
- un centre de ressources pour les télévisions VDPQ (vidéos des pays et des quartiers) et les ECM (espaces cultures multimédia). Vidéon soutient aussi l'émergence d'autres télévisions de proximités.

Elle emploie 3 salariés à plein temps et compte une cinquantaine de membres, dont une vingtaine sont actifs. Son site Web : <http://videontv.viabloga.com>

M2R en psychologie du travail

Après avoir obtenu le diplôme d'ingénieur de l'Ecole Centrale de Lyon en septembre 2005, je participe au Master 2 Recherche (ancien DEA) « travail coopératif et travail en réseau » en psychologie du travail. La pluridisciplinarité fait l'originalité de ce master : psychologie du travail, ergonomie, sciences du langage, sciences de la communication et sciences de l'ingénieur... Au niveau transversal, un intérêt tout particulier est porté au rôle des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans ces domaines.

La psychologie du travail a émergé à la fin du XIX^{ème} siècle, sous le nom de psychologie industrielle. Les travaux de Taylor puis ceux de Mayo dans les années 1930 sont parmi les plus connus. L'appellation « psychologie du travail » est utilisée depuis une vingtaine d'années. Cette discipline bénéficie d'une reconnaissance universitaire.

Ce qui m'intéresse le plus dans la psychologie du travail, c'est la partie visant à favoriser le travail en équipe et la réussite du groupe.



Le groupe IC de la Fing

Je connais Jean-Michel Cornu depuis janvier 2005, grâce au colloque Autrans 2005 : « les territoires de l'Internet ». J'y avais apprécié l'atelier autour de la coopération animé par Michel Briand et lui.

Lorsque début 2006, je lui parle de mon envie de réaliser mon stage M2R autour des problématiques des communautés de pratique, Jean-Michel Cornu me propose de travailler dans le cadre de la fondation Internet nouvelle génération (Fing), sur un projet du groupe intelligence collective (IC).

La Fing a été créée en décembre 1999. Son ambition est d'aider les acteurs européens des TIC (technologie de l'information et de la communication) et d'Internet à :

- repérer l'innovation (veille permanente et collective),
- stimuler l'innovation (mise en réseau, groupes de travail),
- valoriser l'innovation (publications et manifestations).

Elle ne dépend ni des pouvoirs publics, ni d'une fondation privée. Ses résultats et ses productions sont accessibles à tous.

La Fing compte aujourd'hui plus de 160 membres : médias, entreprises (La Poste, Microsoft, France 5, etc.), start-ups, laboratoires de recherche (CEA, LAAS, etc.), établissements de formation (EPITA, ISEP, etc.), collectivités territoriales (régions, collectivités urbaines, etc.), administrations (certains CCI et ministères, etc.), associations (AFNIC, SACEM, etc.)...

La Fing pilote aussi ces deux actions :

- Internet Actu : 30000 pages vus par jour, 11000 abonnés à la newsletter, 24000 abonnés au fil RSS.
- Le carrefour des possibles (33^{ème} édition à venir) qui propose de mettre en relation, de façon créative et informelle, une diversité d'acteurs avec des porteurs de projets innovants en terme d'usage de TIC en réseau.

La Fing a, entre autres, organisé 45 manifestations publiques de grande envergure, et mis en place de nombreux projets. Par exemple, depuis mars 2005, une réflexion autour du "dossier informatisé du patient" commune Fing – PREG/CRG Ecole Polytechnique.

Le groupe « intelligence collective » (IC) de la Fing rassemble plus de 100 membres. Les échanges ont commencé il y a 2 ans, notamment via une rencontre autour de Pierre Lévy, puis via une liste de discussion et d'autres rencontres. Voici les objectifs de ce groupe :

- participer à la création d'une base d'information sur l'intelligence collective (liens, bibliographie, etc.) à partir des expériences dans les différents milieux, réaliser des monographies de terrain et des fiches de lectures et alimenter une rubrique de la veille Fing sur ce thème,
- tenir à jour un agenda des événements et en réaliser des comptes-rendus,
- répertorier, prendre connaissance et tester les logiciels favorisant l'intelligence collective disponibles sur le marché et formaliser les retours d'expériences d'organisations ayant mis en œuvre ces logiciels.

Ma proposition de stage est une bonne opportunité pour aider le groupe IC de la Fing dans l'un de ses projets : construire des outils pour favoriser l'intelligence collective !



II. Modèle théorique

Introduction

L'énoncé du stage a évolué au cours du temps. L'énoncé initial était :

- « Fabrication et test d'outils d'autoévaluation du niveau coopératif d'un groupe. Il s'agit notamment de :
- rendre les outils plus proches du monde réel avec des tests sur des communautés
 - participer à la construction des outils »

Que signifie « autoévaluation du niveau coopératif d'un groupe » ? Jean-Michel Cornu – et plus généralement le groupe IC de la Fing – le formule aussi autrement : il s'agit d'aider les membres d'un groupe à prendre eux-mêmes conscience de ce qui se passe dans le groupe. Cela prend la forme de diagnostics faits par les membres eux-mêmes : on peut parler de **prise de conscience individuelle**. Celle-ci peut être partagée à l'ensemble du groupe et devient alors une **prise de conscience collective**.

L'idée du groupe IC de la Fing, c'est qu'en favorisant ces prises de conscience, on aide le groupe à coopérer¹. Et cela sans recommandation ni diagnostic qui viendraient de l'extérieur ! Dans cette vision, 2 étapes apparaissent (qui sont bien sûr des démarches libres et volontaires !) :

- un temps pour favoriser la prise de conscience individuelle (réflexions individuelles autour d'un « guide »)
- un temps pour favoriser la prise de conscience collective (« séance collective » de mise en commun).

Pourquoi avoir remplacé tout cela par « **la mise en place d'une recherche-action** » ? Parce que cette vision partage les mêmes objectifs qu'un certain courant de « recherche-action » en sciences humaines ! J'explique pourquoi juste après.

Si cela est vrai, notre problématique se clarifie sans trahir nos objectifs initiaux : **les outils mis en place dans le cadre du groupe IC de la Fing semblent-ils pertinents pour initier une recherche-action dans un groupe ?**

Vu comme cela, les actions que nous avons entreprises au cours de ce stage de M2R sont donc des essais pour aller vers une recherche-action. Ce qu'aimerait le groupe IC de la Fing, c'est que des outils permettent de reproduire cela dans n'importe quel groupe où il est question de coopération.

Les questions que nous allons nous poser dans ce rapport sont donc :

- Est-ce qu'un processus de recherche-action a bien été initié sur notre terrain d'études ?

¹ Dans la suite de ce rapport, les termes « coopération » et « intelligence collective » seront utilisés de manière équivalente, même si pour certains membres du groupe IC de la Fing, il y a des différences. En effet, par « intelligence collective », le groupe IC de la Fing entend quelque chose de beaucoup plus général que la seule intelligence en essaim (celle des termites) : « l'intelligence collective est la capacité humaine de coopérer sur le plan intellectuel pour créer, innover, inventer ». Et comme, d'après le dictionnaire de l'Académie française, « coopérer » signifie « opérer ensemble », nous embrassons ici un domaine très large de l'activité humaine !



- Si oui, quels outils ont favorisé ce démarrage ?

Recherche-action et prise de conscience

Dans le courant de recherche-action dont je parle, une recherche-action ne consiste pas uniquement en « **recherches dans lesquelles il y a une action délibérée de transformation de la réalité** » ; recherches ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations »², mais il y a un élément supplémentaire : **les bénéficiaires de la recherche-action en sont partenaires à part entière** : ils l'élaborent eux-mêmes avec l'aide du chercheur et vont la porter ! Par exemple, Bazin (2003) écrit :

Par facilité ou abus de langage, on appelle parfois à contre-sens « recherche-action », une étude de terrain impliquant quelques acteurs. [Mais en recherche-action,] il n'y a pas de chercheur qui arrive sur le terrain pour faire une étude parce que **la connaissance n'est pas le produit d'une étude sur la réalité, c'est la conséquence d'une transformation de la réalité.**

Il ne s'agit pas d'apporter un savoir prédéterminé. La réponse existe dans des situations à construire collectivement où le chercheur contribue parmi les autres acteurs à la situation problématique, c'est-à-dire encourage cette mise en espace public d'un problème.

Le chercheur peut ainsi jouer un rôle d'impulseur, de facilitateur, d'évaluateur mais ce sont **tous les acteurs en situation et en temps réel** qui sont porteurs de la recherche-action : ils posent le cadre et la problématique de travail, les outils d'expérimentation et de vérification.

Nous retrouvons bien ici l'idée que ce n'est pas une personne de l'extérieur qui viendrait faire une étude et des diagnostics sur un groupe, mais le groupe lui-même qui va orienter son travail. Finalement, le groupe IC de la Fing essaye de trouver des outils utiles « au chercheur qui joue un rôle d'impulseur, de facilitateur, d'évaluateur ».

De même, Barbier (1996, p. 48) écrit :

« Pas de recherche-action sans participation collective. [...] Le développement collectif suppose nécessairement que rien n'est prévu, assuré, d'avance, excepté l'acceptation rogérienne d'une croyance (toujours soumise au doute méthodique) en une croissance de l'être humain, tant sur le plan individuel que groupal. [...] La dimension collective renvoie à la présence active d'un groupe impliqué considéré comme « chercheur collectif » de la recherche, même si cela ne va pas sans les épineuses questions méthodologiques (Michel Bataille, 1981) »

Quant aux 2 étapes évoquées dans la vision du groupe IC de la Fing, nous les retrouvons aussi dans le même texte de Bazin (2003). D'abord une prise de conscience individuelle – qui permet la problématisation –, puis l'apparition du « chercheur collectif » :

« [La « **problématisation** » consiste à] énoncer les préoccupations de chacun sous la forme d'un **problème public**, visible et compréhensible par tous, renvoyant à des réponses d'intérêt général. [...] »

La problématique n'émerge pas simplement dans la confrontation des prises de position individuelle mais aussi dans l'observation directe des réalités de terrain. [...]

Cette problématisation peut prendre un certain temps pour émerger, un travail de **prise de conscience** est souvent le préalable. Le chercheur peut là aussi jouer un rôle par une série d'entretiens individuels

² Définition à partir de laquelle sont partis les chercheurs du colloque à l'Institut National de Recherche Pédagogique (INRP, Paris) en 1986.



ou collectifs appelés « feed-back » parce qu'ils retournent en temps réel la connaissance et permettent aux intéressés de travailler sur leur propre production. [...]

Dans un second cycle de travail, la recherche-action doit pouvoir aboutir à la constitution de ce que nous appelons un « **chercheur collectif** ». C'est quand le groupe de travail prend en charge totalement ce processus de conscientisation/problématisation et s'approprie – en particulier à travers l'écriture – les moyens de production de la connaissance.

En attendant que la base soit suffisamment sûre et le processus solidement ancré, il est nécessaire de construire un **cadre de travail** en rédigeant une charte (valeurs) et un protocole (procédure) pour garantir la stabilité du groupe et le suivi de sa progression. Il risque sinon de se disloquer sous les pressions extérieures (économiques, institutionnelles, idéologiques, etc.) dont les logiques sont souvent contraires au principe de la recherche-action (réciprocité, coopération, non-utilitarisme, disponibilité...). [...]

Mais le plus difficile est sûrement de gérer cette fameuse articulation entre action et recherche. La tentation est grande de tomber d'un côté vers le « café philosophique », de l'autre vers l'activisme militant. C'est sur la fine crête de **l'expérimentation** que le mouvement d'oscillation trouve son équilibre. »

On voit d'ailleurs ici plusieurs outils cités pour aider le chercheur à animer – si je puis dire – la recherche-action :

- Observation directe des réalités du terrain
- Feed-back (entretiens individuels ou collectifs) : on les appellera « retranscription » dans la suite de ce rapport.
- Ecriture
- Définition d'un cadre de travail

En pratique, au cours de ces derniers mois, nous avons utilisé en partie ces outils...

Les implications d'une recherche-action

Une recherche-action est un processus de longue haleine. Cela demande du temps et une vision à long terme. Nous l'avons déjà vu plus haut avec quand Bazin a évoqués les pressions extérieures. Il enfonce encore le clou dans le même texte :

« C'est un mouvement qui nécessite du temps car nous pouvons subir un rapport de domination ou vivre une situation bloquée sans pour autant les percevoir en tant que tels (c'est même le principe de l'aliénation). Cela commence donc par la capacité de nommer (avec ses propres mots) et d'expertiser ses propres situations. [...]

La mise en place d'un espace d'échanges entre les acteurs concernés par un même champ problématique vient aider cette conscientisation car il est difficile de faire seul le point surtout lorsque l'on est happé par les impératifs du quotidien. [...]

Si la recherche-action occupe un temps long (3 à 5 ans minimum), cela ne veut pas dire qu'il faut attendre tout ce temps pour tirer bénéfice de la recherche-action. D'une part, parce que la recherche-action possède des moments concrets d'expérimentation, ensuite chacun doit pouvoir réinvestir les acquis de la recherche-action au sein de son espace de travail habituel. »

Heureusement, il observe que même si le processus n'est pas achevé, des changements peuvent se faire sentir sans attendre des années...



Mais qu'en est-il de l'aspect recherche ? Car le choix d'une recherche-action conditionne certainement les connaissances que nous pourrions produire ! Est-ce que ces connaissances sont valables ? Dans le même texte, Bazin répond en pointant du doigt l'intérêt de pouvoir en permanence redéfinir collectivement les paradigmes scientifiques utilisés pour arriver à des connaissances qui collent de près à la réalité :

« Dans la séparation du savant et du profane, la science académique place l'objectivité dans le principe que la connaissance est produite hors du contexte d'étude, le chercheur n'est pas impliqué par son objet. D'autres approches comme l'analyse institutionnelle ou l'ethnométhodologie, prouvent non seulement qu'**une connaissance objective peut être produite en situation localisée**, mais que certaines connaissances ne peuvent être obtenues autrement que dans une intervention directe en situation. [...]

Face au modèle académique du savoir, la valeur et l'essence de la recherche-action ne résident pas dans la reconnaissance d'un objet prédéfini dûment estampillé par le champ institutionnel qui légitimerait notre démarche, mais dans un processus producteur de conscience, de connaissance et de transformation.

Il s'agit de réinventer en permanence un vocabulaire, une grammaire en situation, dans un jeu d'interaction, d'appel réponse, telle une langue populaire qui évolue au rythme des rencontres et des contextes. En travaillant la réalité, le langage de la recherche-action innove en permanence d'autres manières de l'appréhender, de la traduire et de la retranscrire.

Ainsi, le langage de la recherche-action peut établir un jeu de correspondance entre des situations de vie et une problématique scientifique.

Pour poursuivre notre analogie, à l'instar des langues populaires qui opèrent par série de collage et de réappropriations des autres racines langagières, la recherche-action doit puiser dans l'ensemble des approches et doctrine scientifique déjà constituée pour construire son propre langage (sciences de l'éducation, de l'action, approches cognitives, psychosociologiques, philosophie de la forme, etc.).

Pour certains, c'est la preuve que la recherche-action n'est pas une science autonome, mais dépendante des autres. Il n'y a d'ailleurs pas d'« écoles » de la recherche-action ou de « maître à penser » de cette discipline. Pour nous, c'est au contraire le signe d'une richesse évolutive et d'une liberté dans la manière de reconstruire les paradigmes scientifiques pour être au plus près d'une compréhension de la réalité contemporaine. »

On peut se demander pourquoi aller chercher des théories si compliquées alors que d'autres modèles théoriques sont bien plus simples. En fait, comme l'écrit Bazin, il ne s'agit pas de théories compliquées, mais de complexité. Les systèmes étudiés ne sont pas réductibles à quelques paramètres, et un affinage récursif s'impose :

La recherche-action est une science de la complexité, ce qui ne veut pas dire que son abord est compliqué. La complexité qualifie la manière dont nous prenons en compte les situations humaines. Nous les comprenons comme des **systèmes dynamiques**. À la différence de la démarche analytique classique qui sépare les éléments d'une situation, nous estimons que **la connaissance des situations implique une compréhension globale** qui s'affine progressivement par approximations (série d'évaluations approchées) et expérimentations.

Bien sûr, cela désoriente par rapport aux approches de recherches ou d'études classiques pour lesquels un chercheur arrive sur le terrain, observe, et extrait des connaissances précises, basés sur des chiffres ou des diagnostics plus qualitatifs. Cette désorientation n'est pas seulement négative. Elle peut aider les membres de l'équipe à s'interroger sur le processus et à en devenir acteur !



L'auto-confrontation croisée : une façon de mener une recherche-action

Même si nous n'avons pas utilisé l'auto-confrontation croisée au cours du stage, j'aimerais exposer ici cette « méthodologie de co-analyse »³ telle que développée par Yves Clot (2000). En effet, la connaissance de cette méthodologie m'a aidé à appréhender ce qu'est une recherche-action – ce qui n'est pas toujours facile – et cela nous permettra de faire des liens avec la démarche que nous avons finalement retenue au cours du stage.

Ceci dit, les terrains d'études d'Yves Clot sont différents du notre, puisqu'il s'agit d'employés ayant une obligation forte de résultats et d'efficacité (par exemple, des conducteurs de trains). Mais nous verrons que l'autoconfrontation peut être aussi intéressante sur le type de terrain qui nous occupe ici (associations).

Conceptions théoriques sous-jacentes

Il faut aller plus loin que la distinction entre la tâche (ce qui doit être fait) et l'activité (ce qui se fait). Yves Clot (2000) insiste pour intégrer à l'activité les conflits liés à l'activité présente :

Le réel de l'activité est également ce qui ne se fait pas, ce que l'on cherche à faire sans y parvenir – le drame des échecs – ce que l'on aurait voulu ou pu faire, ce que l'on pense pouvoir faire ailleurs. Il faut y ajouter – paradoxe fréquent – ce que l'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire. Faire, c'est bien souvent refaire ou défaire. L'activité possède donc un volume qu'une approche trop cognitive de la conscience comme représentation prive de ses conflits vitaux.

Donc analyser l'activité implique de saisir ces possibles qui en font partie de façon inhérente. On gardera aussi à l'esprit l'avertissement que formule ici Yves Clot. Une prise de conscience n'est pas seulement liée à la représentation de l'action présente !

Les collectifs professionnels définissent eux-mêmes des règles communes : il s'agit du **genre professionnel**. Il n'est pas uniquement contraignant, il permet « d'éviter d'errer seul devant l'étendue des bêtises possibles (Darré, 1994) ». Wallon (1954/1971) l'exprime ainsi :

L'existence d'un groupe ne repose pas sur les seules relations affectives d'individus entre eux et, même si c'est le but d'un groupe d'en entretenir de telles, sa constitution même impose à ses membres des obligations définies. Le groupe est le véhicule ou l'initiateur de pratiques sociales. Il dépasse les rapports purement subjectifs de personne à personne

Ces pratiques sociales qui dépassent les rapports purement subjectifs, c'est le genre professionnel !

Le **style** personnel est l'ajustement du genre professionnel, c'est-à-dire les zones d'affranchissement du genre. Yves Clot insiste sur le rôle essentiel du style pour la santé des personnes :

La stricte conservation de soi s'oppose à la santé tandis que l'accroissement du pouvoir d'action sur le milieu et sur soi-même la favorise. Les constructions défensives qui permettent à de nombreux travailleurs de rester "normaux" les diminuent pourtant simultanément (Clot, 1999, b), car la "normalité" est en fait l'admission d'une norme exclusive, la simple adaptation à un milieu et à ses exigences, alors que se sentir en bonne santé c'est "se sentir plus que normal" (Canguilhem, 1984).

³ Comme la décrit lui-même Yves Clot (2000)

On se doute donc que l'un des objectifs d'Yves Clot est d'accompagner le développement du style personnel ! Les concepts développés par le groupe IC de la Fing s'inscrivent bien dans cette problématique : il s'agit de favoriser les prises de conscience et les discussions autour du genre professionnel et des styles de chacun !

La méthodologie de l'autoconfrontation

Pour synthétiser les différentes étapes, j'ai construit ce schéma (Figure 1) à partir du texte d'Yves Clot (2000) :

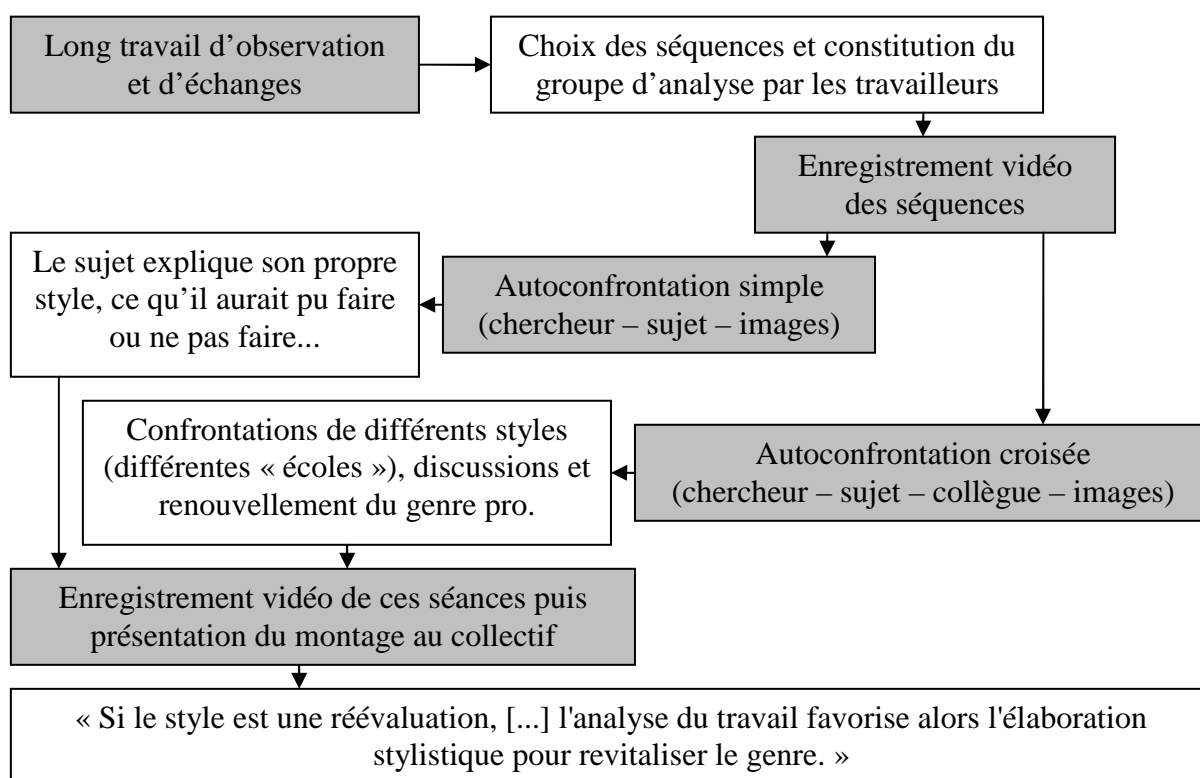


Figure 1 : la méthodologie de l'autoconfrontation croisée

La première phase suit bien le même principe que le courant de recherche-action auquel nous nous sommes intéressés plus haut : la prise en charge du processus par les bénéficiaires eux-mêmes. Yves Clot (2000) :

Il faut commencer par un long travail d'observation des situations et des milieux professionnels afin d'en produire des conceptions partagées avec les travailleurs. Le collectif de travail est alors en mesure de choisir le groupe qui lui paraîtra le plus représentatif pour participer au travail de co-analyse. C'est aussi ce collectif qui déterminera les séquences d'activité qui seront filmées. Nous n'avons jamais renoncé à défendre notre propre point de vue de chercheur sur les choix opérés par le collectif. Nous pensons qu'il est utile à la constitution du point de vue du collectif sur la méthodologie qu'il se fasse au besoin contre celui des chercheurs et pas simplement à côté de lui.

Parmi ces choses très intéressantes, quelles sont celles qui seraient transposables à notre terrain d'études (Videon) ? Les notions de genre et de style perdent-elles de leur pertinence pour une association ? Lors de la conférence qu'il a donnée à Lyon le 1^{er} décembre 2005, sur



Guilain Omont
18 septembre 2006

l'autoconfrontation croisée, Yves Clot a montré comme exemple une vidéo d'autoconfrontation croisée où 2 conducteurs de trains avaient une discussion – parfois tendue – sur les meilleures façons de freiner. Là, on peut comparer assez facilement les actions des deux conducteurs. D'ailleurs Yves Clot (2000) note bien dans son article « qu'il importe de filmer chaque membre du groupe dans des situations aussi proches que possible les unes des autres, afin d'ouvrir la comparaison entre pairs sur les façons de faire ». Avec des activités associatives, comment parvenir à cette comparaison ? La question n'est certainement pas insoluble, et ce serait au collectif de décider quelles séquences il choisirait, comment il s'y prendrait pour l'autoconfrontation simple, puis croisée, puis pour la réalisation du montage !

Dans tous les cas, ce que nous avons dit à propos de la recherche-action reste valable ici : un tel processus serait un projet de longue haleine !



III. Méthodologie adoptée

Imprégnation

Le temps court dont je dispose dans le cadre de mon stage implique d'arriver très rapidement à m'intégrer et à m'imprégner de l'univers du groupe étudié. Heureusement, cela m'a été facilité par l'ambiance ouverte et accueillante qui règne dans le groupe Vidéon, et par mon propre intérêt dans la vidéo comme moyen d'expression...

Mes contacts avec les membres de Vidéon commencent le 14 mai 2006 lors d'un plateau école⁴. Pendant une journée, 7 membres de Vidéon (dont moi) se familiarisent avec le montage du matériel, puis le cadrage, la prise de son, le travail de script et la régie. 6 personnes encadrent ce plateau. L'ambiance est conviviale et le travail en équipe est fluide. Je m'implique volontiers dans cette activité : je fais des découvertes intéressantes, et j'apprécie le résultat : des gens peuvent s'exprimer via des vidéos. Dès cette rencontre, je me sens membre à part entière de Vidéon et reconnu comme tel, bien que la raison première de ma venue – mon travail de recherche – soit clairement exposée aux autres membres.

3 jours plus tard, je participe au conseil d'administration (CA). J'accepte de rédiger le compte-rendu⁵ à partir des notes prises par un autre membre. Même ambiance conviviale. Mon projet de recherche est plus amplement discuté. Je ne suis pas là pour me prononcer sur ce qu'il faut faire ou ne pas faire à Vidéon ni pour donner un diagnostic ou des recommandations depuis l'extérieur. Je sens que cela est bien compris et que cela rassure. Quant à la démarche et les outils que nous souhaitons étudier, ils sont exposés par Jean-Michel Cornu et les membres sont unanimes pour dire qu'ils pourraient être pertinents.

Je participe ensuite à plusieurs activités de Vidéon comme un mardi ouvert, le tournage du n°9 de Mozaïk TV, ou celui d'un reportage pour le JIQ...

Le guide « Vous et Vidéon – Les neufs clés de la participation »

En parallèle à cette phase d'imprégnation, Jean-Michel Cornu et moi rédigeons le guide. Son but est d'inciter les membres à réfléchir par eux-mêmes aux différents aspects en jeu dans un travail de coopération. Nous souhaitons encourager les gens à s'investir tout d'abord dans une démarche personnelle, afin d'augmenter ce que nous avons appelé la conscience individuelle.

⁴ « Un plateau école permet de se former ou de prendre connaissance des différents étapes et des différents postes nécessaires à la réalisation participative d'un plateau de télévision de proximité. Il est essentiellement formateur et n'a pas d'obligation de résultat. » Source : <http://videontv.viabloga.com> (site Web de Vidéon)

⁵ <http://videontv.viabloga.com/files/base060517cr.pdf> (ci-dessous la partie du CR qui parle de mon stage)

Présentation de Guilain (stagiaire à la Fing) :

dans le cadre de ses études, Guilain réalise un stage dans le groupe Intelligence Collective de la Fondation Internet Nouvelle Génération (Fing). Ce groupe a mis au point un guide sur la coopération, et il souhaite le tester avec Vidéon. Ces guides seront envoyés aux membres ou donnés directement aux membres qui viennent souvent au local. Il est possible de venir discuter avec le groupe de certains thèmes pendant le CA du 3 juillet. Il est aussi possible d'utiliser le guide sans venir au CA du 3 juillet. Guilain participera à plusieurs réunions Vidéon...



Le guide est reproduit dans son intégralité en annexe. Il se présente sous la forme d'un document de 20 pages. Il contient beaucoup de lignes vides où les lecteurs peuvent répondre par écrit aux questions posées. Le mode d'emploi du guide incite les lecteurs à ne pas répondre que par oral, mais à écrire leurs réponses. En effet, dans un deuxième temps, les lecteurs sont invités à se servir de ce qu'ils ont écrit pour réaliser une synthèse sous forme de mots clés ou d'une unique phrase. Au début, ce document s'appelait « questionnaire » et non « guide », ce qui montre l'importance accordée aux questions/réponses. Nous avons finalement changé le nom, pour insister sur le caractère individuel de la démarche (un questionnaire est le plus souvent « ramassé ») et pour essayer d'éviter que les lecteurs ne soient découragés avant même de consulter le document...

J'envoie ce guide par courrier ou les permanents le donnent de la main à la main une dizaine de jours avant le CA du 3 juillet (la séance collective, voir la partie suivante). Il est clairement signifié aux membres du groupe que tout ce qu'ils écriront sur le guide pourra, s'ils le souhaitent, ne pas être partagé du tout pendant la séance collective.

Le contenu du guide est proposé par Jean-Michel Cornu à partir des deux ans de travaux du groupe Intelligence Collective. La structure en 9 domaines a été trouvée suite aux échanges au sein du groupe intelligence collective de la Fing, actif depuis plus de 2 ans.

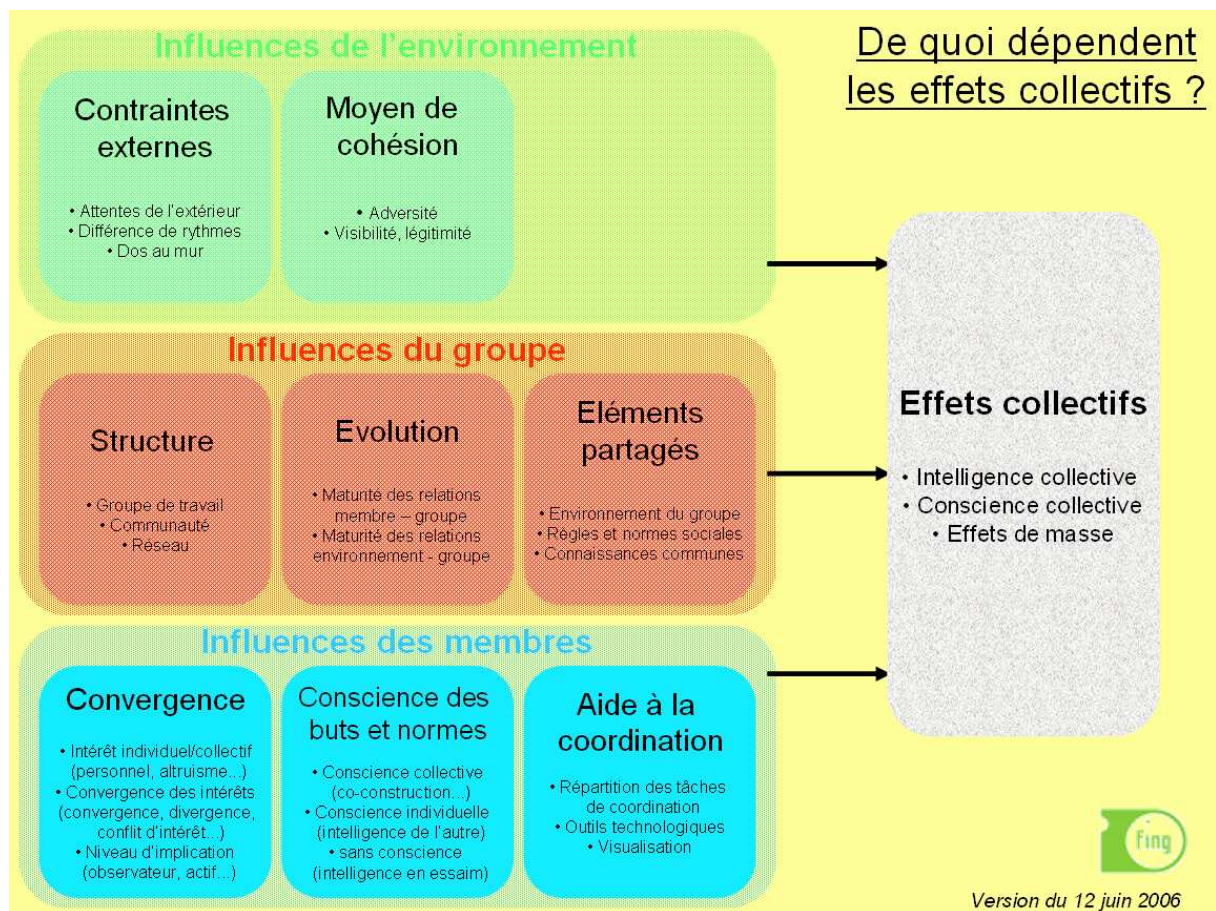


Figure 2 : les différents domaines abordés dans le guide



Le résultat recherché est un balayage le plus exhaustif possible des phénomènes existants dans des groupes qui coopèrent. En pratique, on constate que les personnes insistent souvent sur certains domaines et perdent un peu de vue les autres domaines. Ces domaines sont représentés sur la figure 2 ci-dessus.

Ce schéma permet de faire la synthèse des différents travaux et discussions qui ont été portés par le groupe Intelligence Collective de la Fing. Un des points particuliers des questions de coopération est que la compréhension d'un aspect à tendance à masquer les autres (ce que Edgar Morin appelle « l'aveuglement paradigmatique »). La mise en commun des approches des différents membres du groupe IC de la Fing (120 participants dont des spécialistes dans divers domaines proches de l'IC – coopération, réseaux complexes, sociologie, psychologie, philosophie, etc. – et des praticiens – industriels, collectivités territoriales, associations, écoles...), a permis de rassembler au sein du même tableau des points à aborder dans le fonctionnement d'un groupe qui ne sont habituellement pas vus ensemble.

Liste des domaines abordés par le groupe IC de la Fing

Ayant fait l'objet d'une publication :

- ✓ Qu'est-ce que l'intelligence Collective ?
- ✓ Les outils informatiques qui favorisent l'intelligence collective
- ✓ La coordination des groupes
- ✓ Les observateurs dans les groupes
- ✓ Wikipédia et la légitimité de la construction collective du savoir sur Internet
- ✓ Forces et faiblesses de l'approche collaborative : l'exemple de Wikipédia

Ayant fait l'objet d'une présentation par un expert invité :

- ✓ Les systèmes multi agents comme simulation des phénomènes émergents chez les insectes sociaux. Par Joël Quinqueton, professeur au laboratoire d'informatique, de robotique et de microélectronique de Montpellier (LIRMM) unité mixte de recherche CNRS / Université de Montpellier.
- ✓ Le consortium e-cots, les aspects spécifiques d'un projet coopératif dans le domaine industriel Par Jean-Christophe Mielnik, président du consortium e-cots, responsable des actions corporates de Thalès pour les COTS (Commercial Off The Shelf) et des contenus KM.
- ✓ La plasticité du cerveau. Par François ANSERMET, Psychanalyste & Pierre MAGISTRETTI, Neurobiologiste autour du livre "A chacun son cerveau, plasticité neuronale et inconscient"
- ✓ Art numérique et intelligence collective. Par Yann Le Guennec, artiste plasticien

Autres thèmes abordés :

- ✓ Les aspects de Temps
- ✓ Dos au mur
- ✓ Idées collectives
- ✓ Les leaders noirs
- ✓ Emotion collective
- ✓ Visualisation de la participation dans un groupe



Ce schéma nous a déjà servi dans plusieurs occasions pour des présentations synthétiques des sujets abordés par le groupe IC de la Fing. Le grand avantage que je lui trouve, c'est qu'il permet de savoir où une personne se situe quand elle développe un sujet lié au travail en groupe. C'est ainsi un bon moyen pour ne pas être aveuglé par un seul aspect du travail en groupe. Du coup, même si les concepts et les réflexions liés à chacun des domaines peuvent parfois paraître triviales, il y a quand même une forte valeur ajoutée : on prend en considération plus d'aspects, et on ne reste pas focalisé uniquement dans l'un des domaines.

Le guide ne fait que développer ces différents domaines. Il pourrait être vu comme une façon d'amorcer la recherche-action, et de permettre aux membres du groupe de commencer à « problématiser », au sens où l'entend Bazin.

Séance collective

La deuxième phase de la démarche consiste à favoriser la conscience collective. Pour cela, une grande partie du CA du 3 juillet est consacré à la réflexion collective autour des problématiques soulevés par le guide. 12 membres participent à ce CA.

Jean-Michel Cornu anime la séance. Il projette la figure 2 sur un mur, et l'explique en détails. Ensuite, il reprend les différents domaines et encourage les membres à s'exprimer sur chacun des domaines, en posant les questions qui y sont liées.

Nous n'enregistrons pas, ni en vidéo, ni en audio, car nous pensons que cela risquerait d'intimider les membres. Je prends des notes en m'attachant à ce que disent les membres, et non aux développements théoriques de Jean-Michel Cornu puisqu'ils sont déjà dans le guide ! Cette séance collective va durer relativement longtemps : autour d'une heure et demie !

Retranscription de la séance collective

A partir de mes notes, je compose une retranscription (voir en annexe). Je n'ajoute rien à ce qui s'est dit, mais je regroupe les interventions en différents thèmes qui ont émergés. En effet, des grandes problématiques sont clairement ressorties et sont revenues à plusieurs reprises au cours de la séance collective.

Je m'assure aussi qu'aucun nom n'apparaisse (sauf le mien et celui de Jean-Michel Cornu qui est d'accord), puis je demande aux acteurs qui ont le plus parlé si ce que j'ai transcrit leur convient ou s'ils souhaitent modifier des passages. Je distribue alors cette retranscription aux personnes avec qui je réalise mes entretiens individuels, histoire qu'ils puissent la lire avant l'entretien. Elle sera ensuite publiée au sein du compte-rendu du CA du 3 juillet.

Entretiens individuels

J'invite des membres à réaliser un entretien individuel d'une vingtaine de minutes avec moi. Je réalise des entretiens avec 4 personnes ayant des profils très différents dans l'association : permanent ou non, ancien ou nouveau, impliqué dans tel type de projets ou dans tels autres et intéressé par la technique ou non.

Il s'agit d'entretiens semi-directifs, avec quelques questions pour cadrer l'entretien, et des relances en fonction de ce cadrage. Sur la feuille qui me sert de canevas et que je laisse devant les personnes avec qui je réalise l'entretien, il y a écrit en gros :



- I. Utilisation de l'outil ? (Envie de l'outil ?)
- II. Changements intérieurs (personnels) entraînés par l'outil ?
- III. Idées d'améliorations de l'outil ?

Outil = Guide + Séance collective + Retranscription

Là encore, je n'enregistre pas, mais je prends des notes. J'écris pratiquement tout ce que j'entends (sauf bien sur les moments en « off » !), en me focalisant plus sur les réflexions par rapport au processus en cours (la recherche-action) et à sa suite, qu'au problématique soulevé par rapport à ce qui se passe dans Vidéon. L'inconvénient est que je ne retranscris pas l'entretien de façon parfaitement fidèle. Mais je vois deux avantages à cette façon de faire. D'abord, la personne qui a parlé peut facilement reprendre la retranscription et changer ce que j'y ai retranscrit. Cela est rassurant. D'autre part, cela laisse des temps pendant l'entretien, et ce rythme plus tranquille peut permettre d'avoir de nouvelles idées, de faire des liens.

Retranscription des entretiens individuels

Le jour d'après, je retranscris ces entretiens, et j'envoie à chaque personne la retranscription de son propre entretien pour qu'elle le valide. Quelques modifications ou ajouts ont été fait. Ils sont plutôt faibles : au plus, une phrase rajoutée et cinq phrases supprimées. Ce rapport est le premier document où les retranscriptions des entretiens sont publiés : voir en annexe...



IV. Résultats

Je ne peux malheureusement pas répondre aux questions écrites dans l'introduction de la retranscription de la séance collective : « est-ce que ça nous a permis de changer Vidéon ? » ou encore « y'aura-t-il plus de participation à la rentrée ? ». Nous avons pensé à des indicateurs quantitatifs, du type : fréquence des rencontres Vidéon, nombre de membres qui y participent, nombre de messages envoyés sur les mailings listes, etc. Ce travail long et fastidieux n'a pas encore été mis en place. Sa pertinence est de toute façon discutable : la qualité est plus essentiel que la quantité, et les indicateurs quantitatifs ne mesurent la qualité qu'indirectement et sans grande précision (il est évident que si les gens reviennent en nombre aux événements Vidéon, c'est qu'ils y trouvent leur compte, mais reviennent-ils presque par dépit et sans volonté d'implication, ou avec un enthousiasme gigantesque ?)..

Par contre, la question sur laquelle je peux formuler quelques pistes, c'est : est-ce que notre démarche, notre méthodologie a été efficace pour initier un processus de recherche-action ?

D'abord, il faut bien voir que Jean-Michel Cornu et moi faisons partie intégrante de « notre démarche », « notre méthodologie », « nos outils »... Il est difficile de séparer les influences que le guide, la séance collective et les retranscriptions ont joué, avec celles que nous avons nous-mêmes exercées !

Ensuite, pour répondre à cette question, j'aimerais dire comment, vu de l'extérieur, le guide et la séance collective ont été utilisés :

Le guide n'a pas été vraiment utilisé avant la séance collective. Presque personne n'avait écrit dessus (2 personnes, mais ils ont peu écrit), et une minorité l'avait lu. La majorité l'avait simplement survolé. Par contre, plusieurs membres ont dit que la séance collective leur avait donné très envie de revenir sur le guide, voire de le remplir a posteriori. Mais à la mi-juillet, les 5 ou 6 membres avec qui j'ai parlé n'avaient pas réutilisé le guide depuis le CA. Cette faible utilisation est bien sûr grandement liée à la taille de ce guide. 20 pages, c'est long, et ça fait peur : « j'ai mis ça de côté car j'ai beaucoup de choses à faire. J'ai vu que ça allait prendre du temps ! », « C'est un problème de temps et de fatigue : il faut du « vrai temps », et pas seulement du temps ! »

La participation durant la séance collective a été assez inégale. Jean-Michel a parlé la grande majorité du temps, pour expliquer les domaines, animer, poser des questions... En plus de lui, 5 personnes ont parlé plusieurs fois au cours de la séance. Les autres (dont moi) représentent la moitié des personnes présentes et ne sont quasiment pas intervenus. Les gens étaient néanmoins attentifs, malgré des moments où beaucoup de personnes s'étaient éclipsés à droite ou à gauche (cigarettes, toilettes, etc.), et des moments de pertes d'attention : « mon attention s'est relâché à un moment ».

Au niveau de l'appréciation subjective des ce deux « outils », l'évaluation est très positive, avec beaucoup d'expression de satisfactions. Le guide est perçu comme un document pertinent, bien structuré, qui pose de bonnes questions. La séance collective est très appréciée. Elle a, entre autres, permis de formuler des problèmes inavoués ou dont on n'avait jamais parlé (cela revient plusieurs fois dans les entretiens).



D'ailleurs, beaucoup de membres en redemandant : « Peut-être que ça serait bien qu'une fois que tout le monde aura réfléchi, on fasse une deuxième réunion ? », « C'est le début, ça a amorcé des questions et des idées. Il y aura d'autres réunions sur la construction collective à Vidéon ! », « La retranscription est un point de départ. Il faut absolument que ça continue ! ». L'échéance d'une deuxième séance peut être le déclencheur pour permettre à ceux qui n'ont pas encore pris le temps de travailler sur le guide de le faire, grâce à la prise de conscience de son intérêt durant la séance collective.

Quelque chose semble bien avoir été amorcé, initié. Mais ce processus me paraît encore fragile. Est-ce que les membres sont en train de s'approprier le processus ?

Peut-être est-ce lié au fait que Vidéon est une télévision participative, mais en tous cas, il y a une volonté forte pour que le processus continue sur un mode participatif : « Il ne faut pas qu'il y ait un seul pilote, un seul animateur. Pas d'animateur dédié. », « Le but pour toi [c'est-à-dire moi, Guilain], ce n'est pas d'en tirer des conclusions, c'est pour que les gens réfléchissent d'eux-mêmes. »

De plus, certains membres se prononcent sur les choix que nous avons fait, signe d'une appropriation du processus : « il y a un problème de mélanger la séance collective avec le CA », « relier la séance collective à un moment de convivialité, par exemple un barbecue ? », « Il faudrait travailler sur l'articulation entre le temps individuel et le temps collectif ! », « Jean-Michel Cornu est trop symbolique. Je suis sûr que y'en a qui n'ont pas parlé à cause de ça. », « Est-ce que les gens qui ne sont pas venu au CA seront intéressés par la retranscription ? »

Déjà des idées fusent pour continuer le processus, ce qui est, en soi-même, un très bon résultat : « Cette suite, ça serait une réunion des mêmes gens (du CA) pour continuer cette réflexion visant à... Parce que ça c'est un début qui permet de prendre conscience, pas d'avoir des solutions. Maintenant que c'est en évidence (et une fois que j'aurai lu le guide), il faudrait écrire les 1^{ers} jets de solutions. [...] Dans un premier temps, il faudrait que ce soit assez informel puis ensuite seulement, un truc plus formalisé avec des plans d'actions structurés... »



Conclusion

Au cours de ce rapport, nous avons posé beaucoup de questions tournant autour des prises de conscience, de processus de recherches et de changements, etc. Mais les réponses ne sont pas forcément à trouver le plus rapidement possible. Nous avons vu que l'enjeu majeur se situe plus autour de l'appropriation du processus – qu'on pourrait appeler recherche-action – par les membres de Vidéon eux-mêmes. S'ils cherchent eux-mêmes les réponses à ces questions, alors le processus sera bien engagé, et nous pourrons espérer des changements constructifs !

Concernant les outils utilisés, il semble qu'ils soient en partie adaptés à ce que nous cherchions à faire. D'abord et surtout parce qu'ils n'emprisonnent pas les membres du groupe dans un cadre qu'ils n'auraient pas choisi. Ensuite, parce qu'ils sont un moyen d'initier quelque chose, de ne pas commencer devant une « page blanche », ce qui est rassurant. Enfin, parce qu'il me semble qu'ils incitent les membres du groupe à redéfinir et construire ensemble le cadre qui servira à la recherche-action – mais peut-être ce dernier point est-il spécifique à Vidéon, qui a déjà une culture participative forte.

Je tiens encore à souligner que Jean-Michel Cornu et moi-même faisons partie des « outils utilisés » et que ces derniers ne se résument pas au guide et à l'idée de faire une séance collective, des entretiens et des retranscriptions ! Cela pose un problème pour savoir si cette expérience est transposable à d'autres groupes. Des essais sont prévus dans les prochains mois (avec Tela Botanica, et les PAPI à Brest).

En ce qui concerne Vidéon, pour continuer cette recherche-action, quel espace de travail va-t-on libérer et quel cadre de travail va-t-on instaurer ? C'est sûrement une bonne question à se poser lors du CA de septembre ! Moi, personnellement, j'ai déjà ma petite idée : d'abord, enrichir, puis mettre en valeur les retranscriptions obtenues – qui se trouvent actuellement en annexes ! Nous avons déjà rédigé une synthèse dans ce sens – voir également dans les annexes. Le défi qui se présente, ce sera d'articuler les idées de chacun sur la façon de continuer l'aventure :-)



Bibliographie

- BARBIER R.** [1996], *La Recherche Action*, Anthropos, Paris
- BATAILLE M.** [1981], *Le concept de « chercheur collectif » dans la recherche-action* in Les Sciences de l'Éducation, n°2-3, avril - septembre 1981, 37-38
- BAZIN H.** [2003], *Questions fréquentes sur la recherche-action* in recherche-action.fr, (document électronique⁶)
- CANGUILHEM G.** [1984/1966], *Le normal et le pathologique*, puf, Paris
- CLOT Y.** [1999a], *La fonction psychologique au travail*, puf, collection Le travail humain
- CLOT Y.** [1999b], *Le normal et le pathologique en psychologie du travail – communication au colloque G. Canguilhem*, Ecole Normale Supérieure de Cachan
- CLOT Y., FAITA D., FERNANDEZ G., & SCHELLER L.** [2000], *Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité* in PISTE, Vol 2, No 1⁷
- CORNU J. M.** [2006], *1 + 1 = 1 : la formule des réseaux* in « Le blog de Jean-Michel Cornu », (document électronique⁸)
- CROZIER M.** [1989], *L'entreprise à l'écoute – Apprendre le management post-industriel*, Editions du Seuil, Paris
- DARRE J. P.** [1994], *Le mouvement des normes, avec Bakhtine et quelques agriculteurs*, in JP. Darré (Ed.), Pairs et experts dans l'agriculture, pp. 15-29, Erès, Toulouse
- JOSEPH I.** [1998], *Erving Goffman et la microsociologie*, puf, collection Philosophies, Paris
- MORIN E.** [2000], *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Paris, UNESCO
- VYGOTSKI L.** [1997], *Pensée et langage*, traduction de Françoise Sève, La dispute, Paris
- WALLON H.** [1954/1971], *Les milieux, les groupes et la psychogénèse de l'enfant*, Enfance, numéro spécial, 287-297

Les documents associés à une note de bas de page sont ceux que je recommande vivement à tous les lecteurs de ce rapport.

⁶ <http://www.recherche-action.fr/LinkedDocuments/faq.htm>

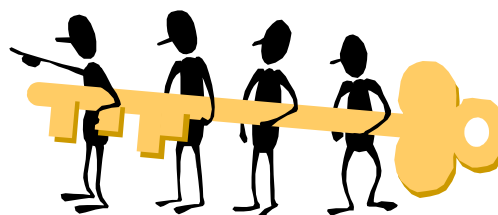
⁷ <http://www.pistes.uqam.ca/v2n1/articles/v2n1a3.htm>

⁸ <http://www.cornu.eu.org/news/195.shtml>



Annexes

Guide



Vous et Vidéon : les neuf clés de la participation

Ce guide a pour but de vous aider à regarder les différentes facettes de la coopération à Vidéon. Au travers de neuf thèmes, nous vous proposons de **mieux comprendre par vous-même ce qui se passe au sein de Vidéon**.

Pendant la lecture, gardez un stylo auprès de vous. Pour chaque domaine abordé, des questions vous sont proposées afin que vous puissiez faire le parallèle avec ce que vous connaissez de Vidéon. Vous n'aurez pas à montrer vos réponses à quiconque. En fait, **ce document ne sera même pas récupéré, il n'est fait que pour vous !** Alors n'hésitez pas à répondre de façon personnelle sur la manière dont vous ressentez les choses.

Il est cependant important que vous répondiez par écrit aux questions qui suivent, même si ces réponses ne seront visibles que par vous-même. En effet, dans la dernière partie, **nous vous inviterons à vous servir de ce que vous avez écrit**. Pour gagner du temps, vous pouvez répondre par des mots clés.

Dans un deuxième temps, **une séance collective sera organisée**. Elle aura lieu à Vidéon lors du CA du 3 juillet. Elle permettra d'échanger sur plusieurs des thèmes. Vous pourrez ne parler alors que des aspects que vous souhaitez partager avec les autres.

Ce guide est le fruit du travail réalisé par le Groupe Intelligence Collective de la Fondation Internet Nouvelle Génération. Depuis deux ans, ce groupe a cherché à mettre en perspective les approches très variées de ses membres, à la fois théoriques et sur le terrain. Il s'agit encore d'une version expérimentale qui ne demande qu'à se développer. La dernière page vous propose de dire ce que vous pensez de ce guide et ce qu'il vous a apporté ou non. Vous pouvez transmettre cette page (et seulement celle-là) à Vidéon pour aider le groupe Intelligence Collective à développer cet outil afin qu'il puisse être mis à disposition d'une grande variété de groupes.



1	Votre intérêt et celui du groupe	3
2	A quel point est-on conscient de ce qui se passe ?	7
3	Faciliter la coordination	9
4	Un groupe structuré pour un objectif donné	11
5	Un groupe aux évolutions multiples	12
6	Les éléments partagés par les membres du groupe	14
7	Les contraintes externes	16
8	L'environnement comme moyen de cohésion	17
9	Effets collectifs obtenus	19
	En guise de conclusion	20
	Une dernière chose : aidez-nous à vous aider	21



Votre intérêt et celui du groupe

En général, défendez-vous votre intérêt ou bien celui du groupe ? Probablement un peu des deux. Nous sommes à la fois un peu individualiste et un peu altruiste, mais ces deux comportements posent un problème lorsque votre intérêt se retrouve en conflit avec celui du groupe :

- Si vous vous comportez de façon individualiste vous allez agir au détriment du groupe
- Si vous vous comportez de façon altruiste, vous allez agir au détriment de vous-même...

Au-delà de l'altruisme et de l'individualisme, il existe une troisième stratégie : faire en sorte que l'intérêt du groupe et votre intérêt convergent le plus possible. C'est la base de l'approche coopérative dont nous donnerons des exemples plus loin dans ce questionnaire. Mais la première étape consiste à être conscient des **convergences et divergences d'intérêts**.



1.1 Pouvez-vous citer un ou plusieurs cas où votre intérêt converge avec celui du groupe (mais également d'autres personnes dans le groupe) :

1.2 Pouvez-vous citer un ou plusieurs cas où vous vous trouvez (ou vous êtes trouvé) en conflit d'intérêt avec le groupe ou avec d'autres membres du groupe ?





En dehors de la convergence ou du conflit d'intérêt, il se peut que votre intérêt soit simplement différent du reste du groupe. Cette divergence n'est pas négative en soi et apporte même de l'ouverture au groupe (à condition bien sûr que le nombre d'actions divergentes reste limité pour éviter que le groupe ne parte dans tous les sens). Mais, même bénéfique, ce type d'**approche « à angle droit »**, est souvent mal accepté par les autres membres.

1.3 Pouvez-vous citer un ou plusieurs cas où votre intérêt n'est ni dans le sens ni contraire à celui des autres mais simplement différent ?

1.4 Pouvez-vous citer un ou plusieurs cas où les actions d'une personne dans le groupe vous semblent aller dans un sens autre que la majorité du groupe ? Cela a-t-il un effet bénéfique et/ou problématique ?

Même si votre intérêt va dans le même sens que celui du groupe, cela ne veut pas dire que vous allez **vous impliquer** pour autant. Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte.

1.5 Quelles sont vos motivations (ou vos manques de motivation) à participer ? (*apprendre des choses nouvelles, le plaisir d'être avec le groupe, la reconnaissance obtenue, l'utilité des choses réalisées...*)

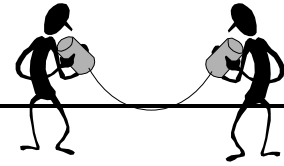
1.6 Quels sont les points qui freinent votre participation ? (*le manque de confiance, vos problèmes personnels de temps ou de sécurité, la peur de vous sentir piégé par votre implication et de ne pas pouvoir vous désengager lorsque vous le souhaitez...*)

Le **niveau d'implication** n'est pas toujours homogène. Vous pouvez être très impliqués dans certaines activités et beaucoup moins dans d'autres.

1.7 Pouvez-vous citer un ou plusieurs domaines dans lesquels vous être proactif (vous prenez des initiatives) ?



1.8 Pouvez-vous citer un ou plusieurs domaines dans lesquels vous êtes plutôt en « mode réactif » ?



1.9 Pouvez-vous citer un ou plusieurs domaines où vous êtes plutôt observateur (vous êtes intéressé par ce qui s'y passe mais n'êtes pas actif) ?

1.10 Pouvez-vous citer un ou plusieurs domaines dans lesquels vous êtes totalement inactif (sans même suivre ce qui s'y passe) ?



A quel point est-on conscient de ce qui se passe ?

La plupart du temps, nous ne sommes pas conscients des mécanismes qui se jouent dans nos relations avec les autres et avec le groupe, même si... nous ne sommes pas conscient de cette... inconscience.

Un des objectifs de ce questionnaire est de vous permettre d'aborder en toute conscience le plus d'aspects possibles sur les relations entre vous et le groupe.

Lorsque nous discutons ensemble, cela permet d'aller encore plus loin. On peut parler de « conscience collective ». Ces trois niveaux de conscience (ou d'inconscience) cohabitent.

Parfois, tout le monde peut être conscient individuellement d'un point particulier, sans que celui-ci ait pu faire l'objet d'une concertation. Les conflits ont tendance à nous faire perdre cette conscience collective et parfois même notre conscience individuelle.

2.1 Pouvez-vous citer un ou plusieurs aspects dont le groupe est **collectivement conscient** grâce à une concertation ?

2.2 Pensez-vous être **conscient des buts du groupe et des règles** qui y sont utilisées ? Pensez-vous que ces points sont au moins partiellement partagés dans le groupe ?

2.3 Pouvez-vous citer un ou plusieurs cas où vous avez été suffisamment **conscient des intérêts d'un autre membre** ? Pouvez imaginer une solution pour que son intérêt converge avec le votre ?

2.4 Pouvez-vous citer un ou plusieurs cas où vous n'avez pas été conscient (ni intéressé par le devenir) de l'intérêt de l'autre (*dans ce cas, la phrase type est souvent « c'est son problème »...*)



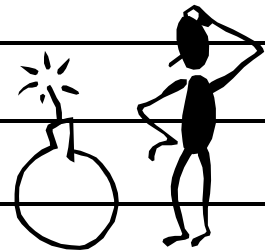
Lorsqu'il y a une agression volontaire ou non, nous réagissons le plus souvent de façon instinctive. Même si nous prenons des arguments qui nous semblent rationnels, le fond du



problème est le plus souvent de ne pas perdre la face ou de défendre nos intérêts (consciemment ou inconsciemment).

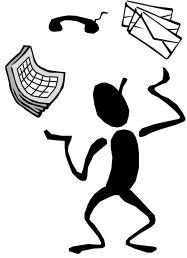
Un cas problématique très fréquent arrive lorsqu'il existe **un conflit d'intérêt dont le groupe n'est pas collectivement conscient**. Il se traduit par l'agression, le plus souvent non visible par le reste du groupe, de l'une des parties sur l'autre. En parler publiquement dans le groupe est perçu comme une agression envers celui que l'on dénonce. Si vous vous y risquez vous vous retrouveriez agressé par tout le groupe... (*on parle de triade « Sauveur » « bourreau » « victime ». Dans ce cas les rôles tournent et le « sauveur » est rapidement perçu comme le « bourreau »*)

2.5 Quels sont les aspects qui, vous semblent-il, posent **problèmes pour être discutés collectivement**?





Faciliter la coordination



Il existe **plusieurs tâches critiques dans un groupe**. Suivant la maturité, la taille ou l'organisation, ces tâches peuvent être concentrées entre les mains d'une ou quelques personnes - le(s) coordinateur(s) – ou bien tourner entre les membres ou même encore être parfois assurées collectivement.

3.1 Pour les tâches suivantes à votre avis qui les assume (le(s) coordinateur(s), des membres, le groupe collectivement) ? Selon vous, par rapport à l'organisation et la maturité du groupe quelle serait pour ces mêmes tâches la

répartition souhaitable actuellement ?

	Actuellement	Souhaitable
Définition des objectifs	_____	_____
Etre la mémoire des objectifs	_____	_____
Répartition des tâches	_____	_____
Assurer la cohérence des actions	_____	_____
Réaliser les tâches critiques	_____	_____
Identifier les tâches non réalisées	_____	_____
Vérifier la réponse aux besoins	_____	_____
Synthèse des actions et échanges	_____	_____
Valoriser les actions à l'extérieur	_____	_____
Faire converger les intérêts	_____	_____
Faciliter l'implication des membres	_____	_____
Définir qui coordonne	_____	_____

3.2 Quelle proposition pourriez-vous imaginer pour **faciliter certaines tâches de coordination** ?

3.3 Différents « tableaux de bord » écrits ou graphiques peuvent aider le coordinateur, mais aussi les membres, à mieux voir les effets de leurs actions sur le résultat d'ensemble. Quelles seraient selon vous les informations qui vous seraient les **plus utiles pour mieux voir le résultat de ce que vous faites au sein du groupe** ? (liste des résultats obtenus, revue de

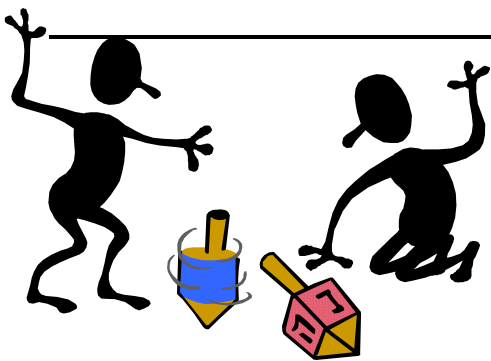


presse, pourcentage de membres actifs, fréquence des rencontres, nombre de participants à ces rencontres ...)

Les **outils informatiques** (sur Internet ou non) peuvent aider à se coordonner pour certaines tâches (relancer les membres par email, mettre à disposition de tous les informations sur une page Web ou blog, écrire un texte commun sur une Wiki...). Mais ces outils peuvent également servir de prétexte pour ne pas s'investir directement et attendre que l'outil fasse tout seul le travail de coordination...

3.4 Pouvez-vous citer un ou plusieurs exemple(s) où les outils techniques ont facilité les échanges et la coordination ?

3.5 Pouvez-vous citer un ou plusieurs exemples(s) où les outils techniques ont eu au contraire un effet inverse (pas d'implication des participants) ?





Un groupe structuré pour un objectif donné

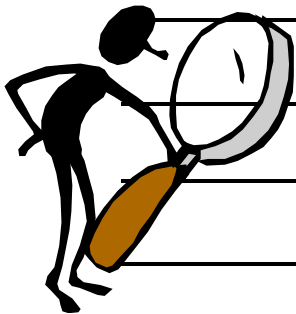
Le résultat obtenu par le groupe n'est pas dû simplement aux actions des membres. Un groupe par exemple est structuré en fonction d'un objectif particulier :

- Produire des choses pour le reste du monde (un « **groupe de travail** » tourné vers l'environnement extérieur)
- Assurer une identité au groupe en tant que tel (une « **communauté** » tournée vers le groupe en tant que tel)
- Faciliter les relations entre les membres (un « **réseau** » tourné vers les membres du groupe)

4.1 A votre avis, dans quel but principal est structuré le groupe auquel vous appartenez ?

4.2 Les deux autres objectifs sont-ils malgré tout bien pris en compte ?

4.3 Quelles propositions pourriez-vous faire pour mieux développer l'un ou l'autre des objectifs ci-dessus sans pour autant le faire au détriment des autres ?





Un groupe aux évolutions multiples

On distingue deux types d'évolution :

- L'évolution de la **relation entre le groupe et ses membres**
- L'évolution de la **relation entre le groupe et son environnement**

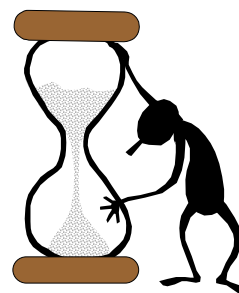
Chacune des évolutions peut se concevoir en 3 phases de maturité :

- La « **phase enfant** » (peu d'influences sur le fonctionnement du groupe en dehors de l'initiateur)
- La « **phase adolescente** » (un niveau cherche à influencer l'autre)
- La « **phase adulte** » (les niveaux interagissent entre eux et s'autorégulent)

Voici un tableau qui récapitule ces différents points :

	Relation : groupe - membres	Relation : groupe - environnement
Enfant	Seul le coordinateur interagit avec le groupe.	Le groupe n'est pas visible de l'extérieur, et il n'y a pas de retour de l'extérieur vers le groupe.
Ado	Les membres cherchent à interagir avec le groupe (sans le coordinateur ou contre lui).	Le groupe reçoit peu de retours, à moins que l'environnement ne mette en valeur le groupe qui ne peut pas le faire seul.
Adulte	Les membres influencent le groupe et il y a autorégulation car le groupe a une influence sur les membres.	Le groupe présente ce qu'il fait à l'extérieur et l'extérieur réagit. De plus, des liens avec d'autres groupes se tissent.

La maturité d'un groupe ne se confond pas avec la maturité de ses membres : un groupe peut être immature alors que ses membres sont matures (ou inversement).

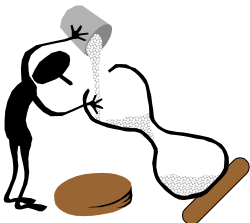




5.1 Pouvez-vous citer des situations sur lesquelles vous pouvez vous baser pour savoir où en est la relation entre le groupe et ses membres ? (*coordinateur qui se plaint parce qu'il est tout seul à travailler, coordinateur qui se plaint parce que les membres n'en font qu'à leur tête, coordinateur qui se plaint parce que les membres n'ont plus besoin de lui ;-), membres qui proposent des initiatives, membres qui cherchent à s'affirmer ou à défendre le groupe...*)

5.2 Pouvez-vous citer des situations sur lesquelles vous pouvez vous baser pour savoir où en est la relation entre le groupe et son environnement ? (*visibilité, liens avec d'autres groupes, retours de l'extérieur...*)

5.3 Quelles propositions pourriez-vous faire pour aider le groupe à mûrir tout en respectant son rythme d'évolution.

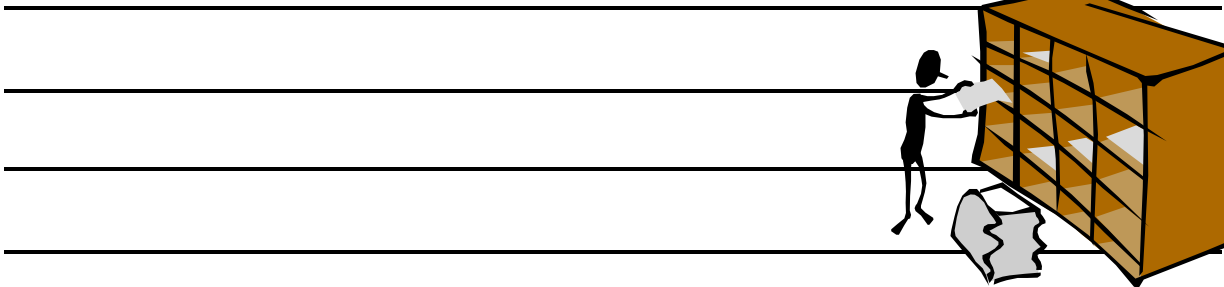




Les Elements partagés par les membres du groupe

Il existe des éléments qui sont partagés par les membres du groupe, comme par exemple, des documents archivés, des règles de fonctionnement, etc. Ces éléments peuvent faciliter la convergence des membres dans une direction commune.

6.1 Pouvez-vous citer des éléments qui forment ce qu'on appelle « la mémoire du groupe » ?
(archives, chartes, plans d'actions, résultats obtenus, plaquettes de présentation...)



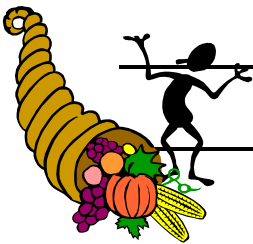
6.2 Il est difficile de connaître à l'avance les types de connaissances qui seront partagées. Pouvez-vous imaginer des actions qui permettraient de mieux retrouver a posteriori les connaissances communes issues des apports de chacun ?

6.3 Connaissez-vous les règles et normes sociales utilisées dans le groupe ? Pensez-vous que vous pouvez les trouver facilement ?



6.4 A votre avis, les éléments partagés dans le groupe (règles, connaissances...) sont-ils bien conservés sur le long terme, ou bien y a-t-il une part de « révisionnisme » ?

6.5 Quels sont, à votre avis, les mécanismes que l'on retrouve dans le groupe et qui sont valables en général, c'est-à-dire indépendants des membres ? (« économie du don » facilité par un environnement d'abondance, vision à long terme, mécanismes d'estime...) ? Favorisent-ils ou rendent-ils plus difficile la coopération entre les membres ?





Les contraintes externes

Les contraintes qui viennent de l'environnement sont par exemple des contraintes de résultats, de délais, de recherche de financements...

Elles peuvent avoir un **impact négatif** sur le groupe, en mobilisant de l'énergie sur des activités qui ne sont ni motivantes ni porteuses, en stressant ou en épuisant les membres.

Mais ces contraintes peuvent aussi avoir un **impact positif** comme lorsqu'un groupe se retrouve « dos au mur » et qu'il se crée une effervescence liée à la difficulté à surmonter.

7.1 Pouvez-vous citer des contraintes externes qui ont (ou ont eu) plutôt comme effet de paralyser le groupe ?

7.2 Pouvez-vous citer des contraintes externes qui ont (ou ont eu) plutôt un effet stimulant sur le groupe ?





L'environnement comme moyen de cohésion

L'environnement est parfois perçu comme quelque chose dont il faut se protéger et parfois au contraire comme une mise en valeur du groupe et de ses membres.

Dans les 2 cas, la cohésion produite par l'environnement sera de nature différente :

- Dans un premier temps, assez souvent, **l'environnement est perçu comme quelque chose dont il faut se protéger ou se méfier**, les membres ont tendance à « se serrer les coudes ». Mais cette adversité peut aussi avoir des conséquences fâcheuses pour le groupe. D'une part, toute l'énergie peut être concentrée contre l'extérieur, au détriment de l'avancement du groupe. D'autre part, les divergences internes peuvent être vues comme trop dangereuses. Cela peut parfois conduire le groupe à s'enfermer dans une vision unique.
- Par la suite, lorsque le groupe acquiert une certaine légitimité au travers de ses productions, **l'environnement est perçu comme mettant en valeur le groupe**. La cohésion en découle, car il est intéressant d'appartenir à un groupe ayant une forte reconnaissance et visibilité. De plus, ce phénomène pousse aussi à une plus grande ouverture vers l'extérieur et favorise ainsi les interactions avec celui-ci.

8.1 Pouvez-vous citer des cas où vous avez senti qu'il fallait vous « serrer les coudes » ?
(*protection face à une personne extérieure ou un autre groupe, course aux financements...*)



8.2 Pouvez-vous citer des cas où le groupe a perçu l'environnement comme un lieu bénéfique ? (*publication de documents portant facilement le flanc à la critique, intégration de nouveaux membres ayant un profil « différent »...*)

8.3 Pouvez-vous imaginer des actions qui permettraient de mieux asseoir la légitimité du groupe vis à vis de l'extérieur ?

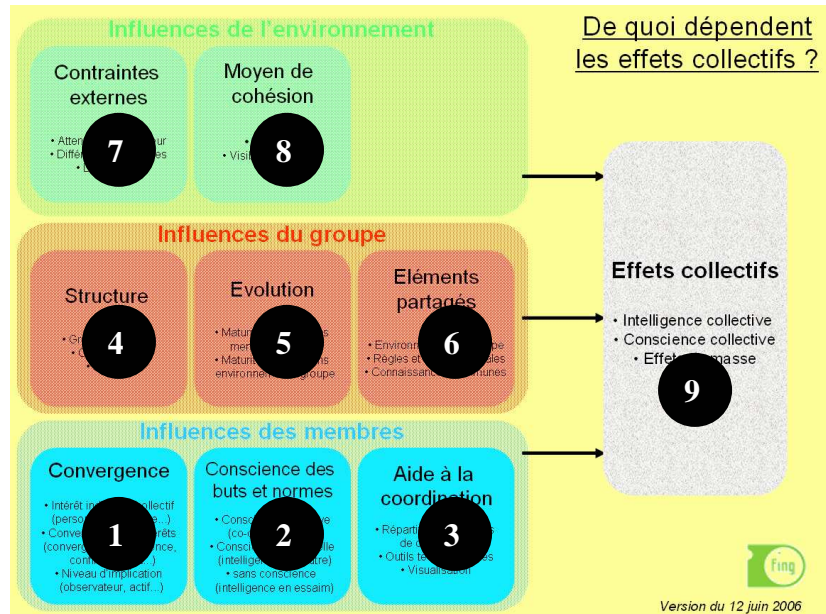


Effets collectifs obtenus

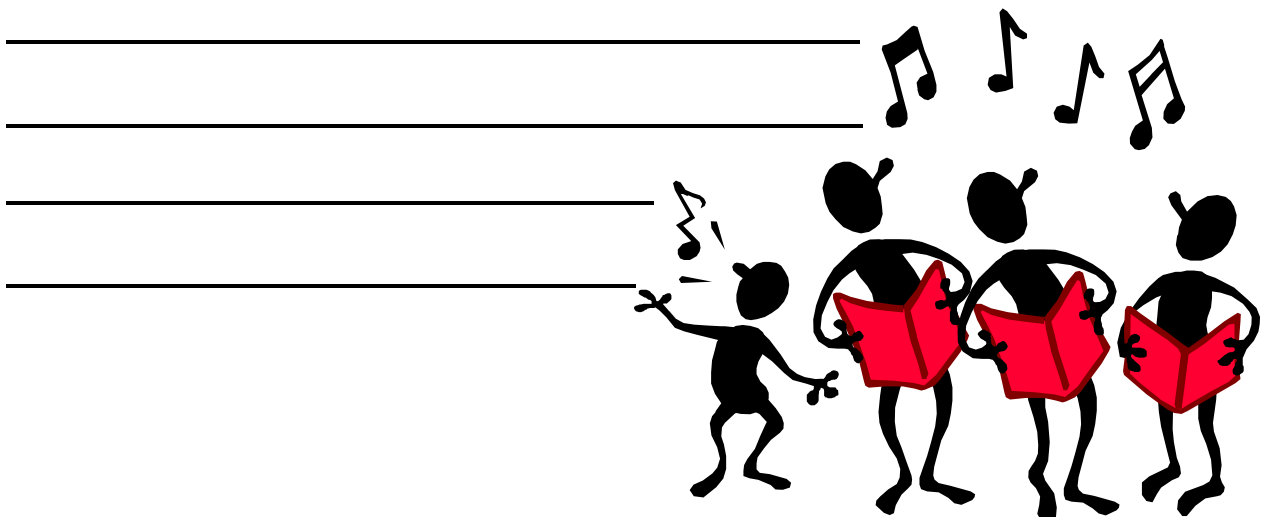
Le groupe n'est pas seulement la somme de ses **membres** (questions 1, 2 & 3). Il est également influencé par l'**environnement** extérieur (questions 7 & 8), mais également par le **groupe** lui-même ayant son identité propre (questions 4, 5 & 6).

Les effets produits par toutes ces influences peuvent se répartir en 3 grands domaines :

- **L'intelligence collective** (*capacité de s'auto-organiser pour s'adapter et réaliser des objectifs communs*)
- **La conscience collective** (*grâce à la concertation collective entre les membres, cf. question n°2*)
- **Les effets de masse** (*ils peuvent être positifs ou négatifs : liesse, panique, effet panurge...*)



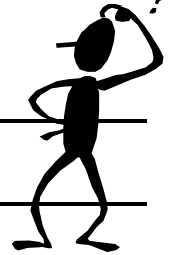
9.1 Pouvez-vous citer des effets collectifs que vous auriez constatés dans le groupe ?





En guise de conclusion

1. Assurez-vous d'**avoir répondu à l'ensemble des questions**. Si vous n'avez pas trop d'idées pour l'une, essayez de mettre au moins quelques mots !
2. Reprenez l'ensemble de vos réponses et **soulignez les mots qui vous parlent le plus**, qui vous semble les plus importants, que vous aimez le plus...
3. Parmi les mots que vous avez soulignés, **choisissez-en 10** que vous aimez et, si possible, que vous aimeriez partager avec le groupe (vous pouvez aussi faire une phrase avec ces 10 mots...) :



Si vous souhaitez **aborder des points spécifique pendant la séance collective**, vous pouvez les noter ici (essayez de les classer par n° de question pour faciliter l'échange collectif) :

N° : Mots clés :

N° : Mots clés :

N° : Mots clés :

N° : Mots clés :

N° : Mots clés :

N° : Mots clés :





Une dernière chose : aidez-nous à vous aider

(feuille à détacher et à nous transmettre !)

Merci d'avoir utilisé cet outil :-). S'il vous reste encore un peu d'énergie, aidez-nous à l'améliorer. Quels sont les aspects qui vous ont semblé utiles ou moins utiles dans ce questionnaire ? Quelles améliorations verriez-vous (en général ou sur des questions particulières) ?



Certains aspects vous semblent-ils manquer ?

Vous pouvez nous remettre cette page (et uniquement celle-ci, le reste est pour vous...)

- en la transmettant à *Vidéon*
- ou en la renvoyant à : *Guilain Omont, Fondation Internet Nouvelle Génération, 70 rue Amelot, 75011 Paris*



Retranscription des échanges lors de la séance collective

Introduction

Le groupe intelligence collective (IC) de la fondation Internet nouvelle génération (Fing) met en commun depuis plus de deux ans les différentes approches IC de ses membres. Dans ce cadre, il cherche à créer un outil facilitant la coopération au sein d'un groupe. Jean-Michel Cornu présente la version actuelle de cet outil...

2 façons de s'y prendre sont traditionnellement employées :

- Un consultant extérieur vachement intelligent analyse la situation puis fait des recommandations - Jean-Michel Cornu précise qu'il est lui-même consultant ;-)
- On met tout le monde ensemble puis on essaye que le maximum de choses soit dites

Ici, on n'a choisit ni l'une ni l'autre ! On a choisi d'essayer de favoriser la prise de conscience (dynamiques, problèmes...) des membres eux-mêmes...

Nous avons créé un guide nommé « Vous et Vidéon : les neuf clés de la participation », disponible à cette adresse : http://videontv.viabloga.com/files/guide_cooperation_4.pdf

Il s'agit d'un document de 20 pages qui parcourt l'ensemble des aspects de la coopération identifiés par le groupe IC : les gens voient des choses différentes et en oublient certaines. Mais le guide en tant que tel n'est pas encore collectif. Il a été écrit par Jean-Michel Cornu, Guilain Omont et Arnaud Klein à partir des contributions du groupe IC. Il invite le lecteur à écrire lui-même ses réponses aux questions posées.

Nous l'avons envoyé à tous les adhérents de Vidéon 10 jours avant ce CA. Durant ce CA, Jean-Michel Cornu anime une séance collective pour parcourir ensemble ces aspects de la coopération...

Les questions clés par rapport à l'utilisation de cet outil : « est-ce que ça nous a permis de changer Vidéon ? » ou encore « y'aura-t-il plus de participation à la rentrée ? »

Il y a 3 règles par rapport à la discussion :

- On ne cherche pas de solution lors de cette session collective : elles feront l'objet d'une réunion ultérieure (pas de « ce serait bien que Vidéon fasse ceci ou cela »)
- On essaie de prendre conscience de la façon dont on fonctionne
- Les réponses écrites du guide restent privées et la discussion de cette réunion reste à l'intérieur de Vidéon

Note de Guilain : les dialogues rapportés ici sont approximatifs car ils ne sont liés qu'à une prise de note en temps réel. Je pense avoir saisi l'esprit des conversations retransmises ici, mais si vous pensez que ce n'est pas le cas, n'hésitez pas à me le dire !



Qui a répondu au guide et pourquoi ?

3 personnes ont répondu en partie au guide : « un petit peu, ouais... j'ai pas fini ». Ceux qui n'y ont pas répondu pourront sûrement trouver un intérêt à le remplir après cette séance collective. Parmi ces 3 personnes, 2 s'estiment nouvelles et disent avoir eu du mal à répondre

- Je suis nouveau à Vidéon, et pour répondre, là, j'ai eu du mal.
- Ca fait quand même un an que tu es là !
- Oui, mais le problème de convergence, les objectifs de l'association, par exemple...
- Peut-être que ceux qui sont là depuis 10 ans ne savent pas non plus ! Quelles sont les bonnes questions à se poser ?

Ou encore :

- Je ne connaissais pas trop Vidéon, donc j'ai eu du mal à répondre. Ce n'est pas très intéressant, ce que j'ai mis. Ce qui s'est dit là, ça va m'aider à le relire ! Ca ouvre plus de perspective de remplir après.
- En feuilletant très rapidement, je m'étais dit que les réponses serviraient à Guilain, pour analyser. Mais j'ai mis ça de côté car j'ai beaucoup de choses à faire. J'ai vu que ça allait prendre du temps !

Des raisons d'être à Vidéon

- Etre avec des gens, des amis, créer, apprendre (technicité), partager, pluridisciplinarité
- Participer à un projet, créer pour le fun, le délire. Mais je ne suis pas là pour me former : je n'ai plus rien à apprendre au sein de Vidéon, j'ai plutôt à apporter. Transmettre, oui !
- Faire des trucs collectifs, et la télé m'intéressait. Dans une télé classique, les gens s'emmerdent. Ils ne sont pas dans la création, mais dans la rentabilité.
- Dans d'autres télévisions professionnelles ou amateurs, il n'y a pas la même synergie entre les gens, pas d'échange, de partage. A Vidéon il y a un aspect coopératif dans la production ! En fait, il y a 2 types d'association : faire une TV contre les télévisions dominantes (par exemple contre TF1) ou faire une TV participative, collective (c'est le cas de Vidéon)
- La télé de proximité plait parce que les images semblent « plus vraie »
- Il n'y a pas assez d'engagement : il faut une cause ! Pourquoi on fait une télé participative ? Pourquoi le JIQ ? Il peut y avoir plusieurs branches dans Vidéon !

L'objectif de départ de Vidéon : c'est un professionnel (photo + vidéo : par exemple lors de défilés de mode) qui se dit « je vais faire quelques trucs bénévolement, des trucs plus collectifs ». Mais très vite, il y a une contradiction entre les activités pro & amateur. Le côté amateur est devenu le nouveau Vidéon.

- C'est dommage qu'on ne voit plus ces professionnels
- On a des professionnels : moins pour des prestations, plus pour rigoler. On ne le valorise pas bien.

L'implication dans les projets : proactif, réactif ou observateur ?

- On pourrait faire un état des lieux à propos de l'implication. Y'a-t-il de l'usure ?
- Plein de choses font que je suis moins pro-actif et plus sur un mode réactif
- Je suis pro-actif dans les réunions, j'amène des idées, mais je suis réactif pour la participation aux plateaux.



- Peut-être que les gens récents sont très volontaires pour être proactifs alors que les anciens sont plus usés ?
- Ils n'ont pas l'air d'être usés !
- Est-ce que c'est facile pour les nouveaux de proposer un projet ?
- Oui, j'attends de voir comment ça fonctionne et d'avoir un projet qui corresponde à l'association
- Quand tu débarques, c'est pas facile de faire participer les autres : « que veulent les gens ? » et c'est difficile de comprendre comment ça marche.
- C'est difficile de proposer des idées quand on est nouveau. Ce n'est pas évident de faire participer les gens à son projet. Je pense que ce n'est pas une question de fonctionnement : c'est juste parce que les gens ne gèrent pas le côté perso
- Ce n'est pas que les réactions des gens qui font la dynamique de groupe

Un foisonnement de projets, peu d'actions inter-projets

Vidéon est composé de petits groupes qui fonctionnent par affinité. Il y a eu un changement : on est passé d'un projet collectif pour tout le monde à plein de petits projets

- C'est normal, tu ne peux pas avoir 40 membres qui aient envie de faire la même chose !
- C'est vrai, mais on partage mal le sens de ce que l'on fait et dans lequel on va. Faudrait-il plus de cohérence ? Le réseau a tellement grossi que les pétales s'écartent de plus en plus du cœur de la rosace !
- Y'a quand même l'esprit Vidéon !
- Oui, mais y'a pas de mise en cohérence !
- On n'a pas les mêmes aspirations. C'est vrai que je m'entends bien avec tout le monde, mais mon but est de faire un court-métrage
- Il faut aussi s'entendre aussi sur ce qu'on fait. D'ailleurs, t'as toujours refusé qu'il y ait un comité de rédaction pour Mozaïk !
- Ah bon ? Pourtant, je trouve que c'est une excellente idée !
- Oui, pour Mozaïk il faudrait que d'autres jeunes se mettent en collectif dans les quartiers
- Il n'y a pas de ligne éditoriale, il faut un texte pour que les gens sachent ce que l'on fait !
- Et aussi, avant, y'avait un thème dans les mardis ouverts
- Est-ce qu'on pourrait envisager un bar associatif, avec des boissons... ?

Un problème qui en découle est le fait d'être pro-actif seul !

- quand on organise, les gens ne viennent pas, ben... Comment faire pour qu'ils aient plus envie ? C'est aussi une question de temps...
- Tout le monde est observateur pour le JIQ, il faudrait recentrer tous les projets
- Pourtant, y'a un engagement très fort : Agenda 21, Côte d'Ivoire, Madagascar, etc., mais y'a plutôt une surcharge d'engagement
- Oui, y'a trop de projets, trop d'engagements. Y'a une sur-sollicitation ! En plus, chacun est dans d'autres assoc', d'autres réseaux...

L'objectif de cette séance collective, c'est par exemple d'être conscient des envies divergentes et d'avoir envie d'en faire quelque chose !

Deux associations en une

Vidéon est pris dans une sorte de schizophrénie :

- Projets avec subventions, avec une bonne visibilité extérieure mais où les bénévoles sont peu impliqués (Mozaïk, JIQ...)



- Projets collectifs et participatifs, mais sans subvention

Le fait de récupérer des subventions, les permanents ne sont plus disponibles pour encadrer ou pour diffuser : ils ont par exemple tendance à faire les films (JIQ...)

- Et si on augmentait l'équipe des permanents ?
- Ca rajoute des contraintes ! Par exemple, dans une autre association : ils ont 8 permanents, mais peu de bénévoles, et ce n'est plus autant participatif. Ils ont beaucoup de mal à survivre
- On peut trouver du financement sur les projets existants
- Oui, mais pour financement de plus que le projet, il faut faire le projet que les bailleurs de fonds veulent !

Mozaïk : télé participative ou télé de proximité ?

- Mozaïk est de moins en moins un projet Vidéon. Il faudrait peut-être mettre en place Vidéon TV : Mozaïk ne serait que la rubrique concernant Evry
- Mozaïk, c'est destiné aux gens qui regardent la télé classique, or Mozaïk n'a pas le langage TV. Donc si en plus, ça ne parle pas d'Evry, ça n'intéressera pas les gens

Deux axes ont été abordés par rapport à cette schizophrénie :

Rendre plus collectif les productions liées à des contraintes et mieux diffuser ce qui est produit collectivement :

- On en a déjà parlé : faire un truc de distribution comme un festival ou un meeting audio
- On pourrait aller dans des festivals amateurs – amateurs ! Pour ça, il faudrait un groupe qui fasse un travail de terrain (chiant et long) qui s'occuperait de développer la diffusion
- Je pense qu'il faudrait un mec qui ne s'occupe que de la diffusion

Vidéon a évolué

L'association n'est plus la même qu'il y a 2 ou 3 ans :

- Géographiquement les gens viennent de plus loin. Donc la périodicité devient essentielle !
- Peut-être qu'il faudrait ne faire qu'un seul mardi ouvert par mois ?

Les « non-dits » augmentent peut-être !

- Est-ce que vous avez l'impression qu'il y a eu beaucoup de non-dit ?
- Des médisances ?
- Si y'en a, on ne va pas le dire !
- Pas beaucoup en général
- Y'en a, mais pas beaucoup
- Y'a des groupes où tout le monde bazarde un mec qui s'en va, mais ici, c'est pas comme ça
- Des membres pensent qu'il y a un truc qui ne va pas, mais ils ne le disent pas
- C'est surtout chez les permanents qu'il y a des non-dits à cause des pressions liées aux contraintes à gérer
- Oui. Est-ce qu'il y en a beaucoup ?
- Peut-être plus que tu ne le soupçonnes...
- Est-ce que cela a augmenté ?



- Il y a plus de non-dits parce qu'il y a moins de bureau et moins de temps pour les bureaux. Aux bureaux, les choses seraient dites. Mais si on continue la façon de les faire, il n'y a pas besoin de plus de bureaux.
- Faut faire un confessionnal ;-)
- Trouver un truc plus coopératif...
- Le bureau n'est plus régulier ?
- Si, mais avant : toutes les semaines, alors que maintenant tous les 15 jours
- On ne reçoit plus les CR des bureaux, les adhérents n'ont plus d'info vis-à-vis de ce qui se passe dans le bureau
- Les CR sont sur le site, mais j'ai arrêté d'envoyer les synthèses (avec 2 ou 3 points clés) sur la liste. Je vais le refaire

Autres

Les observateurs...

- Vidéon est un groupe plutôt actif car la participation est supérieure à 10%, mais ce n'est pas assez par rapport à nos activités
- Y'a beaucoup d'observateurs sur la liste Vidéon
- Ah ouais ? Ca serait bien de savoir qui !

La coordination et le savoir collectif...

- Il n'y a pas forcément qu'un seul coordinateur. Est-ce que toutes les tâches de coordination doivent être centralisées ? Certaines tâches de coordination sont-elles décentralisées ?
- Pour les projets, c'est le porteur de projet qui assure la coordination. Pour Mozaïk, ce sont les permanents
- Les permanents, bureau et porteur de projet se partagent la coordination. Ce qui reste centralisé, c'est le savoir
- Le but c'est que ce savoir soit partagé ! C'est vrai aussi pour l'historique de l'association.
- L'Internet est une bonne chose car on ne perd plus les papiers
- Le mieux, c'est quand on peut aller voir les gens : il faut des « réseaux d'aiguillage »
- Je suis frustré qu'on ne valorise pas les trucs sympas qu'on a faits
- Est-ce que le savoir est trop concentré, ou n'y a-t-il pas assez d'activités pour apprendre ?
- C'est les nouveaux qui ont besoin de ça
- Y'a des trucs qu'on a oublié
- Moi, j'utilise mes fiches. Je galère pour les retrouver, mais je les retrouve
- Par exemple, sur la numérisation, je découvre par hasard des dossiers
- Il est sur le site Internet, le truc
- Normal, y'a beaucoup de choses, même chez moi, je galère !
- Je ne peux pas aller à la profondeur des choses dans tout
- Es-tu capable de trouver quelque chose ?
- Ca dépend
- Y'a des domaines où on est particulièrement mauvais ?
- Oui, les films ! Les projets en cours sont OK. Et aussi, des fois, quand je viens, je me sers du Mac et y'a un truc qu'a changé !
- Il faut un équilibre, un compromis entre ça bouge et on retrouve
- Il faudrait peut-être créer un tableau pour film et documentation
- Ce document existe depuis toujours
- Oui, mais il n'est pas en ligne



- Le site est tellement riche qu'on s'y perd
- C'est inhérent à une association comme la notre. C'est mieux, c'est bon signe, c'est qu'il y a du foisonnement
- Tiens, c'est aussi un des avantages de faire les CA plus souvent. Ce n'était pas pour ça au début, c'était pour faciliter le passage de relais

Les horaires...

- Un frein pour les membres, ce sont les horaires
- Moi, à 19h00, j'aimerais pouvoir apprendre ou discuter avec quelqu'un !

Commentaires sur l'outil et sur la démarche

- C'est intéressant de distribuer le guide, il est approfondi
- Je connais le principe de certaines choses du guide. J'ai cette démarche là déjà de façon personnelle. C'est dur. Il faut se remettre en question : « qu'est-ce que je peux faire pour... »
- Ca marche aussi pour les autres groupes, et il faut mettre l'accent là-dessus
- Je ne connaissais pas trop Vidéon, donc j'ai eu du mal à répondre. Ce n'est pas très intéressant, ce que j'ai mis. Ce qui s'est dit là, ça va m'aider à le relire ! Ca ouvre plus de perspective de remplir après.



Retranscription des entretiens individuels

Plan des 4 entretiens

- I. Utilisation de l'outil ? (Envie de l'outil ?)
- II. Changements intérieurs (personnels) entraînés par l'outil ?
- III. Idées d'améliorations de l'outil ?

Outil = Guide + Séance collective + Retranscription

Entretien n°1

I] Guide lu en entier. Intéressant, structuré. Retranscription : bilan d'une activité. Donc important. Surtout quand c'est pas fait régulièrement !

Commencé à répondre aux questions. Arrêté parce qu'on en parlerait dans la séance collective. A-t-on suivi les différentes parties dans la réunion collective ?

Séance collective. Bien participé. Pas toujours intéressant : connaissant les personnes, on fait attention à ce qu'on dit : j'ai commencé à parler de choses personnelles, vécus. Et j'ai senti que la personne n'était pas encore prête à comprendre ce que j'ai dit. Pourtant, je l'ai dit d'une manière la plus soft possible. Le but, c'était une prise de conscience du comportement lié aux problèmes perso des gens et à leurs caractères.

Après une journée de travail, je ne suis pas là pour supporter les gens. Je me dit : « y'a des problèmes : on en parle ou on se tait, mais on n'est pas là pour me casser les pieds ! ». Ce qui s'est dit pendant la séance collective, c'est beaucoup des problèmes mal gérés, pas avoués et qui transpirent... Un peu comme là où je travaille...

La source du problème est ailleurs : c'est un mal être chez les permanents, des non-dits. On les mets dans une situation de malaise qui engendre ce genre de situation : situation tendue ! Et je comprends. Mais quand on arrive et qu'on se prend des trucs, j'ai du mal !

Retranscription : ça m'a remis en mémoire la séance. C'est pas mal de retranscrire de manière neutre. Pendant la séance, on dit ce qui va ou ce qui ne va pas. Mais sans parti pris. Bien qu'il y ait des gens qui se soient tus...

II] Je ne sais pas. Je ne saurais pas te dire. C'est plutôt à la prochaine rencontre en groupe qu'on pourra s'en rendre compte. Je pratique toujours cette attitude (remise en question) donc j'ai du mal à voir si ça a changé. J'espère qu'il s'est passé des choses. On pourrait le faire plus souvent.

Ma vision des problèmes liés à la coopération est toujours la même : des gens très individualistes, qui ont des difficultés à être chef de projet et participant. On arrive à tourner sur les postes techniques, mais pas au niveau dirigeant/assistant. Questions d'attitudes et de comportement (ils ne savent pas rester dans leur rôle : par exemple, on arrive, on dit bonjour, on est fatigué et on nous pète un boulon). Les permanents ont beaucoup de choses à dire.



Peut-être on leur manque, ils pensent qu'on ne pense pas à eux, qu'ils gèrent du vent... Ils ont peut-être l'impression d'un vide...

III] On pourrait mettre en multimédia le guide : réponses sur l'écran.

Problème des réponses perso, intimistes : on le range, et ceux qui veulent le dire ? Il faut dire toutes les choses, même si ça fait mal !

Le guide n'est qu'une étape. Le reste, c'est très très bien. On peut se passer du guide.

Je n'ai pas eu le temps de relire le guide, mais je le garde. C'est un peu faussé parce que je travaille dans la com', donc je connais les quelques clés.

Il ne faut pas qu'il y ait un seul pilote, un seul animateur. Pas d'animateur dédié. Pas quelqu'un de symbolique, à mon avis, ça serait plus juste. Les gens parleraient plus si on n'est pas tous ensemble. Jean-Michel Cornu : trop symbolique. Je suis sûr que y'en a qui n'ont pas parlé à cause de ça.

Vidéon, ça permet d'apprendre la tolérance de l'autre. A certains, ça leur a donné un but, moi la première. Il y a des gens enrichissants. Ça m'a aidé à tenir, quand je n'avais pas le moral. Y'a des gens qui t'écoutent : Jean-Michel, Patoune... Il y a des liens au delà de l'associatif. Gens individualiste, mais avec un grand cœur. C'est la trame qui nous définit. C'est ce qui nous relie. Solidarité.... Soucis... On s'aime beaucoup... Alors qu'en fait, on n'a pas de liens (sauf certains qui ont trouvés l'amour à Vidéon !)... On trouve tous une réalisation. On a tous une raison différente d'être à Vidéon. Echange, solidarité, affectivité...

II] Ce qui m'a fait plaisir, c'est que les gens prennent conscience.

Moi aussi, j'ai des choses à apporter, à changer par rapport à mes attitudes (ex : je parle d'une manière qui n'est pas toujours comprise : mon attitude qu'on décode mal). // Ca t'en a fait prendre plus conscience ? // Je me dis que si les gens changent pas, alors que moi j'impulse : soit j'impulse mal, soit les gens sont pas... : Ca peut aussi être soi, quand même !

Moi j'avance, mais les gens ne répondent pas. Pas de signal de retour. Qu'est-ce qu'il faut faire à ça ? Déjà, toute la journée, je ne suis pas comprise.

Entretien n°2

I] J'ai lu le guide, mais je ne l'ai pas rempli. Intéressant. C'est la question du collectif qui m'intéresse. Comment mieux coopérer. // Envie de le lire de façon générale ? // Oui, ça se lit plutôt bien. C'est des questions que je me pose régulièrement, ça fait écho.

Je n'ai pas écrit parce que je n'ai pas pris le temps. Ce sont des choses auxquelles on est souvent confrontés. Ce sont les choses les plus évidentes où il est le plus difficile d'écrire !

La séance collective est une bonne idée. Mais il y a un problème de la mélanger avec le CA. Le CA, c'est l'administration de Vidéon. Les questions du CA, c'est : « qu'est-ce qu'on fait ? ». Ça a biaisé un peu le truc. On est arrivé à des choses qui changent du CA. Pour la séance collective, il faudrait faire une séance consacrée à ça. Le relier à un moment de



convivialité, par exemple un barbecue ? J'ai plus osée que les autres, parce que je suis plus concernée et que je connais mieux. Du fait de ma position de permanente, c'est mon quotidien.

A l'annonce de l'organisation de cette séance, je me suis dit plutôt : « chouette, c'est bien ! ».

Ca n'a pas forcément super bien pris avec tout le monde.

Retranscription : pas vraiment une synthèse, et pas une transcription exacte non plus ! Peut-être qu'il faudrait mieux une vraie synthèse ou une vraie retranscription !

II] Pas de changements intenses... Enfin... Non... C'est des questions que je me posais. Dans la retranscription, c'est des choses auxquelles je m'attendais. Il aurait fallu que je remplisse le guide. // Ca t'a donné envie de le remplir à posteriori ? // Oui. Ca serait bien que je prenne le temps de le faire. // Ca t'apporterait quoi ? // Je pourrais clarifier certaines choses que je ressens, peut-être pour pouvoir agir ou relativiser des choses qui me touchent.

III] La séance collective à lier avec un moment collectif.

Guide pour usage perso, et après séance collective. Je ne vois pas bien l'articulation entre les deux. Peut-être qu'il faudrait une séance d'introduction collective qui présente le guide, présente pourquoi l'outil et présente l'outil. Il faudrait travailler sur l'articulation entre le temps individuel et le temps collectif !

On pourrait essayer de demander à quelqu'un de filmer pendant une réunion, un CR, une AG (quelqu'un d'extérieur). On regarde, puis on voit comment soi-même on se comporte. Mais ça peut être violent. Faut se renseigner.

Entretien n°3

I] Guide : j'ai lu le guide avant de venir. J'ai commencé à le remplir. Au départ (1^{er} tiers), j'avais des réponses. Après, y'avait des questions auxquelles je n'avais pas de réponses (vu mon expérience au sein de l'association). Pour qu'on puisse parler d'un groupe, il faut une durée, par exemple pour une association, 2 ou 3 ans, non ? Pour être conscient de ce qui se passe, il faut avoir de l'expérience (page 7). La partie 1, c'est bon, parce que ça parle de moi. Mais à partir de la partie 4 (groupe), ça devient philosophique, donc je n'ai pas répondu. Une fois que ça a commencé à parler des groupes, j'avais plus de réponse...

Séance collective : très très bien. Elle a été présentée par quelqu'un d'initié, qui maîtrise bien ces concepts liés au travail collaboratif. C'est bien fait, le débat a été bien orienté. Tout le monde était intéressé. Jean-Michel Cornu était aussi intéressé. Il voulait avoir l'avis de tout le monde. La preuve, c'est que même ceux qui n'avaient pas lu le guide ont pu s'intéresser et participer à la discussion.

Retranscription : Je l'ai lu pour avoir un retour. Il n'y a pas de conclusion, pas de remarques. Le but pour toi, ce n'est pas d'en tirer des conclusions, c'est pour que les gens réfléchissent d'eux-mêmes. Peut-être que ça serait bien qu'une fois que tout le monde aura réfléchi, on fasse une deuxième réunion ? Histoire de faire la synthèse entre nous : ce que chacun a retenu de la 1^{ère} séance collective (un peu ce que tu es en train de faire là avec cet entretien). Le but



serait d'essayer qu'il y ait une cohésion. Bref, ta retranscription, elle rappelle ce qu'on a dit. On devrait faire une synthèse avec un résumé et des conclusions...

II] J'ai trouvé que la réunion était constructive. Ca m'a permis de connaître un peu plus le groupe. De découvrir des choses, surtout à propos du fonctionnement. La réunion a permis aussi de mettre en relief que l'association a beaucoup de projets. C'était l'occasion de dire des choses que l'on n'avait jamais eu l'occasion de dire.

Le guide est intéressant parce qu'il donne des idées sur la compréhension d'un groupe, des réflexions sur les intérêts de chacun... Si on vit les choses d'une manière un peu spontanée, on ne pense pas à cette organisation des choses... Là, c'était réfléchi. On essaye de structurer les choses. Organiser ça avec 9 points, ça permet de montrer un peu la complexité des choses. Ce travail là ne peut être initié que par un expert comme Jean-Michel Cornu.

III] Il faudrait faire une 2^{ème} réunion après (et aussi des entretiens comme tu es en train de le faire). Elle clôturerait la démarche : les gens diraient ce qu'ils ont retenu de la réunion, s'il y a des idées pour améliorer le fonctionnement.

Le guide est assez approfondi. Pour quelqu'un qui n'est pas initié à ces thèmes, on peut le comprendre entièrement. Il y a des choses qu'on ne maîtrise pas, qu'on ne peut pas...

Il faut que la démarche soit volontaire et il faut informer les gens du but. Il faut que tout le monde soit d'accord. C'était le cas.

Entretien n°4

I] Guide survolé, toujours pas rempli. Mais je pense qu'il y a de bonnes questions dedans ! C'est un problème de temps et de fatigue : il faut du « vrai temps », et pas seulement du temps !

La séance collective, je n'étais pas assez dedans. A un moment, oui, mais à d'autres, non ! // Ca t'a saoulé ? C'était trop long ? // Non, non. C'est important et c'est intéressant. Mais mon attention s'est relâchée à des moments.

La retranscription : c'est bien d'avoir une trace de ce qui s'est dit pour pouvoir retravailler dessus, pour continuer. C'est le début, ça a amorcé des questions et des idées. Il y aura d'autres réunions sur la construction collective à Vidéon !

II] Je n'ai pas l'impression d'avoir changé. Peut-être parce que je n'ai fait que de survoler le guide ? La séance collective a mis en évidence des aspects dont on a conscience un petit peu, mais là, c'est formalisé, donc c'est bien, c'est utile. Une contrainte, c'est qu'on en parle sans avoir lu le guide, mais de manière aussi structurée.

La retranscription est un point de départ. Il faut absolument que ça continue !

III] Cette suite, ça serait une réunion des mêmes gens (du CA) pour continuer cette réflexion visant à... Parce que ça, c'est un début qui permet de prendre conscience, pas d'avoir des solutions. Maintenant que c'est en évidence (et une fois que j'aurai lu le guide), il faudrait écrire les 1^{ers} jets de solutions. Dans la retranscription, il y a des propositions de solutions qui



Guilain Omont
18 septembre 2006

émergent, ça déborde... Tu réfléchis à comment tu en es arrivé là, et automatiquement... Tu ne peux pas séparer les deux. // Donc une réunion plus axée sur les solutions ? // Oui, parce qu'au début, c'est de la prise de conscience !

Comme c'est intéressant et qu'on a envie de faire progresser le groupe, on a envie qu'il y ait une suite à ça !

Dans un premier temps, il faudrait que ce soit assez informel puis ensuite seulement, un truc plus formalisé avec des plans d'actions structurés...

Le guide papier est très bien. Je ne sais pas s'il y a assez de place pour dire ce qu'on a envie de dire. La retranscription est classique, mais elle est importante pour le groupe.

Est-ce que les gens qui ne sont pas venu au CA seront intéressés par la retranscription ? Pareil pour les gens des autres groupes, comme Tela Botanica !

On pourrait éventuellement aussi filmer des réunions, puis les regarder après. Mais filmer une réunion, ça a un impact sur ce qui se passe pendant la réunion !



Synthèse de la séance collective et des entretiens individuels

Note : une synthèse est toujours incomplète. S'il vous semble manquer quelque chose d'important, merci de nous en faire part pour améliorer ce document.

Rapport d'étonnement

Il ne s'agit pas d'un compte rendu complet, mais de quelques points nouveaux qui ressortent des échanges (le rapport d'étonnement est une technique qui vient du Japon permettant de se concentrer si ce qui est nouveau et intéressant).

Quelques constats qui nous semblent importants :

1. Vidéon est devenue de plus en plus divisée en deux parties. D'une part, il y a des projets qui financent Vidéon mais ont du mal à impliquer les membres (MozaïkTV, JIQ, ECM... qui mobilisent une grande part du temps des permanents). D'autre part, il y a les projets initiés par les adhérents qui sont participatifs mais qui ne sont pas assez mis en valeur.
2. Vidéon rassemble des membres qui ont des envies divergentes. Beaucoup de projets sont en cours, mais il y a souvent peu de rapport et d'interactions entre ces différents projets.
3. Vidéon a évolué et rassemble des membres qui sont de plus en plus éloignés. Il devient difficile de proposer une périodicité hebdomadaire (comme par exemple les mardis ouverts qui peinent à se mettre en place), et une périodicité mensuelle semble mieux fonctionner.
4. Avec la stabilité plus grande de l'équipe permanente (deux contrats à durée indéterminée) il avait été décidé de passer d'un bureau par semaine à un bureau toutes les deux semaines. Mais du coup, les non-dits se développent avec la diminution des moments d'échanges.
5. Les documents et les ressources de Vidéon (films, documentations, historiques, fiches, etc.) sont parfois difficiles à (re)trouver, même sur le site Internet. De plus, il est parfois difficile de savoir à qui s'adresser pour obtenir des informations sur un sujet précis.

Quelques pistes pour continuer le processus enclenché à Vidéon

1. Mettre en valeur cette synthèse, ainsi que les différentes retranscriptions.
2. Prévoir une autre séance pour décider de la suite du processus et probablement commencer à proposer des solutions pour développer la participation à Vidéon. Cette séance devra être moins directive pour faciliter l'appropriation du processus par les membres.

Quelques pistes à creuser pour développer la participation à Vidéon

1. Voir comment les projets initiés par les membres peuvent enrichir les actions financées.
2. Prévoir la mise en valeur des productions des membres.
3. Revoir la périodicité des événements pour mieux prendre en compte les membres éloignés.
4. Prévoir plus de moments d'échanges avec les permanents pour réduire les non-dits.



Suggestions d'amélioration de la méthode

La méthode que nous avons utilisée pour Vidéon (guide, séance collective, entretiens, retranscriptions, synthèse...), nous souhaitons la proposer à d'autres groupes. Nous voyons deux axes pour améliorer cette méthode.

D'une part, il faudrait encourager plus de personnes à faire la démarche personnelle de lecture et d'écriture dans le guide. Quatre suggestions ressortent :

1. Prévoir une première séance de présentation de la méthode et du guide afin de motiver le plus grand nombre à faire la démarche personnelle. Une deuxième séance permet ensuite l'échange collectif en nécessitant moins de phases de présentation. Ces deux séances doivent se faire en dehors d'autres réunions (comme un CA) pour éviter les mélanges.
2. Faire ces trois étapes dans une même journée sous forme d'un séminaire : le matin une présentation de la méthode et du schéma, puis une partie individuelle chacun dans son coin en fin de matinée (évaluer la durée de lecture et de remplissage du guide), l'après midi étant consacré à la séance collective. Cette méthode permet de faciliter l'implication de tous les participants en bloquant une journée pour le processus
3. Faire un guide multimédia en ligne. Les personnes peuvent être incitées à participer si on leur envoie ensuite une comparaison entre leur vision et celle de la moyenne du groupe. Voir dans ce cadre le questionnaire sur « l'efficacité collective » où 2545 personnes ont accepté de remplir un formulaire dont la durée est de 40 à 60 minutes (37 questions !) et ont reçu ensuite automatiquement une synthèse de leur profil comparé à la moyenne des réponses : <http://www.ec2006.blogs.com>⁹.
4. Réorganiser le guide pour lui donner un aspect moins monolithique et aider à le lire même partiellement. Par exemple, on pourrait le présenter pour chacun des 9 thèmes (des 9 cases) sous la forme de deux pages en vis à vis : une page d'explication – quitte à réduire certaines explications – et une page de questions à remplir. On pourrait aussi le présenter sous la forme de 11 fiches : une fiche par case, une fiche pour l'introduction et une pour la conclusion.

Ces différentes approches ne sont pas exclusives. Suivant le type de groupe concerné, l'une ou l'autre sera plus appropriée. Il serait intéressant de formaliser leur description pour aider ceux qui souhaiteront utiliser cette méthode.

D'autre part, cette première expérience est très liée aux initiateurs qui font partie intégrante de l'outil. Cela est sans doute inévitable, mais cela veut dire que le succès de l'approche dépend en partie de l'implication, de la mobilisation et de la capacité d'animation de ceux qui la mettront en œuvre. Il serait donc utile de réaliser un petit guide de mise en œuvre de la méthode à l'usage de ceux qui veulent l'utiliser dans leur groupe. Ce petit guide d'animation donnera des indications sur la façon de présenter la démarche et d'animer les différentes étapes. Les deux guides (participation et animation de la démarche) pourront évoluer au fur et à mesure de leur enrichissement par ceux qui les ont mis en œuvre.

⁹ Un exemple de résultat reçu par un participant :

<http://ec2006.extranet-e.net/index.ies?keycode=e58d79208083db154bfb9302ac0d4587168>