

Le guide de l'animateur



Une heure par semaine pour animer une grande communauté



Jean-Michel Cornu

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

Ce livre est une version intermédiaire. Il est actuellement en cours de relecture chez FYP éditions. Il vous est offert dans le cadre du septième Forum des Usages Coopératifs à Brest du 5 au 8 juillet 2016.

Il est disponible en téléchargement gratuit sur <http://www.cornu.eu.org/>. Si vous souhaitez l'offrir, l'avoir au format papier ou tout simplement me soutenir, ce livre sort également en librairie à partir du 20 août (FYP éditions 2016). Vous pourrez également le commander toujours sur <http://www.cornu.eu.org/> avec un prix spécial avant sa sortie officielle.



7^e www.forum-usages-cooperatifs.net
**FORUM DES USAGES
COOPERATIFS**

Du 5 au 8
juillet
2016
TELECOM
Bretagne



Edition spéciale



Diangalma nappa, Mo Guene ngua maye dieumé beuss bouné

version Wolof¹ d'un proverbe chinois bien connu :

“Apprends-moi à pêcher pour avoir du poisson chaque jour”

Hashtag #anim1h

Licence cc -by_-sa 4.0

vous pouvez partager et adapter ce texte

à condition de citer la source et de le partager avec la même licence :

“Une heure par semaine pour animer une grande communauté”, par Jean-Michel Cornu

<http://www.cornu.eu.org/> est disponible sous la licence cc -by_-sa 4.0”

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Ce livre est également publié par FYP Editions <http://www.fypeditions.com/> sous la même licence

¹ Le Wolof est une langue véhiculaire parlée au Sénégal, en Gambie et en Mauritanie

Sommaire

En guise d'introduction : 3 conseils pour faire échouer votre groupe

Pour en savoir plus : la coopération, une aventure collective

Exercice individuel : prendre conscience que l'on ne voit pas tout

A faire : votre premier rapport d'étonnement

Première partie : Comprendre les éléments clés du groupe

1 La carte d'orientation de la communauté

Exercice individuel : mémoriser les sept aspects à prendre en compte

2 Des projets ouverts pour "faire ensemble"

Exercices individuels : Beethoven, l'Europe et les limites des groupes

Pour en savoir plus : le profil du facilitateur

Le courrier des animateurs : comment trouver le temps ?

3 La communauté : la puissance des grands nombres

Le courrier des animateurs : comment être plus nombreux ?

Exemple : Fablab-fr et Fablab France

Pour en savoir plus : communauté ou association ?

4 L'information, premier moyen d'animation

Exercice individuel : titres pleins, titres creux - je lis ou je ne lis pas...

5 Des rencontres pour booster les plus actifs

Le courrier des animateurs : proche et loin en même temps ?

Pour en savoir plus : trouver une date et une heure qui convienne au plus grand nombre

Pour en savoir plus : le casse-tête des décalages horaires

Exercice collectif : un pad pour une petite expérience irréversible

Pour en savoir plus : quelques exemples de méthodes d'animation

6 Des discussions entre les rencontres y compris pour les moins actifs

A retenir : qui sont vos amis ?

Le courrier des animateurs : pourquoi mon groupe s'essouffle ?

Exemple : les réunions internationales et l'importance des échanges en ligne

Exercice individuel : êtes vous geek ou luddite ?

A retenir : un résumé... des deux parties suivantes

Pour en savoir plus : les forums

Pour en savoir plus : les limites de Facebook pour la discussion dans un groupe

Pour faire avancer les choses : appel aux développeurs !

Exercice collectif : testez une liste de discussion

7 L'espace de partage pour ne pas perdre la mémoire

Pour en savoir plus : y a-t-il des informations qui ne doivent pas être ouvertes à tous ?

Pour en savoir plus : intégrer des services au sein d'un même site

Exemple : comment tuer votre groupe à coup sûr...

8 L'écosystème de groupes : et plus si affinités...

Exemple : Cyou1, Passer d'un grand carnet d'adresses à un écosystème de groupes

Exemple : le syndrome des fédérations d'associations

Exemple : InnovAfrica, une rencontre pour favoriser les liens entre les groupes

Pour en savoir plus : une base de donnée plutôt qu'une plate-forme unique

[Exemple : comment meurt une activité](#)

[A retenir : mutualiser l'entraide au-delà de la communauté](#)

[9 Que faut-il retenir ?](#)

[A retenir : votre rapport d'étonnement sur l'animation de communautés](#)

[10 A vous de jouer : qu'avez-vous retenu ?](#)

[Exercice individuel : solution du questionnaire](#)

[Partie II : mettre en place ou réorganiser une communauté pas à pas](#)

[Avant de commencer : participez-vous à l'animation d'une communauté, d'un projet collectif ou... de rien du tout ?](#)

[Exercice : si vous partez d'une communauté, qu'est-ce qui lui manque ?](#)

[Exercice : si vous avez un projet, trouvez en d'autres...](#)

[Exemple : la naissance des incroyables comestibles](#)

[Exercice : si vous partez de rien, de quoi avez-vous envie ?](#)

[Première étape : le noyau de départ](#)

[A retenir : équipe projet, communauté ou groupe... De quoi parle t-on ?](#)

[A faire : quels arguments pour inviter à rejoindre le noyau de départ](#)

[A faire : trouver la date et l'heure pour la première rencontre du noyau](#)

[A faire : exemple de mail d'invitation](#)

[Deuxième étape : la rencontre pour organiser ou réorganiser la communauté](#)

[Exercice collectif : entraînez vous ! Jouez !](#)

[A faire : mettre en place un espace de notes collectif](#)

[Pour en savoir plus : construire votre propre discours](#)

[A faire : décrivez la communauté](#)

[Exemple : trois règles efficaces pour le fonctionnement des groupes](#)

[Pour en savoir plus : à quoi s'engage le facilitateur ?](#)

[Pour en savoir plus : participer à l'écosystème Coop-group](#)

[Pour faire avancer les choses : aider les animateurs dans différentes langues](#)

[A faire : check list pour organiser une communauté](#)

[Troisième étape : les moyens d'animation](#)

[Pour faire avancer les choses : dépasser les limites de l'approche modulaire](#)

[Exercice : la formation du griot, blogueur, journaliste ou community manager](#)

[Pour en savoir plus : comment mettre en place un sondage de dates](#)

[Pour en savoir plus : quel outil pour se réunir à distance ?](#)

[Exercice : la formation de l'organisateur de rencontre](#)

[Pour en savoir plus : choisir et mettre en place un outil de discussion](#)

[Pour en savoir plus : au-delà du profil... la vraie valeur des communautés](#)

[Exercice : la formation du modérateur](#)

[Pour en savoir plus : créez vous même votre espace de partage](#)

[Pour faire avancer les choses : au delà des archives de discussion, les archives du groupe !](#)

[Exercice : la formation de l'attrapeur](#)

[Pour faire avancer les choses : améliorer les outils de suivi](#)

[Exercice : la formation des porteurs de projets](#)

[A faire : check list si vous utilisez les outils Coop-group](#)

[A faire : check list si vous mettez en place vos propres outils](#)

[Quatrième étape : inviter et lancer le groupe](#)

[Pour faire avancer les choses : faciliter encore plus l'inscription](#)

[Exemple : un message collectif d'invitation](#)

[Exemple : un tableau pour le suivi des invitations individuelles](#)

[Exemple : message individuel d'invitation](#)

[Exemple : message de relance](#)

[Exemple : message d'attente pour les premiers inscrits à la communauté](#)

[Exemple : un message pour les "complices"](#)

[Exemple : le message de lancement du tour de table](#)

[Partie III : faire vivre la communauté](#)

[1 la vie du groupe semaines après semaines](#)

[Pour en savoir plus : des messages, ni trop ni trop peu...](#)

[Pour en savoir plus : nouveaux projets, anciens projets et projets qui aboutissent](#)

[Pour en savoir plus : comment inciter de nouveaux participants à participer](#)

[Exercice individuel : démarrez votre rôle de facilitateurs](#)

[Pour faire avancer les choses : un tableau de bord pour les communautés](#)

[2 Reconnaître les moments clés du groupe](#)

[Exemple : les rôles tournants dans le triangle de Karpman](#)

[Exercice : aime-moi ou je te casse la G... !](#)

[Pour faire avancer les choses : comment partager sans mettre en danger ?](#)

[3 Parler ensemble du fonctionnement de la communauté](#)

[Exemple : la parabole des aveugles et de l'éléphant](#)

[Pour en savoir plus : deux approches "opposées" de l'éthique](#)

[Pour en savoir plus : nous avons non pas un mais deux modes de pensée](#)

[Pour faire avancer les choses : un outil pour aider les humains à penser](#)

[Exemple : la sociocratie](#)

[Exemple : L'Internet Engineering Task Force \(IETF\)](#)

[A faire : préparez votre rencontre sur le fonctionnement de la communauté](#)

[En conclusion : aidez nous à vous aider](#)

[Remerciements](#)

[Présentation](#)

En guise d'introduction : 3 conseils pour faire échouer votre groupe

Allez, c'est parti !

Je vous propose un voyage. Au fil de différents épisodes, **nous allons explorer ensemble diverses facettes de la coopération et de l'animation de groupe**. Nous chercherons à comprendre ce qui se passe dans ce drôle d'être collectif qu'est une communauté, mais aussi à voir comment agir et quelles compétences acquérir.

Si **un groupe est un ensemble de plus de deux personnes** (à deux il s'agit plutôt d'un échange interindividuel), **nous appellerons communauté, un groupe qui rassemble le plus grand nombre possible de personnes** autour d'un territoire ou d'une thématique commune et avec son identité propre. **Nous appellerons projet collectif** (ou parfois groupe de travail) **un groupe, souvent plus réduit qui produit quelque chose** souvent pour bien d'autres personnes et parfois même pour le bien commun. Il n'est pas toujours facile d'avoir à la fois un groupe le plus grand possible et qui travaille sur un même projet sur une durée longue, sauf à décomposer l'objectif initial en projets plus petits. De plus, **nous souhaitons aller plus loin que le "community management"** qui anime et fédère *"des communautés sur internet pour le compte d'une société, d'une célébrité ou d'une institution"*². Ici nous parlerons de grandes communautés pas forcément virtuelles, mais surtout d'**échanges ENTRE les membres, d'entraide** et aussi de **faciliter le développement de projets** collectifs et collaboratifs.

Nous participons tous à des groupes, associatifs ou professionnels, mais aussi familiaux, amicaux, sportifs... Parfois même nous aidons à les organiser et à les animer. Mais sans savoir comment le faire, nous y passons beaucoup de temps avec parfois de bien faibles résultats. L'arrivée de l'internet a permis de rendre plus facile certaines tâches, mais même **les communautés dites "virtuelles"** sont constituées d'être humains réels. **Les communautés plus locales** se réunissent plus facilement, mais tireront avantage de nouveaux outils pour prolonger les échanges entre les rencontres ou avec ses membres plus éloignés. Quoi qu'il en soit, **avec les méthodes que vous trouverez dans cet ouvrage, vous serez armés pour organiser et animer de grandes communautés actives.... sans y passer trop de temps.**

Pour en savoir plus : la coopération, une aventure collective

De nouvelles méthodes d'animation en présentiel et en ligne se sont développées depuis une quinzaine d'années, qui permettent de tenir la distance sur le long terme dans l'animation de grands groupes. Elles sont issues de l'émergence des grands projets de logiciels libres dans les années 1990. A posteriori, il a été possible d'en tirer des règles pour reproduire, ce qui peu de temps encore auparavant, semblait impossible³. Cela explique que le domaine du logiciel libre

² définition Wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Animateur_de_communaut%C3%A9

³ Voir en particulier : Raymond Eric S., Young Robert Maxwell, The cathedral and the bazaar: musings on linux and open source by an accidental revolutionary, 1 vol., Sebastopol, Calif., Etats-Unis, O'Reilly, 2001, disponible sur <http://www.catb.org/~esr/writings/cathedral-bazaar/cathedral-bazaar/>. Traduction : « La cathédrale et le bazar », Linux-france, S., 1998, disponible sur http://www.linux-france.org/article/these/cathedrale-bazar/cathedrale-bazar_monoblock.html

soit, encore aujourd'hui, particulièrement actif sur l'animation de communautés⁴.

Peu de temps après, j'ai cherché à en extraire des méthodes qui soient indépendantes du développement logiciel et même indépendantes de l'internet⁵. Petit à petit, s'est développé une "approche francophone de la coopération"⁶ pour développer des projets collaboratifs et des grandes communautés avec tout le monde, en ne se limitant pas forcément aux militants.

Ces méthodes s'appuient sur un grand nombre d'expériences et de mises en oeuvre depuis quinze ans. C'est le cas en particulier depuis 2010, avec le développement de l'écosystème Coop-group.org, initié à l'origine au sein de l'association Imagination for People, et qui rassemble une trentaine de communautés d'innovateurs sociaux dans le monde. Les méthodes développées se basent également sur les progrès récents dans plusieurs domaines scientifiques : neurosciences, sciences cognitives, anthropologie, psychologie, théorie des jeux...

Plus récemment se sont développés des échanges avec les approches anglophones (en particulier sur le développement d'indicateurs d'activité et de coopération) et avec le monde hispanophone (qui, en particulier avec les mouvements des indignés, a développé un grand savoir faire sur les groupes militants).

C'est l'ensemble de ces expériences et ces connaissances accumulées depuis plus de quinze ans que j'ai cherché à rassembler dans ce guide pratique pour les partager avec vous.

Comment profiter de ce guide ?

Ce guide est un véritable manuel pratique qui a pour but de vous rendre le plus autonome possible, vous et quelques personnes, pour animer une grande communauté active. Vous pouvez le lire bien sûr, mais **pour réellement en profiter, prenez des notes et faites les exercices individuels et collectifs proposés ainsi que les questionnaires et les tâches résumées dans les encadrés "à faire"**. Vous trouverez également au fil des pages des exemples et des encadrés "le courrier de l'animateur" avec des questions/réponses. Si vous souhaitez aller plus loin, lisez les encadrés "pour en savoir plus" et même suivez les liens et les références donnés en notes de bas de page. Enfin quelques encadrés "pour faire avancer les choses" qui s'adressent à ceux qui développent des outils ou des méthodes, proposent quelques pistes pour imaginer l'avenir et ainsi rendre plus facile l'animation de grandes communautés.

⁴ Voir en particulier :

Karl Fogel, Producing Open Source Software. How to Run a Successful Free Software Project, O'Reilly Media, 2005 <http://producingoss.com/> - traduction "produire du logiciel libre" Framasoft 2012 - <http://framabook.org/produire-du-logiciel-libre-2/>

Collectif, "Open advice, Foss: What we wished we had knowed when we started", Lydia Pintscher editor, Jan 2012 <http://open-advice.org/> - traduction "Libres conseils", Framasoft, novembre 2013 : <http://framabook.org/libres-conseils/>

Stéphane Ribas (dir.), Patrick Guillaud, Stéphane Ubeda, Logiciels et objets libres. Animer une communauté autour d'un projet libre, Framasof, juin 2016 : <http://framabook.org/logiciels-et-objets-libres/>

A noter que ces trois livres, tout comme celui-ci, sont sous une licence libre Creative Commons

⁵ Jean-Michel Cornu, « La coopération, nouvelles approches » [en ligne], disponible sur <http://www.cornu.eu.org/texts/cooperation>

⁶ Historique de l'approche francophone de la coopération, in "Faire ensemble ! Manuel à l'usage des animateurs de réseaux collaboratifs", projet européen Coop-TIC, 2013 : <http://ebook.coop-tic.eu/francais/wakka.php?wiki=HistoriqueDeL039approcheFrancophoneDeLa>

Pour profiter totalement de votre lecture, je vous propose de faire deux choses :

- Tout d'abord **conservez précieusement une copie de la carte proposée dans le prochain chapitre**⁷. Elle vous permettra d'avoir une vue d'ensemble et de ne rien oublier ;
- Ensuite, après chaque partie, prenez un peu de temps pour noter ce qui vous a le plus étonné, intéressé, intrigué. Ce "**rapport d'étonnement**" n'a pas besoin d'être complet, inscrivez-y juste deux ou trois choses qui vous ont frappé. Vous pouvez le faire sur un document personnel, ou mieux le partager sur un document collectif avec vos amis.

Pour nous mettre dans le bain, **considérons trois erreurs assez fréquentes**.

Première erreur : tout le monde coopère... surtout moi⁸

Bien sûr, la majorité des personnes souhaitent coopérer "a priori". C'est du moins ce que l'on désire, le plus souvent... lorsque nous sommes conscients. Je vous propose un petit exercice qui peut être parfois assez difficile, car nous avons tendance à oublier les moments qui ne correspondent pas à l'image que nous souhaitons de nous : **vous rappelez vous au moins une fois où, face à une demande, vous n'avez pas "joué le jeu" ?** (par exemple, vous auriez pu donner un coup de main mais vous vous êtes défilés).

Si vous ne trouvez pas, essayez de faire le même exercice sur n'importe quelle personne de votre entourage. Si vous arrivez à trouver pour tous les autres, c'est probablement que cela a dû vous arriver à vous également... Au lieu de nous lamenter sur ceux qui ne coopèrent pas, nous pourrions plutôt chercher les conditions qui maximisent le nombre de participants (y compris vous et moi) et considérer que plusieurs ne coopèrent pas.

Deuxième erreur : tout le monde a du temps

Deuxième question, pouvez-vous me citer au moins un groupe dont vous faites partie (professionnel, familial, sportif, amical...) dans le quel vous êtes plutôt actif (allez, il y en a bien un...) ? Et pouvez-vous me citer un autre groupe dans lequel vous êtes inactif (il y en a certainement un également) ? Cela signifie que vous n'êtes pas toujours actif ou passif, mais que vous faites un calcul souvent inconscient pour répartir votre temps et votre attention... ce que vous avez de plus rare.

Dans une époque aussi chargée que la nôtre, animer un groupe revient souvent à **animer un ensemble de personnes qui n'ont pas le temps... avec des personnes qui n'ont pas le temps !** Les militants et parfois ceux qui sont payés pour une tâche sont prêts en général à passer du temps, mais cela ne vaut que pour un nombre très restreint des groupes ou des équipes dont ils font partie... Notre temps est tendu, mais pas très élastique !

Troisième erreur : J'ai trouvé LA solution

Imaginez que, au sein d'un groupe ni vous ni la plupart des autres membres du groupe n'ont le temps. Plutôt que de vous lamenter ou d'essayer de forcer chacun à contribuer, vous essayez non

⁷ première partie, chapitre 1 "la carte d'orientation de la communauté"

⁸ Pour compléter ce petit jeu sur comment faire échouer votre groupe, je vous recommande "l'antimanuel de coopération, l'art de faire planter vos projets", réalisé par des stagiaires de la formation Animacoop PACA : <http://site-coop.net/antimanuel/>

seulement d'encourager la participation, mais également d'organiser votre groupe pour qu'il puisse être actif même si à un moment donné le nombre de participants qui réagit est faible. Super idée !

Mais il y a un hic... Focalisé par le manque de temps de certains, vous avez oublié que d'autres ne coopèrent pas pour d'autres raisons (ils n'osent pas, ils sont déçus par le groupe, etc.). **Trouver une solution à une question nous masque parfois toutes les autres questions.**

Rassurez-vous, nous sommes tous comme cela, Edgar Morin parle "d'aveuglement paradigmatique". Heureusement **des cartes nous permettent de rassembler toutes les questions que nous devons nous poser, sans en oublier au passage.**

Que faut-il retenir ?

1. Tout le monde n'a pas tout son temps pour le groupe ni parfois l'intention de coopérer... même vous ! Il faut bien sûr faciliter l'implication, mais également **organiser le groupe afin qu'il fonctionne même avec une implication réduite** ;
2. Comprendre un aspect du groupe et trouver une solution pour l'améliorer ne suffit pas. Si vous réparez un pied cassé de votre tabouret en oubliant les deux autres, vous risquez de vous retrouver par terre ! **Les cartes qui seront présentées par la suite vous permettent d'avoir une vue d'ensemble des questions à vous poser pour ne rien oublier** ;
3. Au fait... **n'oubliez pas de faire votre "rapport d'étonnement"** (deux trois idées suffisent). Vous pouvez le faire pour vous ou mieux le partager avec d'autres ;

Qu'allons nous voir dans ce livre ?

Dans un premier temps, nous allons voir comment organiser un groupe sachant que tout le monde ne coopère pas toujours et que la grande majorité des personnes (y compris vous) manquent de temps. Plutôt que de proposer une solution magique, nous allons rechercher **l'ensemble des questions à prendre en compte pour comprendre comment fonctionne votre organisation.**

Dans un second temps nous verrons **comment organiser ou réorganiser votre groupe pas à pas en fonction de vos réponses à ces questions.** Des check-lists vous aideront à ne rien oublier dans chacune des quatre étapes qui vous mèneront vers une communauté active facile à animer.

Et pour terminer nous verrons **comment faire vivre la communauté** : semaines après semaines comment avec seulement une heure par semaine, vous pouvez permettre au groupe d'être actif et se développer naturellement. Nous verrons également les moments clés de la vie du groupe (y compris les conflits), et enfin comment sortir la "tête du guidon" en discutant tous ensemble du fonctionnement de la communauté.

Je vous propose maintenant un petit exercice amusant qui illustre bien nos limites cognitives et "l'aveuglement paradigmatique" dont nous avons parlé.

Exercice individuel : prendre conscience que l'on ne voit pas tout

Vous allez regarder une vidéo dans lequel deux équipes, une blanche, une noire, ont chacune un ballon et se le passe uniquement au sein de l'équipe. Comptez le nombre de passes que fait l'équipe blanche. La vidéo passe ensuite une deuxième fois, cette fois ne faites rien d'autre que de la regarder. [C'est ici](#) (ou [cette version ci](#) qui est une pub anglais pour aider les automobilistes à voir les vélos sur la route...).

Deuxième vidéo, vous allez suivre un tour de cartes (en anglais) et "chercher le truc". Puis de nouveau, regardez simplement la suite de la vidéo sans vous creuser les méninges. [C'est ici](#)

Troisième petit exercice amusant : regardez cette image et dites ce que vous voyez : une femme ? jeune ou vieille ?

En fait il y a deux femmes dans la même image : une vieille et et une jeune. Mais en voir une rend difficile de voir l'autre. Si vous avez raté la jeune femme, [regardez ici](#). Si vous avez raté la vieille femme [regardez ici](#) (les illustrations, en particulier les décryptages sont [issues du site id-box.biz](#)).

Un petit dernier pour le plaisir : cette fois vous allez faire disparaître de votre vue une croix ou un rond qui pourtant sont bien présents. [Découvrez cela sur le site Illusions-d'optique.fr](#)

Comme quoi, même si nous cherchons à tout voir pour tout comprendre, nous devons également prendre conscience que **plus nous mettons notre attention sur certaines choses, plus nous en manquons d'autres !** Si vous avez raté certaines choses sur les vidéos ou sur l'image des deux femmes, sachez qu'il **en va de même dans ce que nous voyons de la communauté.**

Avant de commencer faites votre premier rapport d'étonnement ci-dessous. Pour les suivants vous pourrez continuer sur un cahier ou un fichier.

A faire : votre premier rapport d'étonnement

Première partie : Comprendre les éléments clés du groupe

1 La carte d'orientation de la communauté

C'est quoi un groupe collaboratif ?

Un groupe collaboratif est un ensemble de personnes (au minimum trois sinon c'est une relation interpersonnelle...) qui échangent et travaillent ensemble. Cette définition est vaste et englobe **aussi bien des groupes de travail qui développent des projets** (dans ce cas il est souvent plus facile de ne pas être trop nombreux pour mieux garantir des résultats) **que des communautés où au contraire on recherche à toucher le plus grand nombre de personnes.** Wikipedia est à la fois une immense communauté mais également un grand nombre de petits (sous)groupes qui s'intéressent à un article donné de l'encyclopédie collaborative.

Ça sert à quoi ?

Il y a différentes choses que l'on peut faire avec un groupe :

1. Il permet à un ensemble de personnes de **s'approprier des informations** (c'est le rôle principal des "community managers" souvent au service d'une organisation à promouvoir) ;
2. Mais si les participants échangent plus fortement entre eux, alors la communauté permet également de **développer l'entraide et la montée en compétence collective** ;
3. En allant un cran plus loin, il est aussi possible de **développer des projets collectifs** ;
4. Enfin, lorsque le groupe est capable de trouver des idées ou de faire des choix pas seulement en additionnant les contributions de chacun mais en développant également les interactions pour enrichir chaque contribution par celles des autres, alors on parle d'**intelligence collective** ;

Des personnes des projets des actions

Finalement, la plupart des choses que fait un groupe grand ou petit peut être vu comme un projet ouvert⁹ : se réunir, organiser un événement, produire un document ou fabriquer quelque chose ensemble. Mais il semble y avoir **une contradiction entre développer des projets** (qui nécessitent souvent un groupe restreint et impliqué sur une durée en général limitée) **et développer une communauté** (qui cherche à rassembler le plus grand nombre de personnes qui ne sont pas toutes très impliquées en leur donnant une vision à long terme ensemble). La solution consiste à prendre en compte... les deux : les projets collectifs et la communauté, chacun avec ses particularités.

Des moyens d'animation

⁹ Comme nous le verrons dans la partie suivante, un projet est la plupart du temps réalisé par un petit nombre de personnes mais il peut être "ouvert" pour permettre à l'ensemble des membres de la communauté d'y contribuer

Comment faciliter l'entraide, les échanges, les projets collectifs, etc. ? Cela nécessite quatre types d'activités. Souvent les groupes négligent l'un ou l'autre et ils ont alors la force du maillon le plus faible :

- **des informations** : ces "flux d'actualités" permettent au plus grand nombre, en dedans et en dehors de la communauté, de suivre régulièrement ce qui se passe, voire de "s'accrocher au wagon" ;
- **des rencontres** : qu'ils soient en présentiel et/ou à distance, ces moments synchrones accélèrent les projets et facilitent l'implication des plus actifs ;
- **des discussions entre les rencontres** : ces échanges asynchrones (tout le monde ne suit pas au même moment) sont très importants en particulier pour ceux qui sont plus en posture d'observateurs, qui ne participent pas (ou pas à toutes) les rencontres, mais dont certains par la suite pourront s'impliquer, même en ayant suivi que partiellement ce qui se passe ;
- **un espace de partage** : contrairement aux informations-actualités dont le temps efface souvent la trace, il s'agit de classer les informations afin de les retrouver, quelque soit le moment où elles ont été proposées. Une personne nouvelle dans le groupe, ou une personne jusque là peu impliquée, doit pouvoir trouver facilement une information même ancienne si on veut faciliter son implication ;

La carte de la communauté pour ne manquer aucun des aspects

Avec les deux approches complémentaires des groupes (projets ouverts et communauté), les quatre activités pour faciliter l'animation du groupe et en y ajoutant aussi des liens avec d'autres groupes (l'écosystème) pour bénéficier de l'expérience et des productions des autres, cela fait sept concepts à prendre en compte. **Voici donc notre première carte. Conservez-là précieusement !** Les difficultés que rencontrent votre groupe viennent très probablement d'un des aspects qui aurait été sous-estimé.

Exercice individuel : mémoriser les sept aspects à prendre en compte

Le schéma ci-dessus comprend les 7 éléments à ne pas oublier pour animer un groupe.
Regardons-le ensemble :

Tout d'abord il y a trois niveaux de groupes un peu comme dans une cible :

1. un petit cercle au milieu pour les **projets ouverts** qui rassemblent des petites équipes que l'on souhaite très impliquées ;
2. un cercle plus grand pour la **communauté**, moins impliquée mais pour laquelle on bénéficie d'un effet de levier afin que les projets ne soient pas isolés ;
3. et le reste constitué de plein d'autres cercles (mais vus de loin comme des étoiles) pour **l'écosystème de groupes** pour que la communauté ne soit pas isolée ;

Pour faire le lien entre les projets ouverts et la communauté (et parfois l'écosystème), nous avons besoin de quatre types d'animation. Imaginez-vous au centre (vous participez à un projet) :

- En face de vous grâce à vos yeux vous voyez **les informations** transmises ;
- Vos 2 oreilles de chaque côté vous permettent d'écouter les **2 types d'échanges entre les membres** :
 - à votre gauche **les rencontres** où on se retrouve au même endroit au même moment (synchrone) ;
 - à votre droite **les discussions** entre les rencontres pour lesquelles on se laisse des messages (asynchrone) ;
- On oublie souvent de regarder derrière soi ! Dommage car on risque d'oublier tout ce qui s'est passé devant et sur les côtés. Heureusement **l'espace de partage** derrière nous nous permettra de tout retrouver ;

Maintenant fermez les yeux et essayez de retrouver les 7 éléments autour de vous.

Vous y arrivez ? Pouvez-vous également les redire à l'envers ou même dans le désordre sans en oublier un seul ?

Par où commencer ? Une question de culture

Il n'y a pas de hiérarchie entre ces sept aspects, aucun d'eux ne doit être négligé.

Cependant, suivant la culture des groupes certains sont naturellement mieux pris en compte que d'autres.

Il existe deux grandes cultures de personnes qui ont un impact sur les priorités. Chacun peut avoir tendance à s'associer avec des personnes de culture similaire, donnant alors une orientation à la culture du groupe :

- **ceux qui sont plutôt réticents aux technologies** privilégient les rencontres physiques mais négligent souvent les échanges entre les rencontres car ils impliquent la plupart du temps des outils de discussion à distance ;
- **les passionnés de technologies** vont d'abord penser aux outils mais peuvent se cacher derrière eux en espérant qu'ils traiteront seuls tous les aspects humains... ;

Dans les deux cas de figure, **on s'intéresse bien souvent aux plus actifs, ceux que l'on voit le plus, en oubliant les moins actifs.** Pourtant le niveau d'implication dans un groupe évolue pour

chacun suivant de nombreux paramètres. Certains des plus actifs pourront à un moment s'éloigner. Mais si vous négligez ceux qui sont moins actifs, qui donc alors pourra remplacer les actifs disparus ?

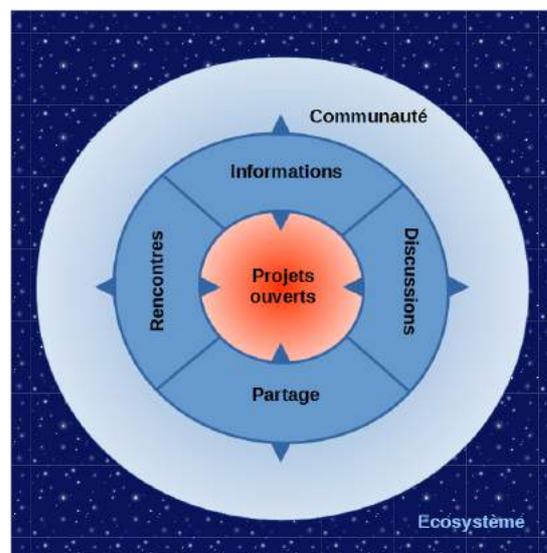
Maintenant que nous avons notre carte d'orientation pour analyser un groupe, nous allons passer en revue chacun des sept aspects dans les chapitres suivants.

2 Des projets ouverts pour “faire ensemble”

Des projets partout

Beaucoup d’activités dans un groupe peuvent être considérées comme des projets : produire un texte ensemble, organiser un événement, mettre en place un lieu ou un service...

Un projet est “un ensemble finalisé d’activités et d’actions entreprises par une équipe projet sous la responsabilité d’un chef de projet dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans la limite d’une enveloppe budgétaire allouée¹⁰”. Même si il n’y a pas toujours de “chef” à proprement parler, il y a souvent besoin de quelqu’un ou d’un petit groupe pour coordonner.



Un projet ouvert c’est quoi ?

Dans un projet ouvert, l’avancement est partagé avec une communauté plus large qui peut y contribuer sans être aussi impliquée que “l’équipe projet” elle-même.

Nous avons donc deux types de participants pour un projet ouvert :

- **les membres de l’équipe projet** pour lesquels cela pose un problème s’ils ne font pas ce à quoi ils se sont engagés ;
- **les autres membres de la communauté** qui enrichissent le projet à chaque fois que l’un d’entre eux contribue ;

Les uns gèrent les **contraintes** du projet, les autres y apportent de nouvelles **opportunités** (même si bien évidemment les membres de l’équipe projet peuvent également apporter des opportunités...).

Un projet collectif ouvert peut être initié par quelques membres au sein de de la communauté ou par des personnes ou des organisations membres de la communauté qui **décident d’ouvrir leur projet à la communauté**.

Combien on est ? c’est toujours les mêmes qui bossent...

La confusion entre les membres de l’équipe projet et les membres du reste de la communauté crée beaucoup de frustrations. Tout d’abord, comme nous l’avons vu, parce que les rôles ne sont pas les mêmes (gestion de contraintes, apport d’opportunités), mais surtout parce qu’une **équipe projet pour être efficace a une taille limite**.

¹⁰ Cours de gestion de projet de Rémi Bachelet à l’école centrale de Lille http://rb.ec-lille.fr/gestion_projet.htm
reprise par Wikipédia : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Projet>

Chez l'être humain, la taille maximale d'une alliance est de douze. Ce point assez contre-intuitif sera détaillé par la suite¹¹. Pour l'instant je vous demande de me faire confiance... Les exceptions à cette règles sont peu nombreuses¹². **Au-delà de douze participants ?** Et bien, nous dépassons nos capacités cognitives et il devient possible de ne rien faire sans que cela se voie trop. Chacun étant déjà impliqué plusieurs fois par ailleurs, **s'il s'agit d'un groupe collaboratif où chacun choisit s'il s'implique ou non : personne (ou presque) ne fait rien !**

Exercices individuels : Beethoven, l'Europe et les limites des groupes¹³

1. **Dans la vidéo ci-dessous prenez tout d'abord plaisir à la regarder une première fois** (contrairement à la vidéo sur les passes de ballons vue précédemment, il n'y a pas de piège)... : <https://www.youtube.com/watch?v=68K2eIDekFI>
2. Maintenant regardez la vidéo à nouveau et cherchez **à partir de combien de musiciens le chef d'orchestre arrive ?** <https://www.youtube.com/watch?v=68K2eIDekFI>
3. Toujours une flashmob avec le même morceau. Cette fois on peut dire que la petite fille démarre vraiment le morceau, l'arrivée du chef est moins facile à voir mais surtout, le premier violon commence à diriger l'orchestre avant son arrivée...¹⁴
<https://www.youtube.com/watch?v=a23945btJYw>
4. Faut-il absolument une banque pour organiser ce type d'événement comme les deux exemples précédents ? Non, dans ce cas il s'agit d'une organisation étudiante, sans chef d'orchestre, mais moins professionnelles que les vidéos précédentes...
<https://www.youtube.com/watch?v=aNy4SgE3MnI>
5. Au Tirol, le chef d'orchestre est là dès le début... Dommage d'attendre que tout le monde soit arrivé (5'45) pour faire plus que l'intro et d'attendre 7'30 pour jouer le morceau. On peut jouer de la musique dès qu'il y a un musicien et on peut jouer à plus de douze dès qu'il y a un chef d'orchestre : <https://www.youtube.com/watch?v=3LQ8elG8Q0M>
6. Un petit dernier pour la route. Le chef d'orchestre est bien là, mais la limite entre l'intérieur et l'extérieur est plus floue. Le public passe parfois à l'intérieur du groupe de musicien, mais pourquoi pas, cela a l'air de fonctionner tout de même...
<https://www.youtube.com/watch?v=TSMCcT5IWfY>

Quels que soient les petits détails que je me suis donné un malin plaisir à relever pour illustrer mon propos, je voudrais dire mon admiration pour ces initiatives qui surprennent, mettent en joie (sans jeu de mot) et montrent le collectif sous un jour sympathique.

¹¹ Cet aspect sera détaillé dans la partie "Quatre lois contre-intuitives mais indispensables pour la coopération - 2) La taille des groupes et le rôle des membres - en attendant, voir "donner, une capacité naturelle mais limitée" in Jean-Michel Cornu, tirer bénéfice du don, FYP éditions 2013 -

<http://cornu.viabloga.com/news/donner-une-capacite-naturelle-mais-limitee>

¹² Il est possible de faire travailler ensemble jusqu'à environ 150 "humains" à condition d'avoir un "mâle dominant" (un peu moins d'individus chez les chimpanzés)... Il existe également des méthodes que l'on commence tout juste à comprendre. Voir par exemple la stigmergie :

<http://coop-group.org/anim-fr/wakka.php?wiki=StiGmergie> ou encore l'intelligence collective "Comment produire un document à plusieurs centaines de personnes", in "Faire ensemble ! Manuel à l'usage des animateurs de réseaux collaboratifs", Coop-tic.eu - <http://tinyurl.com/produire100> : <http://tinyurl.com/produire100>

¹³ La 9ème symphonie de Beethoven, également appelé "Ode à la joie" est l'hymne de l'Union Européenne

¹⁴ Lorsque le chef d'orchestre arrive et commence à diriger l'orchestre à 3'45, il y a déjà plus de 12 musiciens. Mais regardez bien avant le premier violon (par exemple à 2'51) : il est tourné vers les autres musiciens pour leur donner le tempo...

Pour dépasser les 12 participants dans un groupe, on crée en général des “sous groupes”, on délègue les choix à des représentants ou un chef d'orchestre ou bien encore on met en place un travail à la chaîne où chacun ne prend en compte que la personne précédente et la suivante...

Nous verrons cependant qu'il est possible de dépasser ce seuil de douze grâce au fonctionnement d'une communauté. Mais dans ce cas, on perd l'efficacité d'un groupe projet. Tout notre objectif pour animer en préservant le temps des participants et des animateurs, va consister à articuler une communauté et plusieurs équipes projet.

Les projets collectifs ouverts ne sont pas forcément indispensables...

Une communauté peut très bien vivre sans projets collectifs entre ses membres. Les rares “projets” nécessaires sont par exemple : penser à réunir régulièrement la communauté ou encore la tenir informée. **Les projets nécessaires à la vie de la communauté peuvent - au moins au début - être gérés par une seule personne** appelée “animateur”, même si, lorsque le groupe est suffisamment mature, il peut être bien de répartir les rôles pour les quatre moyens d'animation que nous avons distingués précédemment¹⁵ : information, rencontres, discussions entre les rencontres et gestion d'un espace de partage. Certains des projets de gestion de la communauté peuvent même être ouverts au-delà des animateurs, aux membres de la communauté qui en bénéficient.

A l'exception des projets relatifs à la vie de la communauté, les projets ouverts ne sont pas indispensables. Comme nous l'avons vu, une communauté peut très bien aider à s'approprier collectivement des informations et surtout faciliter l'entraide et la montée en compétence collective entre des membres qui ont chacun leur projet personnel.

... mais ils sont très utiles pour la communauté...

S'ils ne sont pas indispensables, les projets collectifs ouverts apportent beaucoup à la communauté. Comme nous l'avons vu¹⁶, **nous cherchons à animer un ensemble de personnes qui n'ont pas le temps avec des personnes qui n'ont pas le temps.**

Les équipes de projets sont souvent très motivées pour faire avancer leur projet. Elles vont être au moins pour une part, actives. Le fait de partager régulièrement ce qu'elles font avec le reste de la communauté apporte de la vie à cette dernière. L'activité attire l'activité et **le fait d'avoir quelques projets ouverts actifs au sein de la communauté motive les autres projets et également entraîne d'autres discussions** d'entraide entre les membres, de veille et d'échange de savoir-faire.

Le secret consiste à laisser les porteurs de projets faire ce qu'ils font bien : travailler en petit groupe pour faire avancer leur projet, sans leur imposer en plus d'être proactifs, ce qui pourra être apporté par les deux rôles suivants. Ainsi il est assez simple d'avoir plusieurs projets dans un groupe avec des porteurs motivés, à condition de leur rappeler de temps en temps de communiquer avec le reste de la communauté. Il peut être pratique **d'avoir dans chaque petit groupe projet un “référent” que l'on pourra contacter régulièrement** pour savoir où en est le groupe et s'il y a besoin d'aide, sans attendre de lui qu'il en prenne l'initiative.

¹⁵ Première partie, chapitre 1 “La carte d'orientation de la communauté”

¹⁶ “En guise d'introduction : 3 conseils pour faire échouer votre groupe”

Nous verrons par la suite comment éviter d'avoir trop d'activité (en particulier lors des discussions entre les rencontres), mais pour l'instant, nous cherchons tout d'abord à avoir suffisamment d'activité dans la communauté pour provoquer un effet vertueux d'entraînement.

...et la communauté est très utile pour développer des projets

D'un autre côté, les projets vont également bénéficier de leur ouverture à une communauté plus large que l'équipe projet. Ils vont **gagner en visibilité**, tout d'abord en bénéficiant d'un premier public puis en profitant de l'audience de la communauté par rapport au reste du monde. Les projets vont également **bénéficier de la légitimité de la communauté**.

Mais ce serait dommage que les membres de la communauté soient perçus uniquement comme un premier public pour le projet. Ils peuvent apporter bien plus. Le fait que le projet partage non seulement ses résultats mais aussi chacune de ses avancées avec d'autres personnes permet également de **bénéficier de volontaires à des moments où le projet a besoin de plus de monde** (par exemple lors de l'organisation d'un événement). Peut-être plus important encore, **la communauté est un réservoir de personnes qui demain pourront rejoindre le projet** lorsque pour diverses raisons (souvent par manque de temps), certains membres de l'équipe projet s'en éloigneront.

Le facilitateur de projets : la compétence clé pour que ça marche

Les porteurs de projets peuvent cependant oublier de déterminer la prochaine étape d'avancement ou de fixer la prochaine date où l'équipe projet pourra faire le point et travailler ensemble. Ces éléments qui sont indispensables pour permettre d'avancer peuvent être fatals au projet s'ils viennent à manquer. Ils sont dommageables mais pas fatals pour la communauté à condition qu'il reste suffisamment d'autres projets qui avancent, ou bien que les projets déficients ne soient pas ceux qui concernent la vie de la communauté (comme de prévoir les rencontres...).

Bien plus fréquent encore, **l'équipe projet parce qu'elle est occupée à plein d'autres choses, peut oublier de tenir régulièrement au courant la communauté**. Cela provoque une déconnexion entre l'équipe projet et le reste de la communauté réduisant le bénéfice mutuel que s'apportent le projet et la communauté. La plupart du temps, on considère que chacun devrait être "responsable" et "faire son travail". Cela serait vrai dans un monde idéal où le temps et l'attention sont totalement élastiques.

D'où l'intérêt d'un rôle particulier au sein de la communauté : le facilitateur de projets. Contrairement aux porteurs de projets qui sont focalisés sur leur propre projet, **le facilitateur va s'intéresser au lien entre la communauté et ses différents projets**. Il est là pour sortir du syndrome qui mine de nombreux groupes : "c'est son problème, pas le mien"¹⁷ (en parlant de celui qui a pris en charge un projet ou une action). Au contraire, ce rôle critique compense la surcharge cognitive et le manque d'information.

¹⁷ "C'est pas mon problème" est une des deux grandes maladies d'un groupe. Elle sera vue dans la partie : comprendre ce qui se passe dans votre groupe - la désimplication et le système EPM

Pour en savoir plus : le profil du facilitateur

Le rôle de facilitateur ne nécessite pas d'être le plus grand expert dans le domaine du groupe, ni d'être le plus légitime (à condition que le ou les leader lui apportent la légitimité nécessaire), ni même d'être le plus actif (1 heure par semaine suffit). En fait **le rôle de facilitateur nécessite une capacité rare dans un groupe de quelques centaines de personnes : être proactif !** Comme nous le verrons¹⁸, les proactifs ne représentent que quelques pourcents des participants d'un grand groupe. Dans un groupe, dès que l'on dépasse la centaine de participants, il peut y avoir suffisamment de réactifs. Si on a pris soin de ne pas se couper du reste du groupe, les réactifs qui s'éloignent sont remplacés par de nouveaux réactifs. Mais le proactif reste rare dans ce type de groupe, une petite fluctuation et plus personne ne prend d'initiative sur le suivi des actions existantes¹⁹. **Le facilitateur a donc un rôle fondamental : suivre proactivement l'état actuel du groupe (actions, projets, prochaine réunion...).**

Les trois questions qui changent tout

De façon régulière, le facilitateur de projets va prendre l'initiative de contacter les référents de chaque projet au moins une fois par mois, de préférence par téléphone ou même directement en allant les voir s'il le peut. Contacter les autres participants qui ont un rôle d'animation collectivement via l'outil d'échange du groupe serait peu efficace, car seuls 10 ou 20% des animateurs répondraient. **Le facilitateur doit connaître le canal de communication privilégié de chaque personne qu'il doit contacter** : téléphone, mail direct, message privé facebook, voire rencontre en présentiel lorsque la personne est proche...

J'insiste sur le fait que **le facilitateur va "prendre l'initiative"**. En effet, le rôle de facilitateur ne nécessite pas énormément de temps (**une heure par semaine suffit en général**²⁰ - si le nombre de projets augmente on peut prévoir d'autres facilitateurs). Il n'a pas besoin non plus d'une grande légitimité (celle-ci peut lui être apporté par le leader qui le reconnaît publiquement dans ce rôle). **Mais le facilitateur est le seul rôle qui doit impérativement être proactif** (pas simplement réagir à ce qui se passe mais prendre l'initiative d'aller chercher l'information). En quelque sorte, c'est moins le temps passé qui est important que son "temps de cerveau disponible". C'est pour cette raison que les rôles de facilitateur et de leader sont difficilement compatibles, ce dernier étant par définition bien plus sollicité (dans et souvent en dehors de la communauté).

Lorsqu'il appelle un référent de projet, le facilitateur lui pose **trois questions** :

1. **quelle est la prochaine étape du projet ?** (contrairement à l'objectif du projet, la prochaine étape est réalisable dans un temps court et permet de faire avancer le projet)

¹⁸ Première partie, chapitre 3 "la communauté : la puissance des grands groupes" - Combien on est ? le plus possible !

¹⁹ Par contre il peut y avoir des participants qui prennent l'initiative de lancer de nouveaux projets qui remplaceront d'autres projets qui s'arrêteront. Mais c'est surtout le rôle de suivre proactivement les actions existantes, le fait qu'il y ait des réunions de prévues, etc. qui est critique. C'est ainsi que certains groupes continuent de lancer de nouvelles initiatives mais ne vont jamais au bout...

²⁰ Même si le groupe est très actif avec par exemple une dizaine de projets, cela ne représente que deux ou trois coup de fils par semaine

2. **quelle est la prochaine date de rencontre de l'équipe projet ?** (la rencontre peut se tenir à distance si nécessaire : réunion téléphonique, visio...)
3. **a-t-il partagé ces informations avec le reste de la communauté ?** (si au bout d'un certain temps, le référent n'arrive pas à prendre le temps de partager les informations, le facilitateur peut le faire à sa place, mais il est bien plus intéressant pour la vie de la communauté d'avoir plusieurs porteurs de projets qui y interviennent).

Le facilitateur de projets peut utiliser **un document très simple pour l'aider à suivre chaque projet**²¹. Il peut également, lorsque un projet s'essouffle, **avertir les animateurs ou l'ensemble de la communauté** pour permettre d'aider le projet. Le facilitateur est celui qui doit voir ce que le reste de la communauté ne voit pas : les informations manquantes²².

Ainsi, comme nous l'avons vu en introduction²³, il n'est pas nécessaire de considérer que chacun souhaite coopérer sur tout (son projet et la communauté vers laquelle il l'a ouvert) ou a le temps de le faire. **Le facilitateur, en aidant la communauté, va gagner en légitimité et en reconnaissance**, avec un temps raisonnable. **Il va être l'artisan de la symbiose entre la communauté et un ensemble de projets ouverts.**



Le courrier des animateurs : comment trouver le temps ?

Bonjour, J'ai accepté le rôle de facilitateur, mais je n'arrive pas à passer l'heure nécessaire, à chaque fois je suis happé par autre chose. Comment faire ?

*Tout d'abord, **définissez le moment par défaut** où vous allez réaliser cette tâche, de préférence en début de semaine : une soirée si le groupe se situe en dehors de votre travail qui vous occupe en journée, ou bien un matin ou une après midi dans le cas contraire, et **commencez tout de suite**. Si vous avez bloqué une demi journée et que vous avez accompli cette tâche en deux heures ou même en une heure, vous aurez le temps de faire d'autres choses.*

*Si vous êtes pris une semaine pendant le temps prévu pour une raison quelconque, **décalez votre "rendez-vous de facilitation"** à un autre moment dans la semaine.*

*Si vraiment vous ratez ces moments non pas de façon ponctuelle mais trop régulièrement, alors votre dernière action proactive doit consister à **trouver un nouveau facilitateur** dans le groupe pour vous remplacer.*

²¹ Voir le [document type de suivi de projets](#) qui peut être recopié, adapté...

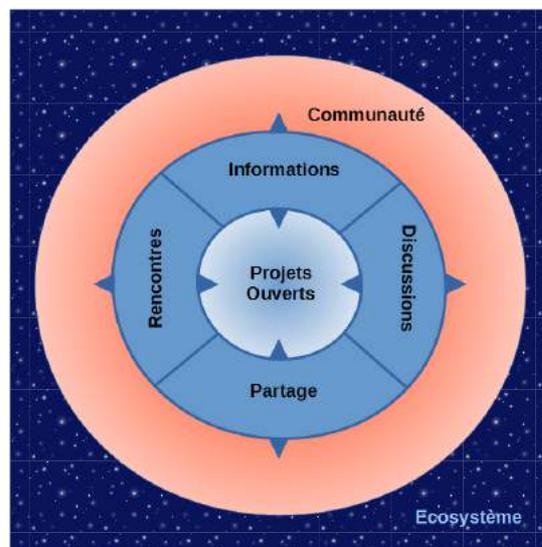
²² Comme nous l'avons vu dans l'introduction, nous avons beaucoup de mal à tout voir. La liste des projets et les trois questions importantes permettent de tout vérifier sans oublier. Le facilitateur est celui qui doit être capable de prévenir de l'arrivée du gorille : <https://www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mw>

²³ Voir plus haut : [En guise d'introduction : 3 conseils pour faire échouer votre groupe](#)

3 La communauté : la puissance des grands nombres

Une communauté c'est quoi ?

*“Une communauté [...] est un ensemble de personnes vivant ensemble pour le bien commun et le bien de chacun”²⁴. Une communauté n'implique pas forcément de vivre tout le temps ensemble. Dans le cas d'une **communauté d'intérêt**, “ces communautés seront non pas sur un lieu commun mais avec un intérêt commun. Dans chaque domaine, l'ensemble de la communauté d'intérêt sera assez large pour soutenir des programmes et des données axées sur le terrain”²⁵.*



On parle donc de communauté²⁶ pour un groupe qui sera donc suffisamment large pour bien fonctionner.

Au contraire, comme nous l'avons vu, une “équipe projet” doit réaliser un ensemble d'activités et d'actions et ne doit pas être trop grande pour gérer efficacement les tâches nécessaires. **Une communauté et une équipe projet ont des différences qui semblent irréconciliables** : la communauté a pour but la vie de la communauté alors que l'équipe projet a pour but le développement d'un projet. L'équipe projet gère des contraintes alors qu'une vaste communauté ouvre des opportunités²⁷. Pour résoudre ce dilemme nous allons devoir **articuler les deux : une communauté intégrant des équipes projet**.

Combien on est ? le plus possible !

La loi de Metcalfe²⁸ stipule que **“l'utilité d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ses utilisateurs”** (nous considérerons pour l'instant que la notion de réseau est équivalente à celle de communauté²⁹). Imaginez que vous soyez seul à avoir un téléphone sur la planète, il vous sera de peu d'utilité. Si nous sommes tous les deux nous pouvons commencer à l'utiliser. Une troisième personne ouvrira la porte à trois possibilités d'échanges, et ainsi de suite... Le nombre de

²⁴ Wikipédia : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Communaut%C3%A9>

²⁵ La notion de communauté d'intérêt a été introduite par : Joseph Carl Robnet Licklider, Robert Taylor, *The computer as a Communication Device*, Science and Technology, 1968 - version en ligne : <http://memex.org/licklider.pdf>

²⁶ Le terme communauté en français est moins large que le terme community en anglais qui couvre pratiquement tous les groupes (par exemple les parents d'une même école). Ce glissement sémantique étant passé dans le langage courant, nous parlerons de communauté ici au sens anglais de “community of interest”.

²⁷ La différence entre gestion d'opportunités et gestion de contraintes sera détaillée dans la partie “*Quatre lois contre-intuitives mais indispensables pour la coopération - 3) choisir a posteriori*”

²⁸ Cette loi a en fait été proposée à l'origine par Carl Shapiro and Hal R. Varian (1999). *Information Rules*. Harvard Business Press. ISBN 0-87584-863-X- la croissance en n^2 a été contestée tout en considérant tout de même une forte croissance de l'utilité des grandes communautés (en $n \times \log(n)$) - Briscoe, Bob; Odlyzko, Andrew; Tilly, Benjamin (July 2006), "Metcalfe's Law is Wrong", *IEEE Spectrum* - Mais finalement Robert Metcalfe a pu montrer la justesse de cette loi sur les données de Facebook pendant 10 ans - Metcalfe, Bob (2013). "Metcalfe's law after 40 years of Ethernet". *IEEE Computer*.

²⁹ La différence entre réseau et communauté sera détaillée dans la partie “*L'influence de l'organisation et de l'environnement - La vocation principale du groupe... et les autres*”.

personnes pouvant échanger entre elles croit de plus en plus chaque fois que la communauté s'agrandit.

Mais comme nous l'avons vu, **nous les êtres humains, sommes limités à des alliances d'une douzaine de personnes. Pour dépasser cette limitation nous allons devoir utiliser une deuxième règle** : la loi des 90-9-1³⁰. Celle-ci explique que de façon assez contre-intuitive, dans des groupes au-delà d'une douzaine, **le pourcentage de personnes actives est assez constant** :

- **les proactifs**, ceux qui prennent des initiatives, sont quelques pour cent (entre 1 et 5%)
- **les réactifs**, ceux qui réagissent lorsqu'on les sollicite, sont quelques dizaines de pour cent (entre 10 et 20%)
- les autres sont soit **observateurs** (ils suivent ce qui se passe sans contribuer) ou **inactifs** (ils ne suivent pas ce qui se passe et ont même peut être oublié qu'ils font partie du groupe)³¹

Pour comprendre cette loi, il faut savoir qu'une personne (vous ou moi par exemple) peut prendre un niveau d'activité différent suivant les groupes et suivant le moment au sein d'un même groupe. Chacun réagit en percevant de façon inconsciente si le nombre d'actifs est faible (ce qui laisse de la place pour s'impliquer), ou si au contraire il est trop important (chacun étant moins visible, cela peut pousser à se désimpliquer). Là encore, je vous demande de me faire confiance sur ce point pour l'instant³².

En partant de cette règle, on voit que **pour avoir un groupe aussi actif qu'un groupe de 12** (où chacun est actif à quelques exceptions près), **il nous faut un groupe d'une centaine de personnes** (où dans ce cas tout le monde est inactif à 10 ou 20% de réactifs près). **Le gros avantage est que, contrairement à un groupe de douze ou moins, une communauté de cent personnes peut continuer de grossir** et ainsi créer plus de valeur³³.

Il existe quelques exceptions qui ne sont pas toujours applicables : communauté sur une durée courte (par exemple lors de rencontres), communauté avec des membres très militants (mais qui parfois limitent l'accès de ceux qui sont qui moins militants...)



Le courrier des animateurs : comment être plus nombreux ?

Bonjour, mon groupe est constitué d'une cinquantaine de bibliothécaires sur le territoire. Je ne peux donc pas avoir un groupe de cent personnes et pourtant j'ai du mal à avoir suffisamment de personnes impliquées. Comment faire ?

Ma réponse va vous surprendre : ajoutez au moins cinquante personnes qui ont moins à voir

³⁰ https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A8gle_du_1_%25

³¹ les observateurs et les inactifs n'étant pas visibles dans le groupe, il est difficile de distinguer ces deux populations et de savoir si leurs pourcentages respectifs est stable.

³² Cet aspect sera détaillé dans la partie "Quatre lois contre-intuitives mais indispensables pour la coopération - 2) la taille des groupes et le rôle des membres".

³³ Il y a cependant, comme nous le verrons, une limite haute de quelques milliers de membres au-delà de laquelle les interactions entre les membres de la communauté sont moins efficaces. Nous verrons comment dépasser cette nouvelle limite dans la partie : *des compétences clés pour la coopération - Passer à l'échelle : 10000, 100000, et après ?*

avec votre groupe mais acceptent d'y participer et le nombre d'actifs va doubler ! Et si vous ouvriez votre groupe aux utilisateurs des bibliothèques ou encore à des bibliothécaires en dehors du territoire ? Ce ne seront probablement pas les plus actifs mais certains suivront ce qui s'y passe et de nouveaux membres du groupe (probablement parmi les bibliothécaires qui étaient déjà dans le groupe) vont devenir plus réactifs... C'est toute la magie de la règle des 90-9-1.

Une communauté ça sert à quoi ?

Une communauté d'intérêt peut servir à plusieurs choses, toutes ne se retrouvant pas dans l'ensemble des communautés, mais certaines peuvent vous faire gagner du temps !

Une communauté sert à diffuser de l'information. Elle peut être particulièrement utile pour aider à s'approprier cette information. **C'est le rôle principal du community manager** de diffuser des messages et de faire réagir dessus pour aider les membres à se l'approprier. Mais si la communauté se limite à ce rôle, les interactions ENTRE les membres sont limitées. La majorité des échanges se font depuis ou vers un centre : le community manager.

Une communauté sert à s'entraider et à monter en compétence collectivement. Si l'échange ENTRE les membres devient la règle et non l'exception comme dans le premier cas, alors la communauté prend toute sa puissance³⁴. Le sentiment d'appartenance qui se dégage favorise naturellement l'entraide entre les membres³⁵. De plus chacun peut partager sa veille ou les informations qui l'ont aidées, permettant une montée en compétence collective. Pour que cela fonctionne sans trop d'efforts, il est nécessaire d'avoir suffisamment de personnes actives. A partir d'une centaine de membres, **il y aura en général suffisamment de personnes pour réagir** lorsqu'on pose une question. **Mais le nombre de proactifs** (ceux qui prennent des initiatives) **est souvent trop faible**. La communauté fonctionnera, surtout au début, à condition qu'un "animateur" pense à lancer des questions lorsque les échanges se tarissent.

Une communauté sert (si possible) à faciliter des projets collectifs. Comme nous l'avons vu, les projets collectifs ne sont pas indispensables à la communauté mais ils apportent beaucoup de vie et en échange la communauté est un excellent "cocon" pour développer des projets à condition qu'ils s'ouvrent à l'ensemble de la communauté. Cela nécessite cependant de savoir **distinguer ceux qui forment l'équipe projet** (qui assurent l'avancement du projet) **du reste de la communauté** (qui est informée de l'avancement et peut contribuer ponctuellement). Si les porteurs de projets apportent beaucoup de temps et d'énergie, ils le font avant tout sur leur projet. **Le facilitateur** est un rôle simple qui ne prend en général qu'une heure par semaine, mais qui est extrêmement important pour intégrer les projets au sein de la communauté.

Une communauté sert (parfois) à développer de l'intelligence collective. "*L'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres*"³⁶. Cette fois la priorité n'est pas mise sur une petite équipe comme dans les

³⁴ Dans le cas d'une communauté centrée autour du community manager, l'utilité (il s'agit souvent ici de l'utilité pour l'organisation qui a initié la communauté) croît comme le nombre de membres alors que dans le cas de nombreux échanges entre les membres, elle croît comme le carré des membres, comme l'indique la loi de Metcalfe.

³⁵ La différence de réaction d'une personne entre "l'intérieur" et "l'extérieur" du groupe sera vue dans la partie "*l'influence des personnes sur le groupe et vice versa - sortir des tensions*"

³⁶ https://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_collective

projets classiques, mais c'est avec l'ensemble de la communauté que va se dérouler l'intégralité de l'action. Il s'agit d'une activité plus complexe mais qui ouvre de grandes possibilités (des idées collectives, des prévisions collectives...). Elle n'est cependant pas indispensable pour faire déjà de grandes choses avec votre communauté grâce aux trois autres modes d'animation précédents. Nous verrons dans une partie ultérieure, comment avec un peu de méthodes, "le tout peut être plus que la somme des parties"³⁷.

Exemple : Fablab-fr et Fablab France

La communauté Fablab-fr rassemble des lieux de fabrications numériques dans le monde³⁸. La fabrication numérique consiste à utiliser des machines connectées à un ordinateur (fraiseuse, découpeuse laser ou vinyl, imprimante 3D, système de contrôle électronique de capteurs et d'actionneurs, etc.). Cela permet d'abaisser fortement le coût pour fabriquer ou réparer à peu près n'importe quoi³⁹, et également d'échanger des plans et des fichiers de contrôle de machines comme de simples fichiers sur internet et ainsi de partager très facilement les idées et les réalisations⁴⁰. On y trouve des fablabs (qui ont accepté la charte⁴¹ de la Fab Foundation⁴² pour former un réseau de lieux de fabrication numérique) mais aussi d'autres types de lieux tels que des hacker spaces, des makers spaces ou même de simples bidouilleurs isolés. Le point commun des participants, outre l'intérêt pour la fabrication numérique ouverte est d'échanger en Français. Ce groupe rassemble donc des lieux en Afrique, au Québec, en France, Belgique et Suisse ou encore au Viet Nam. Ce groupe sert avant tout à l'entraide et la montée en compétence collective de ses membres par l'échange d'information et de savoir-faire.

Les fablabs français qui sont présents au sein de cette liste ont eu besoin de se structurer pour développer des réponses communes à des appels à projets lancés par la France. Face à des entreprises bien rodées à ce type de financement, les Fablabs français ont du s'organiser. Cela peut être vu comme un projet collectif ouvert qui concerne une partie de la communauté. Mais les discussions nécessaires pour structurer le réseau français ont pris une part très significative des échanges de la liste, surchargeant même celle-ci. De plus, les réponses communes nécessitent la mise en place d'une association française dont la gouvernance (une association a des "représentants" : les membres du Conseil d'Administration et du bureau) est très différente de celle d'une communauté (celui qui est légitime est celui qui est actif en faveur de la communauté).

La solution a consisté à créer une liste de discussion spécifique pour l'échange sur la mise en place de l'association, puis progressivement les autres outils nécessaires et pour finir l'association elle-même. Les membres de l'association Française des Fablab⁴³ sont également sur la communauté fablab-fr. Quand il s'agit de s'entraider, d'échanger des savoir faire, quelque soit le pays ou le type d'acteur, les échanges se font sur la communauté fablab-fr. Mais lorsqu'il s'agit de s'organiser entre fablabs français de façon cohérente et légitime pour par exemple

³⁷ Voir Jean-Michel Cornu, "Comment produire un document à plusieurs centaines de personnes", in "Faire ensemble ! Manuel à l'usage des animateurs de réseaux collaboratifs", Coop-tic.eu - <http://tinyurl.com/produire100>

³⁸ Fablab-fr : <http://coop-group.org/fablab-fr/> environ 400 membres

³⁹ Voir le cours "how to make (almost) anything" de Neil Gershenfeld, directeur du center for bits and atoms du MIT et initiateur du réseau des Fablabs : <http://ng.cba.mit.edu/>

⁴⁰ Voir par exemple Thingiverse : <https://www.thingiverse.com/>

⁴¹ Charte des Fab Labs : <http://coop-group.org/fablab-fr/wakka.php?wiki=CharteFablabs>

⁴² Fab Fondation : <http://www.fabfoundation.org/>

⁴³ Association Française des Fablabs : <http://www.fablab.fr/>

rechercher un financement commun, cela se passe au sein de l'association Fablab France.

Pour en savoir plus : communauté ou association ?

Lorsque l'on souhaite monter un collectif pour y développer un ou plusieurs projets, la première idée qui vient à l'esprit est de mettre en place une organisation, souvent une association, pour structurer ce que l'on met en place. **Développer une structure comporte des avantages mais aussi des inconvénients par rapport à une communauté informelle.**

Mettre en place une communauté permet de **rassembler tous ceux qui le veulent** sans nécessiter d'adhésion. La communauté grandit plus vite qu'une association (et dépasse donc les cent membres bien plus facilement). Elle rassemble des particuliers mais aussi **d'autres organisations qui pourraient voir une structure qui les chapeauterait comme concurrente**, alors qu'une simple communauté permet de mettre en réseau des acteurs sur un territoire ou autour d'un thème (même si certaines des organisations participantes peuvent encore se percevoir comme concurrentes entre elles).

Par ailleurs, **la légitimité au sein d'une communauté est acquise par ceux qui sont les plus actifs** et qui agissent pour le bien de tous alors qu'une structure est basée sur des représentants. Il est donc plus facile de développer l'activité et l'implication au sein d'une communauté et surtout **les enjeux de pouvoir sont plus faibles**⁴⁴.

Mais **parfois il est nécessaire de s'appuyer sur une structure existante** lorsque l'on a besoin de gérer un budget, des salariés ou lorsque l'on a besoin d'un représentant "officiel" pour discuter avec les autorités. Dans ce cas, plutôt que de remplacer la communauté par une structure, avec les inconvénients vus plus haut, il existe plusieurs autres alternatives :

- **un projet collectif particulier peut nécessiter une structure, là où la communauté n'est qu'une simple mise en réseau de personnes, de structures et de projets.** C'est le cas par exemple au sein de la communauté des Tiers Lieux Open Source qui rassemble des "Tiers Lieux", des environnements sociaux qui se distinguent de la maison et du travail. Chaque projet (chaque Tiers Lieu) a besoin d'une structure légale, mais la communauté n'est qu'une simple mise en réseau informelle pour faciliter l'échange et l'entraide ;
- **la communauté peut s'appuyer au cas par cas sur une des organisations qui en est membre.** Cela permet d'avoir à chaque fois la structure qui est la mieux adaptée. La communauté IP Burkina qui rassemble des innovateurs sociaux au Burkina Faso s'est appuyée lorsque nécessaire sur certaines des associations membres : Ougalab, NTBF, Yam Pukri ou même au niveau international sur l'association Imagination for People ;
- **la communauté peut aussi décider de créer une petite association distincte qui en assure le secrétariat.** L'IETF qui développe les standards de l'internet, n'a pas d'existence propre. Lorsque nécessaire elle s'appuie sur l'IAB qui est formellement un groupe de travail de l'association Internet Society. L'IETF, de 21 participants en 1986, rassemble aujourd'hui des milliers de participants au sein de centaines de groupes de travail (des projets de standards) avec les enjeux que l'on imagine... De même la communauté des participants à l'encyclopédie Wikipédia s'appuie sur la "petite" Wikimedia Foundation, ou encore l'écosystème collaboratif Coop-group s'est appuyé à ses débuts sur l'association Imagination for People, avant de devenir autonome ;

⁴⁴ Troisième partie, chapitre 3 "Parler ensemble du fonctionnement du groupe" - "trackons les enjeux de pouvoir !"

Le leader : grandeur et décadence

Nous avons vu déjà différents rôles d'animation : le référent de projet qui permet de faire vivre un projet ou encore le facilitateur qui fait le lien entre les projets et la communauté. **Le ou les leaders favorisent le développement de la communauté.** Ils sont idéalement suffisamment connus pour donner envie de devenir membre de la communauté et suffisamment légitimes pour servir d'arbitre en cas de problème.

Assez souvent, (mais pas toujours) les leaders sont fondateurs de la communauté. Cependant, **un leader un peu trop présent peut devenir une gêne pour la communauté** : si il porte l'unique projet de la communauté, il est probable que peu d'autres projets oseront se mettre en place. S'il est lui même au coeur d'un conflit, il ne pourra plus arbitrer de façon légitime. **Le leader doit savoir avant tout laisser de la place, tout en aidant lorsque nécessaire la communauté à trouver sa cohérence. C'est tout un art !** Parfois même le leader/fondateur qui n'arrive pas à susciter d'autres initiatives (ou qui ne le souhaite pas), se décourage et préfère se désengager. Il peut même considérer que si la communauté continue sans lui ce sera un échec pour lui. Il préfère alors détruire ce qu'il a créé. On parle alors de **"créateur fossoyeur"**...

Un leader n'a pas besoin d'être très présent ni de consacrer beaucoup de temps à la communauté. Il risque, au fur et à mesure du développement de la notoriété de la communauté et/ou de la sienne, d'être de plus en plus sollicité en dehors de la communauté. S'il a su prendre soin de s'entourer d'un facilitateur efficace et de plusieurs équipes de projets actives, **il peut se contenter, au bout d'un certain temps⁴⁵, de réagir au sollicitations du facilitateur** qui le prévient d'un conflit ou de l'utilité périodique de motiver la communauté. Ainsi, il apportera sa légitimité à la communauté tout en laissant de la place aux plus actifs.



Le courrier des animateurs

Bonjour, J'ai fait comme vous avez dit mais je n'arrive toujours pas à avoir des volontaires ???

*Êtes-vous sûr d'être **vraiment** prêt à laisser de la place dans le groupe ? Peut-être avez vous sincèrement l'impression de vouloir de nouvelles personnes pour ne pas être seul , mais qu'au fond de vous-même, vous n'êtes pas vraiment prêt à leur laisser de la place ? Peut-être dans ce cas, la séparation de l'animation en plusieurs rôles décrite dans la suite du document vous aidera à laisser un peu de votre pré carré (mais seriez-vous prêt par exemple à faire de la place pour d'autres leaders ?).*

Si vous laissez vraiment de la place et que les membres le comprennent (malgré votre charisme naturel..) alors vous êtes peut-être victime de la "résistance au changement" que l'on trouve dans tous les groupes. Il est toujours plus difficile de changer, même pour quelque chose de plus désirable, que de rester immobile⁴⁶. Une solution consiste à changer le groupe par exemple en proposant de collectivement rediscuter les fondements du groupe. Dans une période où l'environnement change, il est plus facile de bouger soi-même car l'immobilisme

⁴⁵ Cet aspect sera détaillé dans la partie "l'influence de l'organisation du groupe et de son environnement - le niveau de maturité du groupe". Au début, le ou les leaders peuvent avoir besoin d'être plus présents dans les choix. On parle alors, de "dictateur bienveillant"

⁴⁶ En psychologie, on parle de mal-être confortable pour parler de la situation de celui qui a du mal à quitter son mal-être qu'il connaît depuis longtemps pour une situation où il pourrait avoir bien plus de bonheur mais en passant vers une situation inconnue.

n'est de toute façon plus possible... *Linus Torvalds a rassemblé plus de 1000 personnes pour développer un des logiciels les plus complexes : un système d'exploitation pour les ordinateurs appelé Linux. On attribue une bonne part de son succès au fait qu'il est plutôt fainéant (comme il le dit lui-même)...*

*Même si vous êtes leader d'un groupe (non pas de "votre" groupe) et que vous avez pris conscience de cela, il reste un écueil : **Si vous libérez de la place** pour accueillir d'autres personnes qui peuvent aider le groupe, **cette place peut toujours être perçue comme symboliquement occupée** (surtout si vous avez du charisme) et vous allez devoir répéter qu'il y a de la place pour de nouveaux animateurs, en discuter en direct (et pas seulement collectivement) avec certains membres et s'ils sont prêts à aider le groupe (et non pas à "vous" aider), vous devrez encore les accompagner et leur apporter de la légitimité grâce à la vôtre, face au reste du groupe.*

Un autre danger consiste à profiter de l'arrivée de nouveaux animateurs pour vouloir se désengager le plus rapidement possible... Certains leader se sentent essouffés et souhaitent avant tout passer le relais. Si c'est le cas, il s'agit d'une toute autre chose. Se désengager tout en permettant au groupe de continuer à se développer nécessite au contraire d'être extrêmement proactif pendant une période de transition. Mais ici nous parlons d'ajouter plutôt que de remplacer les animateurs. Le seul point commun est que cela nécessite d'accompagner la montée en puissance des nouveaux membres de l'équipe d'animation.

4 L'information, premier moyen d'animation

L'outil est-il la meilleure ou la pire des choses ?

Un jour raconte Esope, le célèbre fabuliste grec, son maître Xanthos lui demanda d'aller acheter au marché ce qu'il y a de meilleur. Celui-ci revint avec uniquement des langues. Le lendemain, son maître lui demanda de prendre cette fois ce qu'il y a de pire. De nouveau Esope ne revint qu'avec des langues. Ainsi **la langue est la meilleure et la pire des choses**. Elle nous permet de coopérer, mais aussi de nous disputer, de médire...

Il en va de même avec les outils qui vont nous permettre d'animer le groupe. Ils sont la meilleure des choses (pour nous permettre d'aller plus loin dans notre animation) ou bien la pire (lorsque nous leur déléguons notre responsabilité pour faire à notre place). Dans les parties qui suivent, nous allons voir des méthodes complémentaires d'animation. Celles-ci s'appuient parfois sur des outils. **A nous de savoir si nous utilisons ces outils comme béquille**, pour nous aider à aller plus loin, quitte parfois à pouvoir s'en passer ensuite, **ou comme jambe de bois** pour nous remplacer...

Qui informer ?

Nous pouvons vouloir informer les membres de la communauté, mais nous pouvons également informer au-delà et toucher des membres en dehors de la communauté. Dans certains cas, **la frontière entre membres et non membres** doit être bien délimitée car certaines informations ne doivent pas sortir du groupe. Mais lorsque l'on souhaite avoir une communauté qui touche le plus grand nombre, **cette frontière est souvent plus un frein qu'un avantage** pour ce qui concerne l'information. Cela est vrai dans les communautés informelles, dans la plupart des associations et parfois jusque dans les entreprises dans le cas de l'innovation ouverte (qui rassemble les employés chargés de l'innovation, mais aussi les autres salariés de l'entreprise, les clients, les fournisseurs et même parfois les concurrents !). **Les informés du dehors seront peut être demain pour certains les actifs du dedans**. Si les échanges ENTRE les membres de la communauté⁴⁷ peuvent être parfois difficiles à suivre du dehors, en revanche, **les informations diffusées doivent rester accessibles aux non membres, mais aussi à tous ceux dans la communauté qui suivent de loin par manque de temps...**

Personne ne m'écoute !

Finalement **la principale clé de l'information dans une communauté** n'est souvent pas d'identifier qui elle ne doit pas toucher, mais plutôt de prendre en compte qu'elle va **s'adresser à des personnes qui n'ont pas le temps**.

⁴⁷ Première partie, chapitre 5 "des rencontres pour animer les plus actifs" et chapitre 6 "des discussions entre les rencontres pour animer y compris les moins actifs"

Exercice individuel : titres pleins, titres creux - je lis ou je ne lis pas...

La qualité du titre de votre information influencera le fait que plus ou moins de personnes liront le reste de votre texte. Imaginez deux titres pour une même information :

- Match de Football entre Longeverne et Velrans
- Longeverne écrase Velrans au foot hier par un score historique : 4-0 !

Les journalistes parlent de titre pleins ou de titre creux⁴⁸.

Prenez une information au hasard que vous souhaiteriez diffuser autour de vous (à votre communauté, à vos amis, à votre famille...) **et imaginez trois titres les plus courts et les plus pleins possibles.**

Vous pouvez vous amuser également à trouver un titre meilleur pour la partie de football⁴⁹ plus haut ou encore pour cette partie "qui informer ?"

Qui diffuse l'information : moi ? lui ? les autres ?

Suivant l'état de maturité de la communauté et ses caractéristiques propres, **l'information peut être diffusée par une personne, par un petit groupe ou peut être par tous ceux du groupe qui le souhaitent.** Cela peut changer suivant le temps, le type d'information concerné ou bien encore la cohérence que l'on souhaite donner à l'extérieur du groupe (contrairement aux échanges plus internes⁵⁰). **Quelque soit notre choix, le principal est... de ne pas oublier d'informer !** Une chose à ne pas oublier ? Notre facilitateur entre alors en scène ! Pas forcément pour diffuser les informations mais pour le rappeler à celui ou ceux en charge de le faire. Diffuser l'information peut être vu comme un des projets à suivre au sein de la communauté.

Il peut y avoir donc deux difficultés à gérer :

- **trop de monde diffuse sans concertation des informations visibles en dehors de la communauté**, rendant difficile une vision cohérente pour ceux qui la connaissent mal (dans ce cas, centraliser l'information est la première solution qui vient à l'esprit, quelle autre solution serait mieux adaptée à votre groupe ?)
- **pas assez de monde pense à diffuser de l'information** (dans ce cas, il peut être bien d'attribuer ce "projet" à un petit groupe ou à une personne : leader, facilitateur ou une personne dédiée qui **prend le rôle de "griot"**⁵¹) (blogueur, community manager...)

Quels outils pour informer ?

⁴⁸ Les journalistes utilisent souvent deux types d'informations dans leurs titres :

- une question qui donne envie d'avoir la réponse dans la suite de l'information : "L'outil est-il la meilleure ou la pire des choses ?"
- ou un nombre : "trois conseils pour faire échouer votre groupe" (ici, j'ai ajouté en plus une once de provocation...)

⁴⁹ Un petit exemple pour vous stimuler en clin d'oeil à "la guerre des boutons" : "4 à 0 ! Velrans attrape des boutons face à Longeverne sur le terrain de foot hier soir".

⁵⁰ Première partie, chapitre 6 "des discussions entre les rencontres pour animer y compris les moins actifs"

⁵¹ Le griot est une personne qui officie comme communicateur traditionnel en Afrique occidentale :

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Griot>

Si nous souhaitons toucher le plus grand nombre y compris en dehors de la communauté, nous pouvons **nous faire aider par des outils... à condition de ne pas en faire la pire des choses !** Les associations "pré-internet" utilisaient la ronéotype. Il est aussi possible d'utiliser les médias traditionnels (presse, radio, TV) mais tout le monde n'a pas un accès régulier à ces médias. L'arrivée de l'internet a changé beaucoup de choses en offrant **des possibilités puissantes :**

- **Le blog**, qui nécessite un petit apprentissage mais permet de diffuser facilement ensuite des informations de façon propre sur le Web ;
- **la "newsletter"** qui permet de diffuser directement dans la boîte aux lettres de ceux inscrits, mais nécessite un outil particulier pour ne pas se retrouver classé comme "spammeur" ;
- **La page Facebook** qui diffuse très facilement de façon virale (les amis des amis). Il est même possible d'y accéder sans disposer d'un compte Facebook pour une page publique, mais elle doit être mise à jour par une ou quelques personnes bien identifiées ;
- **Le groupe Facebook** qui permet à tous ceux qui s'y inscrivent⁵² de contribuer mais qui ne peut pas être facilement intégrée dans un site Web en dehors de Facebook lui-même ;
- **D'autres réseaux sociaux comme LinkedIn ou Google+** qui permettent de toucher des cibles particulières mais limitent l'information à ceux qui y sont inscrits ;
- **Twitter** qui est particulièrement efficace comme diffusion virale (amis des amis et mots clés sous forme de hashtags) mais se limite à des informations brèves (140 caractères) ou pointe vers une information plus complète vers laquelle il faut prendre l'initiative d'aller ;

Dans tous les cas, il est utile de définir une ligne éditoriale et une périodicité pour garder une certaine cohérence. Rien n'empêche en revanche de publier les informations sur plusieurs canaux pour toucher plus facilement chacun suivant ses préférences.

Il existe de nombreux autres outils qui sont souvent mieux adaptés à d'autres usages tels que nous les verrons dans les parties suivantes : sites web ou wiki (moins pour un flux d'information que pour un espace de partage), listes mails (limitées à ceux inscrits, plutôt pour les discussions), compte Facebook (réservé à une personne unique), etc.

Multiplier les canaux de diffusion

Si on souhaite toucher le plus grand nombre, **la meilleure solution consiste à utiliser différents canaux de diffusion.** Pour gagner du temps à titre personnel, j'utilise l'outil Twitterfeed⁵³ : je n'ai plus qu'à publier les informations sur mon blog et celles-ci sont automatiquement republiées sur mes comptes Facebook, Twitter et LinkedIn⁵⁴. Pour suivre les réactions sur plusieurs canaux de diffusion à la fois, il existe également des outils comme Hootsuite⁵⁵. Mais la puissance de l'internet ne doit pas vous aveugler et **n'oubliez pas les autres canaux de diffusions** : médias traditionnels ou... bouche à oreille...

Le community manager et les limites des commentaires

⁵² Un groupe Facebook peut être public, fermé ou secret.

⁵³ <http://twitterfeed.com/>

⁵⁴ Par contre, je dois suivre les commentaires sur chacun des canaux sur lesquels je diffuse. Nous reparlerons de cette difficulté lorsque nous verrons comment faciliter un lieu de discussion entre les membres d'une communauté.

⁵⁵ <https://hootsuite.com/fr/>

Cette fonction d'information que nous venons de décrire est **la base du travail du community manager**. Pour faciliter l'appropriation des informations diffusées, il encouragera son public à commenter, et permettra même que des personnes échangent entre elles. Mais **l'animation de communauté ne se limite pas à l'information, même commentée** ; Les échanges se font souvent entre le community manager et les membres, et même lorsque les membres de la communauté échangent entre eux, ils le font toujours à partir d'un message initié par le community manager.

Rien n'empêche d'avoir plusieurs personnes en charge de l'information, que ce soit en se répartissant les médias ou bien en travaillant ensemble. Cela peut même être très efficace... à condition de ne pas être trop nombreux (comme pour les équipes projet, 3 ou 4 est très bien et il ne faut pas dépasser la douzaine (à moins de structurer l'équipe avec des sous équipes mais cela n'est vraiment nécessaire que pour un très grand projet...))

Si nous voulons aller plus loin dans les interactions entre les membres de la communauté, nous allons devoir ajouter d'autres méthodes d'animation à la diffusion d'information (même commentée).

5 Des rencontres pour booster les plus actifs

Combien on est et à quoi ça sert ?

Tout le monde ne participe pas à toutes les rencontres que peut organiser une communauté. Certains ont des empêchements ou bien sont éloignés et ont plus de mal à venir participer. Suivant le niveau d'implication de chacun, la priorité qui est donnée à la communauté n'est pas la même. **On retrouve fréquemment le même pourcentage de participation que les réactifs (soit 10 à 20% des inscrits)**. Cela peut être moins pour des réunions de travail (on peut se retrouver alors plutôt dans la configuration d'une équipe projet) ou plus pour les rencontres exceptionnelles.

Les rencontres ne concernent donc pas toute la communauté, **elles réunissent cependant une bonne part des plus actifs** (même si comme nous l'avons vu, ce ne sont pas des personnes qui sont actives ou réactives, mais un rôle pris par une personne par rapport à une communauté à un moment donné). Se retrouver ensemble permet de voir que l'on n'est pas le seul actif, **les rencontres sont un véritable moteur pour motiver les actifs**. Grâce à leur temps limité et aux interactions nombreuses, **elles permettent également d'accélérer l'avancement des projets**.

Présentiel et à distance

Nous pouvons **définir une rencontre comme un moment où une partie de la communauté (ou bien une équipe projet) se retrouve de façon synchrone un jour et une heure fixée pour une durée limitée**.

Nous cherchons une communauté la plus vaste possible. Celle-ci peut être centrée sur un territoire (et dans ce cas il est souvent plus facile de se retrouver) ou sur une thématique. Dans ce cas, la communauté peut ne pas avoir de limite géographique⁵⁶. Il n'est alors probablement pas possible ou trop coûteux alors de se réunir trop souvent dans un lieu. Heureusement la technologie nous permet aujourd'hui de nous réunir à distance. Nous verrons dans la deuxième partie différents outils pour se rencontrer en ligne⁵⁷.

⁵⁶ La seule limite d'une communauté thématique est bien souvent celle de sa langue de travail qu'il faut comprendre pour participer. Il est possible d'envisager des communautés multilingues mais celles-ci sont plus complexes à mettre en place. Il est souvent plus facile d'avoir plusieurs communautés, chacune utilisant une langue différente, sauf quand il s'agit de travailler tous ensemble (dans le cas de décisions à prendre par un nombre limité de représentants par exemple). Ceux qui parlent deux ou plusieurs langues peuvent participer à plusieurs de ces communautés et ainsi faire le lien.

⁵⁷ Deuxième partie, "troisième étape, les moyens d'animation" - encadré "pour en savoir plus : quel outil pour se réunir à distance"



Le courrier des animateurs : proche et loin en même temps ?

Bonjour, mon groupe comprend des personnes proches qui peuvent se réunir facilement et d'autres plus éloignées qui ne viennent que rarement. Que dois-je faire ?

Ne vous privez pas des réunions physiques avec ceux qui le peuvent, mais n'oubliez pas non plus les personnes (réactifs ou observateurs) qui ne participent pas aux rencontres en présentiel. Tenez-les au courant grâce aux échanges en ligne et mettez à jour l'espace de partage avec ce qui s'est dit. Vous pourrez également trouver un bon équilibre entre les rencontres en présentiel et celles à distance. Dans tous les cas, n'oubliez jamais que seule une partie du groupe participe aux rencontres et que tous les autres -observateurs ou réactifs non disponibles- sont importants pour le groupe⁵⁸.

Si les réunions en présentiel sont généralement plus impliquantes, **une communauté devra trouver le bon ratio avec les réunions à distances :**

- **Une communauté territoriale se réunira principalement en présentiel** mais pourra organiser de temps en temps une réunion à distance pour permettre à ceux qui sont éloignés de participer
- **Une communauté thématique utilisera probablement plus facilement des rencontres à distance**, mais pourra organiser une réunion en présentiel par exemple une fois par an pour permettre au moins à quelques membres très impliqués mais éloignés de se rencontrer physiquement

Se rencontrer régulièrement

Que l'on se rencontre en présentiel ou à distance, ces moments synchrones sont importants pour la vie de la communauté, même si tout le monde n'y participe pas. **Il est bon de prévoir ces rencontres régulièrement et de les planifier à l'avance pour faciliter la participation.**

Certaines communautés se réunissent mensuellement, d'autres plus souvent ou moins souvent. A vous de choisir (idéalement en demandant l'avis de la communauté) le bon rythme en présentiel et à distance.

Les participants aux projets ouverts de la communauté peuvent également se réunir de leur côté (souvent en présentiel) en plus des rencontres qui concernent l'ensemble de la communauté. Il faut dans ce cas, ne pas oublier d'indiquer ces dates au reste de la communauté afin de permettre à d'autres personnes de venir s'impliquer dans les projets.

⁵⁸ L'IETF qui développe les standards de l'Internet définit dans son guide pour les nouveaux [le Tao de l'IETF](#) l'équilibre entre les réunions et les échanges en ligne avec tout le groupe :

- "les rencontres de l'IETF sont d'une toute autre nature. Les réunions[...] ont pour principal objectif de revigorer le travail des groupes"
- "Un des aspects déroutants lorsque l'on découvre l'IETF est l'importance mineure accordée aux réunions en présentiel des groupes de travail, ce qui n'est généralement pas le cas dans la plupart des autres organisations. Toute décision prise lors d'une réunion doit également être approuvée sur la liste de diffusion du groupe de travail."

Pour en savoir plus : trouver une date et une heure qui convienne au plus grand nombre

Se réunir c'est aussi trouver une date et une heure commune. Cette tâche qui était assez consommatrice en temps jusqu'à présent s'est énormément simplifiée grâce aux outils très simple pour créer un sondage en ligne. Il existe en particulier l'outil libre <https://framadate.org/> (mais qui malheureusement ne gère actuellement pas les décalages horaires) ou encore l'outil propriétaire <http://doodle.com/>.

Pour en savoir plus : le casse-tête des décalages horaires

Si la réunion se passe à distance avec plusieurs pays, faites bien attention aux fuseaux horaires. Des sites comme <http://www.horlogeparlante.com/horloge-mondiale.html> peuvent vous aider.

Attention car ces sites indiquent en général l'heure actuelle. **Le décalage horaire entre les pays varie** en fonction des dates différentes utilisées pour l'heure d'été⁵⁹.

- **entre le deuxième et le dernier dimanche de Mars** : les Etats Unis et le Canada sont déjà en heure d'été et l'Europe encore en heure d'hiver (sans compter l'Australie qui change d'heure le 3ème dimanche d'avril et l'autorité palestinienne le 3ème vendredi d'avril, ou encore le Brésil qui passe en heure... d'hiver le 3ème dimanche de février sauf si cette date coïncide avec celle du carnaval !)
- **entre le dernier dimanche d'octobre et le premier dimanche de novembre** : les Etats Unis et le Canada sont encore en heure d'été alors que l'Europe est déjà repassée en heure d'hiver (sans compter l'Australie qui change le premier dimanche d'octobre, ou même la Jordanie qui passe en heure d'hiver le dernier jeudi de septembre...)

Personnellement, je m'abstiens à certaines dates d'organiser une réunion à distance internationale : entre le deuxième et le dernier dimanche de mars et entre le dernier dimanche d'octobre et le premier de novembre. Cela n'évite pas toutes les difficultés mais en évite pas mal ! (le Maroc fixe des dates différentes tous les ans... sans compter certains territoires des Etats Unis ou du Canada qui n'utilisent pas l'heure d'été...)

Pour vous consoler, sachez qu'une grande partie des pays d'Afrique, d'Amérique du Sud et d'Asie ne changent pas d'heure dans l'année : en rouge pour ceux qui n'ont jamais eu d'heure d'été et en orange pour ceux qui ont laissé tombé (image Wikipedia).

⁵⁹ Voir l'article heure d'été sur Wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Heure_d%27%C3%A9t%C3%A9

Prendre des notes : barbant ou amusant...

Lors d'une réunion il se dit des choses très intéressantes grâce aux contributions des uns et des autres. Il s'y décide également des choix et des actions qu'il sera nécessaire de suivre. Mais prendre des notes est un exercice souvent barbant. Il faut souvent être soit salarié soit très motivé pour le faire... Quant à lire le compte rendu, cela est souvent ennuyeux et il est difficile de s'y mettre si on n'y est pas contraint.

Mais **prendre des notes peut également être amusant lorsque cela se fait en commun**. Il est difficile d'être tous ensemble devant un tableau blanc, mais il existe **des outils en ligne très simples qui permettent d'écrire sur le même document : les pads** (chaque participant a une couleur d'écriture différente). Chacun complétant ce qui est noté par les autres le résultat est spectaculairement efficace... et l'exercice assez amusant. Les pads peuvent être utilisés pour les réunions à distances bien sûr mais également dans les réunions en présentiel (à condition d'avoir internet ou au moins un serveur local). Essayez et vous ne pourrez plus vous en passer !

Cette fois vous avez des notes plutôt complètes, mais cela n'en fait pas un compte rendu facile à lire, en particulier pour ceux qui n'ont pas participé à la réunion. Il vous faut encore résumer les choses importantes et en tirer les actions à suivre. **Vous pouvez utiliser la technique du rapport d'étonnement**, qui nous vient du Japon : plutôt que de chercher un compte rendu exhaustif, mettez simplement les quelques éléments qui vous ont le plus étonnés dans ce qui s'est dit : ce qui vous a intrigué, stimulé, énervé, amusé... Il est très probable que ce qui vous a étonné, soit aussi ce qui intéresse le plus les autres dans ce qu'ils faudra retenir de la réunion. Vous pouvez également faire un rapport d'étonnement collectif en fin de réunion et l'ajouter en début de pad avec les actions à suivre.

Exercice collectif : un pad pour une petite expérience irréversible

Profitez d'une réunion pour proposer un pad (de préférence une réunion en présentiel pour la première fois). Cela peut être une rencontre d'une communauté dans laquelle vous êtes actif, mais aussi une simple réunion professionnelle, associative, voire familiale ou amicale, etc. dans laquelle on souhaite débattre d'un ou plusieurs sujets (il faut également que l'internet soit disponible et que plusieurs des participants aient un ordinateur ou une tablette).

1. **Allez sur <http://framapad.org/>**, choisissez un nom simple (un pseudo) pour votre réunion et une durée de conservation du pad (si vous exportez vos notes collectives à la fin de la réunion, un jour peut bien suffire). Vous arrivez alors sur une page, par exemple : <https://quotidien.framapad.org/p/mongroupe1> ;
2. **Donnez l'adresse de ce pad aux participants**. Vous pouvez également effacer le texte de bienvenue et ajouter un titre à votre réunion et une date ;
3. **Chacun peut prendre des notes**. Pas besoin d'expliquer comment, il suffit de savoir se servir d'un traitement de texte... Vous pouvez indiquer simplement qu'il vaut mieux éviter d'effacer le texte d'un autre ou bien demander avant de le faire, si celui-ci est redondant ou déjà à un autre endroit ;
4. **15 minutes avant la fin de la réunion**, demandez aux participants ce qui les a le plus étonné ou intéressé dans les échanges et ajoutez le en début de pad pour qu'il soit lu même par ceux qui ne liront pas tout le reste. Vous pouvez également y ajouter un plan d'action (qui, quoi, quand) ;

Il ne vous reste plus qu'à exporter le pad dans le format que vous souhaitez pour le conserver, le diffuser à l'ensemble de la communauté et le mettre à disposition quelque part⁶⁰.

Une fois que votre groupe a pu faire cette expérience, vous pouvez recommencer en proposant à chacun d'indiquer son prénom (icône avec plusieurs personnes tout en haut à droite) et même utiliser le chat (tout en bas à droite).

L'organisateur des rencontres

Une difficulté est... de ne pas oublier de fixer une prochaine rencontre ! L'idéal est de fixer la prochaine date d'une fois sur l'autre mais tout le monde ne participe pas aux réunions et il est souvent préférable de faire le choix avec l'ensemble de la communauté. Il faut donc penser à chaque fois que nécessaire de lancer un sondage auprès de la communauté et d'en faire savoir le résultat avec le jour et l'heure de la ou des prochaine(s) rencontre(s).

Le vocabulaire anglais est particulièrement riche en ce qui concerne les réunions. Il distingue par exemple celui qui a pour responsabilité de fixer la date et d'inviter les participants ("*convener*") de celui qui anime la réunion ("*chairman*"). Dans notre cas, **il est important de savoir qui prend en charge le fait qu'il y ait des rencontres régulières** (l'équivalent du "*convenor*") : un leader, le facilitateur, l'animateur de la réunion, une autre personne ? Il n'est pas impossible d'avoir plusieurs personnes pour cette tâche, mais comme tout projet, il est souvent utile d'avoir un référent. **Le facilitateur** qui suit déjà l'avancement des différents projets, **pourra s'assurer qu'une prochaine date est bien fixée**, même si ce n'est pas lui qui lance le sondage puis l'invitation.

Les différents moments de la rencontre

Outre les différents éléments de votre ordre du jour il est bon de **prévoir deux périodes particulières en début et en fin de rencontre**.

Au début de la rencontre, il peut être bon de prendre un quart d'heure (plutôt une demi heure sur une rencontre à distance⁶¹) pour lancer la dynamique. **Un premier tour de table permet à chacun de s'exprimer une première fois** (et de vérifier si son micro marche bien lors d'une rencontre à distance...). Cela facilite la prise de parole par tous par la suite. On parle de "*brise glace*" ("*ice breaking*"). **Chacun peut se présenter** si tout le monde ne se connaît pas (de préférence en donnant simplement son prénom et trois mots clés pour éviter les longs monologues de présentation des plus bavards) **ou bien simplement exprimer comment il se sent** (on parle de "*météo intérieure*", cela permet aussi de savoir dès le début et de mieux l'accepter ensuite, si quelqu'un arrive tendu pour une raison ou une autre).

A la fin de la rencontre, la technique du rapport d'étonnement que nous avons déjà vue permet de synthétiser de façon collégiale ce qu'il faut retenir. **On peut y ajouter lorsque c'est pertinent un récapitulatif des actions à faire**, afin de s'assurer de l'adhésion de chacun aux actions qu'il devra faire par la suite. Prévoyez au moins 15 minutes.

⁶⁰ Première partie, chapitre 7 "un espace de partage pour ne pas perdre la mémoire"

⁶¹ Une réunion ou un atelier d'une heure en présentiel se traduit souvent par une heure et demi pour les rencontres à distance.

Entre la phase de démarrage et celle de conclusion, il existe de nombreuses méthodes pour rendre une réunion ou un atelier plus interactif. Le choix d'une méthode dépend entre autre du temps disponible (de moins d'une heure à plusieurs jours...) et de l'objectif à atteindre (créativité, montée en compétence, décisions collectives...). Vous trouverez de nombreuses méthodes sur la "multi boîte à outils (multBàO : <http://www.multibao.org>). Promenez vous dans les différents mots clés de ce site pour découvrir des modes d'animation innovants.

Pour en savoir plus : quelques exemples de méthodes d'animation

Parmi les nombreuses méthodes disponibles sur MultiBàO :

- [Accélérateur de projet](#) : faire intervenir des pairs pour résoudre les problèmes d'un projet
- [Booksprint](#) : écrire un livre de documentation en 5 jours
- [Débat mouvant](#) : débat dynamique favorisant l'émulation et la prise de position
- [Donut](#) : ouvrir les participants à la vision des autres
- [Facilitation graphique](#) : saisir au vol les paroles, les mots, les idées
- [Forum Ouvert](#) : explorer un sujet avec un nombre non limité de participants
- [Lean Canvas](#) : valider et documenter un modèle économique
- [Marché de savoirs](#) : échanges de savoirs au sein d'un ensemble de stands
- [Organiser un événement participatif](#) : mieux faire vivre la coopération en présence
- [Pomodoro synchrone](#) : ne pas se déranger mutuellement quand on travaille ensemble
- [Sociocratie](#) : prise de décision et mode de gouvernance auto-organisé
- [Sprint d'écriture](#) : méthode structurée pour la co-rédaction dans un même temps et lieu
- [Table découverte](#) : une expérience ou un projet découvert chaque quart d'heure
- [Théâtre forum](#) : débat participatif avec des scénarios mis en scènes par des comédiens
- [Traducthon](#) : traduction collaborative pendant un même moment
- [World café](#) : générer des idées par petits groupes, les participants changeant de table

6 Des discussions entre les rencontres y compris pour les moins actifs

Combien on est et à quoi ça sert ?

Tout le monde ne participe pas à toutes les réunions et une personne est vite lâchée si toute la vie de la communauté tourne autour des seules rencontres. De plus, ceux qui ont participé à une réunion se sont peut être engagés à faire quelque chose pour le groupe d'ici la prochaine rencontre. Mais la vie reprend son cours et une fois happés par ses autres activités, ils se focaliseront bien souvent sur d'autres activités plus urgentes en oubliant la communauté... jusqu'à la prochaine fois...

Continuer des échanges entre les rencontres est nécessaire pour toucher les proactifs et les réactifs qui n'ont pu pour une raison ou une autre participer à la dernière réunion, mais aussi pour toucher les observateurs (et même les inactifs qui peuvent à un moment redevenir observateurs et rentrer dans le jeu). **Souvenez-vous de cela : les observateurs et les inactifs sont vos amis !** Ce sont eux qui non seulement créent un premier public pour les actifs, mais bien plus important encore, **ceux qui ne sont pas actifs peuvent pour certains le devenir et ainsi, par le jeu des arrivées et des départs, conserver constant le taux des proactifs** (quelques pourcent) **et des réactifs** (quelques dizaines de pourcent). Bien sûr vous pouvez parier que ce sont des personnes entièrement nouvelles qui viendront s'investir fortement pour remplacer ceux qui partent, mais cela revient à vouloir faire un lieu pour attirer le public avec un escalier dont la première marche est bien plus haute que les autres. Les personnes extérieures au groupe sont aussi importantes que les inactifs, les observateurs, les réactifs et les proactifs pour assurer la pérennité de votre communauté, mais l'un ne remplace pas l'autre⁶² !

A retenir : qui sont vos amis ?

Chaque type de participant (et même de non participant) est utile pour la communauté.

- **Les proactifs sont vos amis** : ils ne sont pas très nombreux mais ce sont eux la force vive de votre communauté ;
- **Les réactifs sont vos amis** : ils sont dix fois plus nombreux que les proactifs et en plus ils contribuent lorsque vous le leur demandez ;
- **Les observateurs sont vos amis** : ils sont encore plus nombreux ! Vous ne les voyez pas mais ils forment un public pour les plus actifs, peuvent relayer l'information en dehors de la communauté et permettent de conserver constant le pourcentage d'actifs dans le groupe avec quelques uns qui deviennent plus actifs lorsque des actifs se désimpliquent ;

⁶² Nous verrons plus loin comment permettre à ceux qui sont extérieur à la communauté de la découvrir et peut être pour quelques uns de la rejoindre. Nous en avons parlé une première fois dans la partie "4 L'information premier moyen d'informer" lorsque nous avons vu que l'information peut ne pas se limiter aux membres de la communauté.

- **Les inactifs sont vos amis** : vous les avez peut être jamais vu, mais eux ont déjà entendu parler de la communauté et peuvent même pour certains se rappeler en faire partie. Ils peuvent même à l'occasion redécouvrir ce que fait la communauté et ainsi devenir observateurs ;
- **Même ceux qui ne sont pas membres de la communauté sont vos amis** : quelques uns d'entre eux pourront la découvrir, relayer ce que vous faites et ainsi apporter visibilité et légitimité à la communauté et même peut être la rejoindre pour la faire grossir ou au moins remplacer ceux qui en partent ;

Au lieu de toucher une grande part des réactifs (comme c'est le cas des rencontres, sauf les rencontres exceptionnelles qui peuvent aller un peu plus loin), **les discussions entre les rencontres permettent de toucher la très grande majorité des membres de votre communauté.**



Le courrier des animateurs : pourquoi mon groupe s'essouffle ?

Bonjour, J'ai 150 personnes sur mon groupe Facebook et une vingtaine participent aux réunions. Mais le groupe s'essouffle et de moins en moins de monde participe. Que se passe-t-il ?

Vous avez un peu plus de 10% des inscrits au groupe qui participent aux réunions ce qui est tout à fait normal. Mais êtes-vous sûr de ne pas avoir coupé votre groupe en deux : les réactifs qui suivent au jour le jour et les observateurs qui sont déconnectés de l'action ? Une erreur classique consiste à n'informer le reste du groupe (dans votre cas via Facebook) que lorsque tout est prêt. Mais les observateurs font partie de votre groupe ! Si vous souhaitez qu'ils aient une chance de s'impliquer un jour, vous devez les aider à avoir le même niveau d'information que les actifs. Il existe souvent une rupture d'information entre ceux qui participent aux réunions (les réactifs) et ceux qui n'y participent pas (les observateurs). Travaillez "à capot ouvert" : faites en sorte que sur la discussion en continue qui intègre tout le monde on puisse trouver tout ce qui se fait, mais également les doutes, les erreurs, les options possibles, etc. Si vous ne coconstruisez que pendant les réunions et pas pendant les échanges entre les réunions, vous oubliez vos observateurs "invisibles". Certains réactifs passeront à autre chose (ce qui est normal) mais ils ne seront pas remplacés...

Exemple : les réunions internationales et l'importance des échanges en ligne

Au tout début des années 1990, je me suis impliqué dans la normalisation internationale⁶³. Nous nous réunissions deux fois par an dans un coin du monde pendant une semaine. Cette semaine était très active pour faire avancer les documents et à la fin de la semaine, outre de nouveaux documents, nous avions un plan d'action bien rempli à faire pour la fois suivante.

Entre les réunions, j'animais le groupe français qui lui se réunissait une fois par mois. Nous faisons des commentaires sur le projet de norme, mais outre ce travail qui faisait partie intégrante de nos réunions, le reste du plan d'action était vite oublié et lors de la réunion internationale suivante nous reprenions pratiquement là où nous en étions six mois plus tôt. Il en

⁶³ Comité ISO/IEC JTC1/SC22/WG15 sur la normalisation des systèmes d'exploitation (basé sur le standard Posix de l'IEEE lui même permettant la compatibilité à partir des systèmes Unix puis Linux)

allait de même avec les réunions nationales où très peu de choses se passaient entre deux réunions mensuelles... C'est sans doute pour cette raison qu'il fallait en moyenne sept ans pour faire une norme !

Quelques années plus tard, grâce à l'arrivée du Web et des fournisseurs d'accès, l'internet est devenu très répandu et aucun d'entre nous ne pouvait plus s'en passer. Il devenait possible de continuer les échanges entre les réunions, de poser une question, de demander de l'aide, de proposer une version non finalisée d'une action à faire pour demander l'avis des autres, etc.

Pour résumé : avant d'avoir l'internet, nous travaillions pendant les réunions et ne faisons rien entre ; après l'arrivée de l'internet, nous travaillions entre les réunions... et un peu moins pendant les réunions qui permettaient surtout de mieux nous connaître pour ensuite mieux échanger (mais il ne fallait pas le dire aux employeurs qui n'auraient pas compris que l'on puisse payer aussi cher pour envoyer quelqu'un à l'autre bout du monde pour passer du bon temps avec les autres...). Depuis les choses avancent bien plus vite que lorsque nous n'échangions que deux semaines par an (en plus il est vrai des quelques courriers envoyés entre les réunions...) !

Un excellent exemple est donné par l'IETF qui développe les standards de l'Internet définit dans son guide pour les nouveaux -[le Tao de l'IETF](#)- l'équilibre entre les réunions et les échanges en ligne avec tout le groupe :

- “les rencontres de l'IETF sont d'une toute autre nature. Les réunions[...] ont pour principal objectif de revigorer le travail des groupes”
- “Un des aspects déroutants lorsque l'on découvre l'IETF est l'importance mineure accordée aux réunions en présentiel des groupes de travail, ce qui n'est généralement pas le cas dans la plupart des autres organisations. Toute décision prise lors d'une réunion doit également être approuvée sur la liste de diffusion du groupe de travail.”

Première difficulté : il nous faut un outil

Il y a cependant une difficulté ! Si nous savons nous réunir sans outil particulier (sauf peut être des “outils” de transport lorsque nous sommes éloignés les uns des autres -cheval, voiture, train, avion...-), **comment pouvons nous continuer de discuter lorsque nous ne sommes plus ensemble ?**

Il nous faut pour cela un outil à défaut d'être télépathes... Mais on peut distinguer deux sortes de réactions face à un outil (nous pouvons avoir l'une ou l'autre selon les outils) :

- Il y a ceux qui ont envie de se précipiter pour essayer ce nouveau jouet (on parle de technophiles ou pour l'internet, de geeks) ;
- et ceux qui sont inquiets de devoir s'approprier “encore un nouveau truc” au détriment de ce qu'ils font déjà. Dans le cas extrême, pour ceux qui rejettent les outils, on parle de luddites⁶⁴, mais dans le cas plus général, il s'agit de personnes ordinaires comme vous et moi.

Exercice individuel : êtes vous geek ou luddite ?

⁶⁴ Luddites : Du nom des membres d'un mouvement violent d'opposition au progrès industriel. Au XIXème siècle, ils détruisaient les métiers à tisser qui prenaient leur emploi - <https://fr.wikipedia.org/wiki/Luddisme>

J'aimerais vous poser deux questions?

1. **Pouvez vous me citer un outil que vous utilisez et que vous êtes heureux d'utiliser ?** Cela peut être un outil très simple comme le téléphone, l'ordinateur, voire un simple stylo... mais aussi un réseau social, un outil Web pour votre veille ou pour échanger en visio, voir tout autre chose...
2. **Pouvez-vous me citer un outil que, si je vous demandais de l'installer, vous ne voudriez pas utiliser ?** Cela peut être un des réseaux sociaux ou une application de partage que vous n'utilisez pas : Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn, Viadeo, Instagram, foursquare, snapchat, myspace ou même un réseau social dédié que j'ai développé et que je vous propose... ou encore un tout autre outil sur le Web.

Très probablement vous avez su répondre à ces deux questions. Vous êtes un peu geek et un peu luddite, même si vous avez tendance à être plus l'un ou plus l'autre...

Une dernière question :

Qu'est-ce qui vous inciterait à utiliser un outil qui est nouveau pour vous mais que vous avez peu envie de tester (sans être absolument contre) ?

Très probablement votre réponse à la troisième question sera du type :

- que ce soit simple et que cela me prenne peu de temps ;
- et surtout que cela soit nécessaire pour participer à un projet ou une communauté dans lequel j'ai envie de m'investir ;

Donc si vous imposez un outil... adieu les moins motivés, c'est à dire les peu réactifs et surtout les observateurs. Vous allez vous couper de probablement 90% de votre communauté (et surtout de certains qui, par la suite, pourraient s'investir lorsque d'autres se désimpliquent du groupe).

Il nous faut donc un outil pour continuer d'échanger entre les rencontres synchrones, mais ce même outil peut nous couper des moins impliqués que nous cherchions justement à remettre dans le coup ! Il va vous falloir un outil très simple et que chacun utilise (ou du moins le plus grand nombre). Il vous faudra sûrement faire preuve de patience, de pédagogie et rendre les échanges entre les rencontres agréables voire amusants pour aider y compris les moins motivés à l'utiliser, ne serait-ce que de façon passive pour se tenir au courant.

A retenir : un résumé... des deux parties suivantes

Les deux parties suivantes :

- Il nous faut un outil mais pas n'importe lequel
- deuxième difficulté : l'internet coupé en morceaux

peuvent sembler plus ardues pour certains moins familiers avec l'internet.

1 - Si c'est votre cas, et que vous êtes prêt à me faire confiance alors vous pouvez directement aller à la partie qui suit : la liste mail, la solution la moins mauvaise pour la discussion.

2 - Si vous souhaitez tout de même savoir de quoi parlent ces parties voici un très court résumé :

Il existe deux types d'outils en ligne :

- Ceux où l'utilisateur doit aller sur l'outil pour recevoir les informations (les outils "pull") tels

que les pages web, les forums, les groupes et pages Facebook...

- Ceux où l'utilisateur reçoit directement l'information dans "sa boîte aux lettres" où à un endroit qu'il va consulter régulièrement (les outils "push") tels que le mail ou alors la messagerie Facebook (pour ceux qui le suivent régulièrement) ou twitter (pour ceux qui le suivent régulièrement), etc.

Si on souhaite toucher dans les discussions les personnes peu impliquées (en particulier les observateurs qui sont peut être, pour certains, vos futurs réactifs ou proactifs), alors elles doivent se passer avec des outils push (être reçu directement dans une boîte qu'ils consultent directement).

Hélas, les principaux outils push ne sont pas compatibles entre eux (malgré quelques ponts comme les "notifications par mail", mais ils sont trop simplistes pour permettre une vraie discussion. Je connais peu de personnes qui lisent régulièrement les trois outils "push" cités. Pour ne pas perdre trop de monde de votre communauté, la moins pire des solutions est le mail que tout le monde a sauf rares exceptions, et il nous faudra mettre en place quelques règles pour éviter d'être noyé sous trop de mails...

3 - Si vous souhaitez tout comprendre... il vous suffit de lire la suite :-)

Il nous faut un outil, mais pas n'importe lequel !

Il existe de nombreux outils en particulier sur internet (mais pas seulement). Il faut cependant qu'ils soient adaptés à ce que nous souhaitons en faire : faciliter les échanges ENTRE les rencontres synchrones :

1. **un outil collectif** : il ne s'agit **pas simplement de discuter deux à deux mais tous ensemble**, y compris avec les observateurs qui écoutent mais ne parlent pas. Le courrier pourrait faire cette fonction si chaque personne qui veut réagir envoie sa réaction à tous les membres de la communauté mais cela est lourd et cher et manquerait pour le coup de dynamisme !
2. **un outil asynchrone** : nous savons déjà l'importance de créer des moments synchrones grâce au chapitre précédent et nous savons qu'il existe même des outils pour organiser des réunions à distance. Le téléphone permet d'organiser des réunions téléphoniques. Mais **tout le monde n'est pas disponible au même moment...** Il faut donc que chacun puisse **voir ce que disent les autres et éventuellement répondre au moment qu'il a lui-même choisi** ;
3. **un outil push** : un mot qui signifie "pousser" en anglais (dans le sens de "pousser l'information jusqu'aux personnes"). En effet, nous souhaitons que même ceux qui sont peu impliqués puissent suivre les échanges. Demandez à votre communauté d'aller sur un site Web spécifique ou bien sur un forum (outils "pull" comme "tirer à soi") et vous n'aurez pratiquement que les plus réactifs qui viendront (voire les proactifs qui prendront l'initiative d'y revenir régulièrement). **Il va donc vous falloir "pousser" les discussions jusqu'à ce que regardent (au moins pour le plus possible) chacun régulièrement** : le courrier dans sa boîte aux lettres (pas très efficace dans ce cas on l'a vu), son répondeur téléphonique (il risque d'être vite saturé...), son mail ou éventuellement les réseaux sociaux qu'il suit ;

Pour en savoir plus : les forums

Les forums existent depuis longtemps sur l'internet. Avant même l'arrivée du Web existaient depuis 1979 les "newsgroups" de usenet. Les forums actuels sont bien plus simples à utiliser : il suffit d'aller sur une page Web pour voir ce qu'ont écrit les autres sur un des sujets proposé. Mais tout est là : il faut "aller" sur le site Web".

Nous sommes donc dans le cas d'un outil "pull" où les utilisateurs doivent faire l'action d'aller sur le forum (contrairement aux mails par exemple qui arrivent directement dans notre boîte aux lettres électronique). Quelqu'un qui arrivera sur votre forum (le plus souvent par un moteur de recherche ou un lien depuis un autre site) oubliera très probablement d'y revenir régulièrement, sauf s'il s'y implique fortement.

Cela ne veut pas dire que les forums sont inutiles pour les échanges en ligne. Mais comme ils nécessitent un niveau d'implication supérieurs à un outil "push" comme le mail, le nombre de personnes nécessaires pour avoir une dynamique suffisante est plus important. On considère qu'il faut au moins 300 inscrits sur un forum très ciblé comme un forum d'entraide technique (et même plus sur un forum plus généraliste), à comparer à la centaine de personnes nécessaire pour faire vivre une communauté comme nous avons parlé au chapitre "3 La communauté : la puissance des grands nombres".

On pourrait trouver une astuce, grâce aux notifications mail. Dans ce cas, à chaque fois qu'il y a une nouvelle contribution sur un forum qui m'intéresse, je reçois un mail. Il faut cependant savoir que très peu de personnes cliquent sur un lien dans un mail (il faut être motivé...). Il faut donc que le mail contienne la contribution pour avoir plus de chance qu'elle soit lue. Plus encore, il faudrait pouvoir répondre à cette contribution simplement en répondant au mail, sans avoir à passer par le forum. Cette fonction est plutôt rare car cela nécessite de reconnaître la contribution qui a été envoyée de la réponse afin de ne publier que cette dernière au bon endroit dans le forum⁶⁵.

La newsletter (lettre d'information) pourrait sembler remplir toutes ces conditions : elle permet de toucher l'ensemble de la communauté (collectif), chacun peut la lire quand il le souhaite (asynchrone) en la recevant directement dans sa boîte aux lettres mail (push). Mais si tout le monde reçoit l'information de départ, la lettre de discussion ne permet pas de discuter ENTRE les membres de la communauté. Il est parfois possible de laisser des commentaires, mais les autres abonnés doivent alors aller sur le site (pull) pour les lire. **La lettre d'information est un (très bon) outils pour l'information, mais pas pour les discussions entre les membres de la communauté** entre deux rencontres.

Il existe plusieurs outils collectifs, asynchrones et push sur l'internet, mais nous ne sommes pas sorti d'affaire pour autant...

Deuxième difficulté : l'internet coupé en morceaux

Comme nous l'avons vu, **il existe des outils "pull"** vers lesquels l'utilisateur doit décider d'aller pour les utiliser (une page Web, un forum...) **et des outils "push"** qui amènent l'information directement à un endroit que consulte régulièrement l'utilisateur. **ce sont ces derniers qui vont permettre d'atteindre, au-delà des proactifs, les réactifs et aussi les observateurs.**

⁶⁵ N'hésitez pas à m'indiquer des forums qui pourraient être utilisés à la fois directement en allant dessus, mais aussi sans jamais passer par eux simplement en utilisant le mail de l'utilisateur pour lire les contributions et y répondre, un peu comme le fait une liste de discussion mail.

Si on fait abstraction des outils de communication push “classiques”, en dehors du net (boîte aux lettres physique, répondeur téléphonique), **il existe plusieurs outils push sur l’internet :**

- **la messagerie électronique** (mail) qui existe depuis les débuts de l’internet ;
- **La messagerie instantanée de Facebook** (attention, tout le monde ne consulte pas régulièrement tous les groupes et pages Facebook auquel il est abonné. Contrairement aux messages instantanés, il ne sont donc pas à considérer comme des outils “push” pour tous les utilisateurs) ;
- **Twitter, du moins les messages qui sont adressés à nous (@mon_nom) ou qui sont sur un thème donné que nous suivons particulièrement** (avec les “hashtags” du type #theme). Attention également, les messages twitter envoyés par les personnes auxquelles nous sommes abonnés sont nombreux et si nous ne regardons pas très régulièrement notre compte twitter, ils disparaissent de notre radar sans que nous les lisions ;
- Pour les usages orientés vers les smartphones, il existe aussi des outils mais limités pour la taille du groupe (5 max pour Whatsapp, 15 pour Viber...) ou d’autres orientés plus vers la photo et la vidéo que la discussion (snapchat...)
- **Pour les entreprises**, on peut considérer **les messageries ou réseaux sociaux internes** comme des outils push lorsque les employés sont obligés de les consulter (ce qui n’est pas toujours le cas...) ;

Cela fait beaucoup d’outils ! Et le drame est qu’ils ne sont pratiquement pas compatibles entre eux (le terme juste est “interopérables”). **Hélas, pour les outils push l’internet est aujourd’hui cassé en morceaux** (ce qui est moins vrai sur les outils pull, la très grande majorité des services pull passent par le Web). On peut bien sur recevoir une notification d’un message Facebook sur son mail, mais pour y répondre il faut “cliquer” sur le lien dans le message pour aller sur Facebook ce qui réduit très sensiblement le nombre de contributeurs par mail (et de plus l’inverse n’est pas vrai : on ne reçoit pas les messages mails comme “messages directs” sur Facebook...). Très peu de monde suit très régulièrement ses mails, Facebook ET Twitter (sans compter les outils pour smartphone comme whatsapp ou les autres outils tels que Google hangout, Skype⁶⁶...). **Choisir un outil c’est souvent se couper d’une partie des personnes qui auraient pu participer à notre communauté...**

Pour en savoir plus : les limites de Facebook pour la discussion dans un groupe

La messagerie instantanée de Facebook permet de créer des groupes de discussion et même de leur donner un nom. Cependant, comme nous l’avons vu, dans un groupe nous avons plusieurs types d’activités. En particulier, la diffusion d’information peut également être faite avec des outils Facebook :

- les pages Facebook, intégrables également dans un site pour ceux qui n’ont pas Facebook mais limitées aux “administrateurs” qui sont les seuls à pouvoir y poster des messages ;
- les groupes Facebook où tous les membres peuvent publier mais qui ne sont pas intégrables dans un site externe ;

L’idéal serait de coupler la messagerie instantanée avec, par exemple, un groupe Facebook (bien que la communauté se limite alors à ceux qui ont Facebook). Hélas, Facebook ne permet actuellement de coupler la messagerie instantanée et un groupe que jusqu’à 50 membres.

⁶⁶ Un comparatif des possibilités de plusieurs outils :

<http://socialcompare.com/fr/comparison/online-web-chat-messenger-talk-systems-free-skype-vs-viber>

Comme nous l'avons vu, nous cherchons à créer des communautés avec au minimum 100 participants afin d'avoir une dynamique suffisante avec les proactifs et les réactifs. Dans notre cas, la seule solution consisterait à identifier régulièrement les nouveaux inscrits au groupe Facebook et les ajouter "à la main" dans le groupe sur la messagerie instantanée, ce qui ne va pas vraiment dans le sens de limiter le temps passé par les animateurs !

Par contre, pour les petits groupes projets, souvent limités à quelques personnes, la messagerie instantanée de Facebook est bien adaptée... à condition que les membres du projet aient tous Facebook, et que le référent n'oublie pas de tenir régulièrement au courant le reste de la communauté de l'avancement du projet collectif⁶⁷ ...

La liste mail, la solution la moins mauvaise pour la discussion

La discussion entre deux rencontres est une activité importante pour la communauté car elle implique également les réactifs qui ne viennent pas aux réunions (ou qui en ont ratées certaines) et les observateurs. Contrairement à la diffusion d'information, elle permet des échanges directs entre les membres de la communauté. **Elle est une marche d'escalier très utile dans le chemin vers l'implication** entre le simple commentaire en réponse à une information donnée par les animateurs et la participation à des rencontres voire à des projets.

Pour ne pas perdre en route une partie de la communauté (ou du moins pour en perdre le moins possible), il nous faut envoyer directement les échanges (outils push) dans un endroit que lit régulièrement chaque utilisateur (tout le monde n'a pas Facebook ou Twitter ou ne les lit pas régulièrement...). **La solution "la moins pire" reste le mail** puisque pratiquement toute personne qui est sur internet dispose d'une adresse mail (bien que certains ne regardent plus régulièrement sa boîte mail au bénéfice de... Facebook ou Twitter...). **Mais le mail génère pour certains des peurs** en particulier d'être inondé par trop de messages. **Nous verrons dans la partie suivante comment traiter ce point.**

Pour faire avancer les choses : appel aux développeurs !

L'idéal serait que chacun puisse participer à la même discussion depuis l'outil qu'il préfère (et donc celui qu'il lit le plus régulièrement). Facebook et Twitter disposent d'interfaces de programmation (APIs) mais sont propriétaires et relativement fermés. On pourrait rêver que ces outils deviennent interopérables ce qui est pourtant la base même de l'internet (étymologiquement "inter net", un réseau de réseaux qui communiquent entre eux) mais cela ne semble pas l'intérêt des propriétaires de ces outils... du moins tant qu'ils disposent d'un nombre significatif d'utilisateurs "captifs" qu'ils peuvent monétiser pour se financer...

Je lance un défi aux développeurs : disposer d'un outil qui puisse avoir une adresse mail, un compte Facebook et un compte twitter et qui permette que ce qui est envoyé sur l'adresse mail (par exemple en provenance d'une liste mail) puisse être reçu dans un groupe de messagerie instantanée dans lequel est inscrit le compte Facebook et dans un tweet avec un hashtag donné pour former un échange collectif. Les autres cas de figure devant également être vrai : de Facebook vers mail et Twitter et de Twitter vers mail et Facebook⁶⁸.

⁶⁷ Première partie, chapitre 2 "des projets collectifs pour faire ensemble"

⁶⁸ La limite de Twitter pour 140 caractères à disparu depuis 2015

Il s'agit d'une question difficile et qui de plus n'est pas dans la culture de nombreux développeurs qui sont avant tout des développeurs Web. Le résultat peut même être frustrant pour un développeur car il ne se traduira pas par une belle page Web mais plutôt par un outil d'interopérabilité qui a vocation à être le plus invisible possible... Mais c'est sans doute le "chaînon manquant" pour permettre de retrouver la véritable interopérabilité de l'internet sur une des marches d'escalier vers l'implication des membres de la communauté : la discussion en ligne !

Le mail a d'abord été conçu pour envoyer un message à une, deux ou plusieurs personnes. Pour un groupe il faut que naturellement tout le monde réponde à l'ensemble des destinataires. **les listes de discussion mail répondent à ce besoin.** Grâce à elles, il n'est pas besoin de savoir quelles sont toutes les personnes qui souhaitent être destinataires de la discussion (on a vite fait d'oublier certains surtout parmi les nouveaux arrivés...). **Une liste de discussion permet aux membres de la communauté de s'inscrire** (soit ceux qui s'inscrivent eux-mêmes, soit ceux qui sont inscrits par l'administrateur de la liste). Cette liste de discussion possède une adresse email : **écrire à cette liste c'est écrire à toutes les personnes qui y sont inscrites.** Suivant la façon dont est configurée la liste de discussion, le message des personnes qui répondent à un message sur la liste sont visibles de tous les inscrits (plutôt qu'il soit reçu uniquement par celui qui a envoyé le mail d'origine). **Une liste de discussion permet donc une véritable discussion collective où tout le monde voit les messages de chacun.** La majorité des outils de liste de discussion permettent de conserver des archives pour retrouver certains points de la discussion.

Exercice collectif : testez une liste de discussion

Le fonctionnement d'une liste de discussion n'est pas compliqué pour les utilisateurs, mais le mieux est d'essayer !

Si vous n'êtes sur aucune liste, alors créez en une avec quelques amis autour de vous pour voir comment cela fonctionne. Vous pouvez utiliser pour cela des services gratuits du type : <https://groups.google.com/> ou <https://login.yahoo.com/> (il vous faudra créer un compte Google ou Yahoo si vous n'en avez pas). Amusez vous à échanger entre vous pour voir comment ça marche...

Si vous souhaitez créer une véritable communauté avec sa liste mais aussi les différents aspects présentés dans ce document, rendez-vous dans la partie II "agir" qui vous montrera comment nous pouvons vous aider à le faire

Pour participer à une liste de discussion il faut donc être inscrit (par soi même ou dans certaines conditions par l'administrateur⁶⁹). **C'est même sans doute le seul des outils où l'inscription est nécessaire** (pour voir l'information sur un site, pour participer à des réunions en ligne, pour lire et même pour écrire sur des pages d'information partagée, il existe des outils qui ne nécessitent pas d'inscription) Si vous utilisez des outils de différentes provenances pour les différentes activités du groupe (information, rencontres, discussion, partage), il peut être nécessaire soit de faire en sorte de disposer d'une inscription unique pour tous⁷⁰, soit de n'imposer que l'inscription à l'outil de discussion (dans ce cas, les membres de votre communauté

⁶⁹ Voir la discussion sur le opt-in et le opt-out dans la deuxième partie, "quatrième étape : inviter et lancer le groupe" - "comment être plus de cent membres dans la communauté"

⁷⁰ On parle de SSO : Single Sign On - inscription unique

sont tout simplement ceux qui sont inscrits sur la liste de discussion). **Il faut absolument éviter de demander aux membres de votre communauté de s'inscrire à plusieurs endroits.** Sinon vous risquez fort de ne vous retrouver qu'avec les pro-actifs et quelques uns des plus réactifs et d'avoir perdu tous les autres !

Le nombre de mails et autres freins

Il existe deux principaux freins pour certaines personnes à utiliser les listes de discussion mails.

Le premier frein est de devoir lire les mails en plus de son compte Facebook ou Twitter. Comme nous l'avons vu c'est un véritable problème de scission de l'internet sur lequel il n'existe actuellement pas de solutions satisfaisantes. Si vous souhaitez n'exclure personne, vous ne pouvez pas obliger les membres potentiels de votre communauté à avoir un compte Facebook ou twitter (sauf dans le cas d'une petite communauté de personnes qui se connaissent et qui utilisent le même outil, mais nous parlons ici de grandes communautés pour les raisons exposées dans la partie "une communauté c'est quoi ?"). Vous devrez donc faire oeuvre de pédagogie pour que ceux qui sont plus réfractaires aux mails acceptent de les utiliser dans le cadre de cette communauté (au moins pour un certain nombre d'entre eux).

Le deuxième frein est la crainte de se voir submerger par les mails. Il s'agit d'un problème sérieux mais pour lequel nous sommes moins démunis. Le nombre de mails "acceptable" venant de la communauté varie :

- un par semaine maximum pour certains publics très réticents
- un par jour en moyenne pour la plupart des personnes
- plein de mails sont parfois acceptables pour certains groupes très militants (mais les communautés dont nous parlons intègrent également des non militants et qui ont souvent beaucoup d'autres activités)

Il existe un ensemble de stratégies permettant de gérer au mieux cette difficulté :

1. inciter les utilisateurs à **faire des mails courts et uniquement lorsque cela est nécessaire** (éviter par exemple les mails du type "information bien reçue"...);
2. **inciter les porteurs de projets collectifs à échanger directement entre eux** en dehors de la liste (mais sans oublier de présenter où ils en sont au reste de la communauté, une fois par mois par exemple);
3. **si deux personnes échangent beaucoup sur un sujet qui ne concerne qu'eux** (ou pire s'invectivent publiquement) les inciter à faire cela en dehors de la liste et s'ils ne le font pas, les passer en mode modéré⁷¹ (en l'indiquant sur la liste pour rester transparent);
4. **mettre toute la liste en mode modéré pour accepter ou refuser les mails** (mais cela nécessite un surcroît de travail). Cela est souvent nécessaire lorsque la liste devient grande (au-delà par exemple de 500 ou 1000 membres) ou bien lorsqu'elle adresse un public très réfractaire à recevoir des mails;
5. **Permettre aux utilisateurs qui le souhaitent de recevoir des "digest"**, c'est à dire un mail qui regroupe tous les mails reçus durant une journée, une semaine, etc. Attention cependant, lorsqu'une personne qui reçoit ces mails regroupés souhaite réagir, il faut

⁷¹ Dans ce mode, les mails envoyés ne passent pas directement sur la liste, ils doivent être acceptés (ou refusés) par un modérateur.

qu'elle pense à modifier l'objet du mail pour le rendre plus explicite que quelque chose du genre "*lot nom-du-groupe vol 30 parution 6*"...

6. **lorsqu'il y a une période active** (par exemple au début quand les personnes se présentent sur la liste ou dans la préparation d'un événement) **indiquer qu'il s'agit d'une période provisoire** et s'arranger pour qu'elle ne dure pas plus qu'une semaine ou deux ;
7. **dans tous les cas, mettez le lien pour se désabonner de la liste dans le pied de page en bas du mail** et indiquez aux personnes qui pourraient s'inscrire qu'elles pourront se désinscrire facilement. Cela rassure ceux qui craignent de se retrouver captifs (personnellement vous ne me ferez pas accepter d'être dans un groupe dont je ne pourrais pas choisir de sortir facilement et par moi-même...). Rappelez-vous : même ceux qui sont en dehors de la communauté sont vos amis ! quelqu'un qui sort de la communauté ce n'est pas un drame, mais plein de personnes qui n'osent pas y entrer par peur de ne pouvoir en sortir serait problématique ;

Le ou les modérateurs de discussion

Le rôle de modérateur de la liste consiste à rappeler et faire appliquer les règles énoncées ci-dessus, mais aussi à aider ceux qui ont des difficultés à s'inscrire ou à se désinscrire. Il y a également des mails à accepter ou à refuser (tous si la liste est en modération ou sinon bien plus rarement, lorsqu'une personne utilise une autre adresse mail pour envoyer un message que celle avec laquelle elle s'est inscrite). Ce rôle peut être tenu par un des animateurs (leader, facilitateur ou une personne dédiée à ce rôle) ou par quelques membres volontaires.

Parfois personne ne fait explicitement ce rôle, la liste peut fonctionner tout de même car plusieurs des membres peuvent rappeler les règles du jeu lorsque cela est nécessaire. Cela pose juste un problème pour la modération de la liste (en particulier si quelqu'un n'utilise pas l'adresse mail avec laquelle il est inscrit, son message ne pourra pas passer sur la liste). **Il est donc bien d'avoir un ou plusieurs modérateurs, mais la priorité doit rester d'avoir avant tout au moins un facilitateur pour le suivi des projets, ce qui est plus indispensable comme nous l'avons vu.**

On se dit quoi sur la liste ?

Nous avons vu⁷² qu'un groupe pouvait avoir une ou plusieurs fonctions :

1. Il permet à un ensemble de personnes de **s'approprier des informations** ;
2. Il facilite également **l'entraide et la montée en compétence collective** ;
3. Il est aussi le support pour **développer des projets collectifs** ;
4. Enfin, pour certains groupes il est possible d'organiser des débats avec toute la communauté pour développer de **l'intelligence collective** ;

Les discussions sur la liste vont refléter ces différentes fonctions. **Pour faire en sorte que les discussions se développent sans efforts, il nous faut deux choses** (rappelez-vous ni les animateurs ni les membres ne disposent de suffisamment de temps) :

- tout d'abord **au moins une centaine d'inscrits** afin que le nombre de personnes réactives (au minimum une dizaine dans ce cas) soit suffisant pour initier une dynamique naturelle avec des personnes qui répondent aux propositions faites sur la liste ;

⁷² Voir le chapitre 1 "la carte d'orientation de la communauté"

- **et l'envoi régulier des informations sur les projets collectifs de la communauté** (c'est le rôle du facilitateur de faire en sorte que chaque projet donne des informations au moins une fois par mois ou bien à défaut de le faire à leur place) ;

Ainsi, il y a des messages régulièrement sur la liste et des personnes pour réagir de temps en temps. Avec ce type d'activité, tout naturellement d'autres membres proposeront des informations (en particulier de la veille avec des éléments intéressants qu'ils ont trouvé ailleurs) ou demanderont de l'aide. **La liste vivra ainsi sans avoir besoin de prendre du temps pour la relancer** (mais encore une fois cela nécessite de relancer les porteurs de projets, ce qui est le rôle du facilitateur...).

7 L'espace de partage pour ne pas perdre la mémoire

A quoi ça sert ? J'y pense et puis j'oublie !

Nous avons vu que l'on pouvait **organiser avec très peu de temps supplémentaire une communauté active de personnes qui pourtant n'ont elles-mêmes pas de temps**. Cela peut se faire en jouant sur la synergie avec plusieurs projets collectifs développés par des personnes qui de toute façon souhaitaient se lancer dans ces projets (mais gagnent du temps, de la visibilité et des participants grâce à la communauté). Il faut cependant quelques activités qui peuvent du coup être animées avec peu de temps (à condition d'avoir un facilitateur de projets qui soit proactif et passent une heure par semaine pour faire le suivi).

Nous avons déjà abordé trois des quatre activités de la communauté : l'information, les rencontres et la discussion entre les rencontres. **Mais à ce stade nous avons... trois problèmes :**

1. dans les canaux informations passent des choses très intéressantes mais qui sont vite oubliées une fois le flux passé ;
2. lors des rencontres se disent des choses très intéressantes (voire importantes) entre les participants qui partent en fumée car elles sont vite oubliées ;
3. dans les discussions s'échangent des informations importantes et intéressantes qui de même sont oubliées peu de temps après ;

Peut-être nous souvenons nous qu'il s'est dit quelque chose qui peut nous aider, mais lors de laquelle de ces trois activités ? et quand ? Dans notre monde rempli d'informations et où nous participons de façon plus ou moins active à de nombreuses communautés, **comment ne pas perdre la mémoire et comment retrouver ce qui s'est dit, il y a parfois longtemps ?**

L'espace de partage : une machine à remonter le temps

La particularité des trois premières activités de la communauté que nous avons vues est qu'elles sont structurées en fonction du temps. Pourtant, ce qui a été dit lors d'une réunion il y a deux ans pourrait très bien faire écho à ce qui s'est dit aujourd'hui dans la discussion ainsi qu'une autre information diffusées il y a une semaine.

L'espace de partage doit nous permettre de retrouver les informations classées par thèmes et non plus en fonction du moment où elles ont été données : Si la communauté s'est intéressée par exemple à la cartographie de l'eau, nous pourrions regrouper à un même endroit les choses les plus importantes que nous avons dit sur ce sujet, il y a un an, un mois ou un jour. Nous pourrions même avoir un "point de départ" qui nous permettrait de retrouver facilement tous ces endroits où sont partagés ce qui est attaché à un thème (dans un livre, on parle de "sommaire" ou "d'index" pour retrouver les différentes parties).

Un énorme avantage de grouper les informations par thèmes est de faciliter une vue d'ensemble pour chaque participant, même pour ceux qui ont un niveau d'implication plus faible et regardent les choses "de loin". En voyant ce qui a été dit sur un sujet quelque soit l'espace (l'activité de la communauté concernée) et le temps (le moment où l'information a été partagée), les contributions de chacun peuvent s'appuyer sur celles des autres pour construire petit à petit une vision de plus en plus cohérente, **ce qui est la base de l'intelligence collective**⁷³.

Quelles informations partager ?

Il y a de nombreuses informations qui auraient avantage à être retrouvées facilement par chacun :

- Tout d'abord celles qui concernent **les projets en cours** ainsi que les anciens projets ;
- Les informations sur **la communauté** elle-même qui sont utiles aux nouveaux (objectifs, charte ou règles de fonctionnement, foire aux questions...), mais sont également utiles aux membres actuels et généralement à toute personne qui veut en savoir plus ;
- **Des ressources complètes produites ailleurs** qui peuvent être utiles car elles concernent un projet, la communauté ou un autre thème qui intéresse les membres ;
- **Des éléments de veille rassemblés par la communauté** sur un sujet particulier ;
- **Des débats au sein de la communauté** sur un thème donné, un de ses projets ou son fonctionnement même ;

On pourrait regrouper ces différents ensembles d'information en **deux grands domaines** :

- **les actions en cours** : projets, débats, etc.
- **les ressources** : documents de base de la communauté, ressources produites par un des projet, bilan d'un débat, documents de veilles et ressources externes et même les archives des anciens projets

Le premier groupe permet de suivre ce qui se passe actuellement dans le groupe et le deuxième de trouver des informations utiles. **L'intérêt de séparer les "actions en cours" des "ressources" est de donner une indication de lecture aux personnes peu ou pas impliquées** : vont-elles découvrir un document finalisé ou bien quelque chose de moins structuré en cours de construction ?

Avec qui partager ?

Qui est concerné par cet espace de partage ? **Nous avons vu pour les autres activités qu'elles concernent plus ou moins de monde :**

- **les rencontres** rassemblent les proactifs et une partie des réactifs (typiquement environ 10% à 20% de la communauté) ;
- **les discussions entre les rencontres** y ajoutent les observateurs et même une partie des inactifs qui peuvent y revenir a posteriori ;
- **les informations** peuvent la plupart du temps être diffusées y compris à ceux qui ne sont pas membres de la communauté, en plus bien sûr des membres

Pour ce qui concerne l'espace de partage, on peut se poser la question à la fois pour les ressources du groupe et pour les actions en cours.

⁷³ Voir "comment produire à plusieurs centaines de personnes" in Faire ensemble ! Manuel à l'usage des animateurs de réseaux collaboratifs", Collectif Coop-TIC, 2013 : <http://tinyurl.com/produire100>

Les ressources (celles produites ou rassemblées par la communauté y compris les documents de base de la communauté) **ont clairement vocation à être ouvertes au plus grand nombre**. Comment voulez-vous que de nouvelles personnes rejoignent votre communauté pour l'enrichir si elles doivent faire plein d'efforts pour avoir le droit de découvrir ce qu'elle fait, comment elle fonctionne, ce qu'elle produit ? Il y a de fortes chances qu'elles aillent voir ailleurs, il y a suffisamment d'autres communautés où s'investir !

Et les actions en cours ? Un réflexe classique consiste à les réserver aux membres du groupe. Il est vrai que ces espaces seront moins bien structurés que des ressources qui ont été finalisées. Elles sont sûrement moins facilement lisibles par quelqu'un peu ou pas impliqué dans la communauté ou le projet. Est-ce pour autant qu'il faut les rendre inaccessibles en dehors du groupe ? **A condition d'indiquer qu'il s'agit d'un travail en cours, non finalisé, il est bien plus intéressant de permettre à ceux qui le souhaitent d'y accéder**. Fonctionner "à capot ouvert" est une des meilleures façon de développer la confiance. De toute façon si votre communauté est large (cent ou plusieurs centaines de personnes) et ouverte (tout le monde peut s'y inscrire ou se désinscrire) cela ne fait pas beaucoup de sens d'empêcher ceux qui sont en dehors de la communauté d'accéder aux actions en cours.

Si au contraire votre communauté est créée à l'intérieur d'une entreprise, il peut être nécessaire de restreindre l'accès aux informations uniquement aux membres de l'entreprise. Mais faut-il restreindre l'accès aux seuls membres du groupe ou bien peut-on l'ouvrir à tous les membres de l'entreprise ?

Pour en savoir plus : y a-t-il des informations qui ne doivent pas être ouvertes à tous ?

Nous l'avons vu, dans une large communauté ouverte, cela ne fait pas grand sens de limiter l'accès aux informations de la communauté et de ses projets. Il y a cependant quelques rares cas où l'information doit être restreinte.

Dans une communauté d'entrepreneurs par exemple, **un projet peut consister à ce qu'un petit groupe aide une entreprise**. mais dans ce cas, **il peut être nécessaire que le petit groupe soit bien identifié et que ses membres s'engagent à ne pas dévoiler des informations confidentielles** données par l'entreprise aidée. Les informations échangées tout comme les résultats de ce projet ne doivent alors être partagés ni avec le reste de la communauté ni avec l'extérieur. **Il s'agit d'un "projet fermé" au sein d'une "communauté ouverte"**. Cela peut tout à fait avoir du sens, l'ensemble des membres de la communauté continuant de s'entraider de façon ouverte en échangeant des informations non confidentielles.

Dans ce cas, le détail des échanges doit rester confidentiel, mais le fait que ce projet existe ("accompagnement de l'entreprise XXX"), n'est lui généralement pas une information confidentielle.

Une bonne pratique pourrait être d'indiquer tous les projets dans l'espace de partage (ouverts et fermés) avec un lien pour chacun vers la page qui le concerne ; **et d'indiquer pour les projets fermés "accès réservé"** en mettant un mot de passe pour accéder à la page.

Ainsi la liste de tous les projets est visible mais si certains doivent rester confidentiels, alors seuls les membres du groupe projet peuvent accéder à la page concernée⁷⁴.

l'accès le plus ouvert doit être la règle et l'accès réduit l'exception. Il est tout à fait possible de protéger la paternité d'un contenu tout en permettant au plus grand nombre de le réutiliser⁷⁵. Comme nous l'avons vu, **il existe quelques cas particuliers où il est nécessaire de restreindre l'accès à un groupe projet** (lorsque le projet consiste par exemple, à accompagner une entreprise et que cela nécessite d'échanger des informations confidentielles), ou encore **restreindre l'accès à l'ensemble d'une entreprise** pour une communauté interne à l'entreprise qui échange sur des données confidentielles. Mais outre ces deux cas particuliers, il serait contre-productif de restreindre l'accès à l'information aux seuls membres de la communauté. Ceux qui sont en dehors de la communauté sont des candidats potentiels pour le rejoindre, à condition qu'ils aient suffisamment d'information avant pour savoir ce qui s'y passe.

Comment partager pour toucher le plus grand nombre ?

Nous pourrions partager les informations sur un grand tableau dans un lieu accessible aux membres de la communauté, mais cela nécessite de passer par là. Cela peut fonctionner pour une communauté fortement lié à un lieu (par exemple un tiers lieu, qui n'est ni la maison ni l'entreprise, mais rassemble différentes personnes autour de projets comme les espaces de coworking ou les fablabs). Mais depuis, l'internet s'est largement développé et on peut considérer que presque chacun peut y accéder. **L'espace de partage se retrouvera donc tout naturellement sur le net.**

Il existe cependant plusieurs types de site. Le blog est mal adapté pour cette tâche (il sert plutôt, comme nous l'avons vu à faciliter la diffusion d'information avec un public le plus large possible). **Il est possible d'utiliser un wiki** (un site où chacun peut facilement contribuer) comme par exemple [YesWiki](#), **un pad** (une page dans laquelle chacun peut écrire) tels que [Etherpad](#) ou [Framapad](#) ou encore **un traitement de texte en ligne** comme [Googledoc](#) ou encore [Zoho](#). **Il peut être intéressant de mixer ces outils suivant le niveau de complexité souhaité pour chaque service, en y ajoutant une page d'accueil pointant vers les différents espaces.**

La gare de triage des services du groupe

Ici nous sommes au royaume des "outils pull" c'est à dire des espaces en ligne où il faut que l'utilisateur vienne chercher l'information. Contrairement aux mail et autres outils push où l'information est directement délivrée dans la boîte aux lettres de l'utilisateur, le site web nécessite une démarche de la part de l'utilisateur pour aller chercher l'information. Mais **il complète parfaitement les autres activités de la communauté** (diffusion d'information, rencontres, discussions entre les rencontres) **en permettant de retrouver facilement n'importe quelle information, indépendamment du moment où elle a été proposée.**

⁷⁴ Voir plus bas la discussion dans la partie "s'inscrire ou ne pas s'inscrire" : mettre un mot de passe sur une page nécessite de gérer une inscription supplémentaire en plus de celle indispensable pour les discussions de la communauté, ce qui nécessite du travail supplémentaire...

⁷⁵ **Pour en savoir plus** : "[les réseaux qui durent sont sous licence cc -by -sa](#)" et "[les oeuvres libres](#)" in "Faire ensemble ! Manuel à l'usage des animateurs de réseaux collaboratifs" : <http://ebook.coop-tic.eu/>

Que doit-on trouver dans l'espace de partage de la communauté ? A peu près tout, y compris les archives de ce qui a été échangé au cours des différentes activités :

- **Les informations de base de la communauté** : la présentation du groupe, éventuellement la liste et la présentation des membres, si nécessaire les partenaires de la communauté ;
- **La diffusion d'information** : les informations du groupe diffusées via un blog, une page facebook, etc. ;
- **Les rencontres** : un calendrier des prochaines rencontres et un lien vers les comptes rendus (ou mieux les rapports d'étonnement) des précédentes rencontres ;
- **La discussions entre les rencontres** : les archives des discussions et une page pour s'inscrire et se désinscrire à la discussion (ou à l'ensemble des services si on a pu unifier l'inscription) ;
- **Le suivi des projets ouverts collectifs** : une ou plusieurs pages de travail par projet pour partager les informations en cours ;
- **Les ressources publiques proposées par la communauté** : des guides et autres documents produits par la communauté ou certains de ses projets, des éléments de veille utiles dans le contexte du groupe ou même des ressources utiles produites par d'autres communautés ;

Ces différentes pages peuvent faire appel à des services en ligne variés, mais heureusement il est assez facile d'intégrer des pages web proposées par des sites différents soit en faisant des liens vers ces différentes pages depuis une page d'accueil qui nous offre ainsi une véritable gare de triage, soit mieux en intégrant directement certains services dans des pages du site afin d'unifier la présentation (on utilise pour cela des techniques appelées "widgets" ou "iframes...").

Pour en savoir plus : intégrer des services au sein d'un même site

Nous avons choisi après plusieurs essais d'**intégrer les différents services dans un site le plus simple possible**. Nous avons intégré chaque page dans un wiki dédié au groupe, mais il est tout à fait possible d'utiliser votre propre site en intégrant les différents services utiles à la communauté dans un ensemble de pages. On retrouve cette organisation dans la plupart des communautés du site <http://coop-group.org/> (voir par exemple <http://coop-group.org/interlangues/>). L'approche proposée tient compte des différentes remarques faites dans ce chapitre sur l'espace de partage mais également dans les chapitres sur les autres activités de la communauté.

Les sites sont structurés autour de 5 pages. Elles sont toutes accessibles depuis un menu

1. la page d'accueil

Elle permet d'accéder directement au maximum d'informations. Elle comprend deux colonnes.

La colonne principale avec :

1. une description du groupe (un paragraphe) et ses partenaires ;
2. le calendrier des rencontres (avec un bouton pour ajouter facilement une nouvelle rencontre et un lien vers les anciennes rencontres) ;
3. une partie sur les "actions en cours" qui propose un lien vers une page pour chaque projet de la communauté (avec un bouton pour ajouter ou modifier un projet) ;

4. une partie proposant des “ressources”, présentées sous la forme la plus compacte possible (liste et sous listes avec, si nécessaires, plusieurs liens par ligne pour que l’ensemble tienne sur une dizaine ou vingtaine de lignes tout en restant facile à chercher). On y retrouve également un bouton pour ajouter ou modifier des ressources. Une deuxième colonne permet d’afficher le flux d’information (généralement une page facebook [intégrée grâce à un code](#) au sein même de la page d’accueil)

2. La page “rencontres”

On y retrouve les prochaines dates de rencontres et un lien vers les anciennes rencontres comme dans la page d’accueil, mais si nous avons choisi d’ajouter cette page, c’est pour y placer un espace de rencontres permanent où les membres peuvent se retrouver soit en s’y donnant rendez-vous, soit simplement en y passant pour voir qui s’y trouve.

Cette page pointe actuellement vers un simple chat (échanges synchrones sous forme de texte), mais elle prendra toute son ampleur lorsque la nouvelle norme WebRTC sera largement diffusée sur le web. Il sera alors possible de se retrouver dans un “salon permanent” pour échanger par texte, audio mais également vidéo.

3. La page “discussions en ligne”

Cette page pointe vers les archives de la discussion en ligne (généralement les archives de la liste de discussion mail)

4. La page “inscription/desinscription”

Cette page permet de s’inscrire sur l’outil de discussion en ligne, mais aussi de se desinscrire, de demander l’envoi d’un mot de passe oublié, etc. Dans l’idéal elle permettrait de s’inscrire en une seule fois à plusieurs des services en ligne utilisés par le groupe et de remplir un profil. Mais cela nécessite d’avoir une inscription unifiée à des services venant de différents fournisseurs (on parle de SSO - “Single Sign On”), de redévelopper tous les services de façon unifiée (voir plus loin “comment tuer votre groupe”) ou bien d’imposer de s’inscrire plusieurs fois. Nous avons donc fait le choix, à défaut de mieux, de n’imposer l’inscription que sur l’outil de discussion en ligne et de configurer tous les autres services afin qu’ils ne nécessitent aucune inscription⁷⁶.

5 La page administration (accessible dans coop-group depuis l’icône “roue dentée” à droite du menu)

Cette page est moins visible que les autres tout en restant accessible à tous (pour éviter la gestion des mots de passe multiples). Elle permet d’accéder à différents services sur le site et tout particulièrement, pour le facilitateur, au tableau de suivi des projets ainsi qu’à la page de

⁷⁶ Dans le cas de coop-group, il n’y a pas d’unification actuellement entre les inscriptions aux différents services (ce qui aurait nécessité des développements supplémentaires alors que le site n’a eu besoin que d’un budget minimal). Il a donc été fait le choix de n’avoir une inscription que pour la discussion en ligne entre les rencontres (généralement une liste de discussion mail), cela afin d’éviter d’avoir à s’inscrire sur plusieurs services. Tous les autres services -à l’exception de la description du groupe, réservée aux animateurs- sont donc accessibles sans inscription (mettre des informations dans une page projet, ajouter une date de rencontre, ajouter une ressource, etc.). Cela peut faire craindre que certains utilisateurs puissent “saccager” le site mais la très grande majorité des utilisateurs sont constructifs et peuvent aider à la mise à jour du site si cela est très facile à faire pour eux. La magie du wiki fait que cela demande plus de travail de “casser une page” que de la rétablir : il suffit d’aller dans l’historique pour remettre une version antérieure de la page (2 clics). Ce point particulièrement contre intuitif pour ceux qui n’ont pas l’habitude des wikis permet de gagner beaucoup de temps en rendant accessible la mise à jour au plus grand nombre.

description du groupe qui permet, comme nous le verrons au chapitre suivant sur l'écosystème de groupes, de constituer une base de données avec les informations de chaque communauté.

superbe site ou simple page de notes ?

La première chose à laquelle on pense est de développer ou de faire développer un site le plus beau et le plus cohérent possible. **Il est effectivement plus facile d'avoir un site beau et cohérent que d'avoir une communauté active et productive.** C'est une erreur commune qui consiste à donner la priorité à la technique plutôt qu'à la dynamique humaine. Mais ici, nous souhaitons que les porteurs de projets mettent à jour eux-mêmes leurs pages, que l'organisateur d'une rencontre puisse l'ajouter lui-même dans le calendrier, etc. Comme nous l'avons vu, les différentes personnes actives dans le groupe n'ont pas forcément une vision d'ensemble et une implication complète dans la communauté. Nous ne pouvons pas leur demander de se rappeler les outils spécifiques au groupe ni même de se rappeler leur mot de passe !

Nous avons fait le choix d'avoir trois niveaux de pages, suivant qu'elles doivent être simples à comprendre et belles pour le lecteur ou très faciles à mettre à jour pour les utilisateurs actifs.

1. **les pages qui n'ont pas à être modifiées**, elles intègrent souvent automatiquement des services ou des informations. Ces pages peuvent être complexes, mais développées une fois pour toute ;
2. **les espaces⁷⁷ listant les projets en cours, les ressources ou encore les prochaines dates.** Dans ce cas, le choix d'une page wiki simple à utiliser mais facilement intégrable au sein de la page d'accueil a été fait. L'utilisateur doit juste mettre à jour la page avec une syntaxe simple⁷⁸ ou bien remplir un formulaire (pour le calendrier) ;
3. **les pages de travail qui doivent être mises à jour souvent** (par exemple pour les projets). Dans ce cas, nous avons fait le choix d'un traitement de texte en ligne. La page a un aspect qui est moins intégré avec le reste du site mais la mise à jour est on ne peut plus simple : il suffit d'ajouter du texte et de mettre en forme dans un traitement de texte en ligne. N'importe quelle personne, même peu familière avec l'informatique ou encore ayant oublié les spécificités des outils de cette communauté par rapport à toutes celles auxquelles il appartient, peut facilement mettre à jour une page de travail⁷⁹ ;

Exemple : comment tuer votre groupe à coup sûr...

⁷⁷ Comme indiqué dans l'encadré "intégrer des services au sein d'un même site", dans le cadre de coop-group, ces espaces ont été intégrés à l'intérieur même de la page d'accueil. Il est ainsi possible de mettre à jour facilement chaque espace indépendamment sans avoir à gérer la complexité de l'ensemble de la page d'accueil.

⁷⁸ Dans le cas de Yeswiki utilisé dans les groupes de l'écosystème coop-group, il suffit pour rajouter un lien vers une page d'utiliser la syntaxe suivante, puis de cliquer sur "publier la page" :
- [[adresse_du_lien nom de la ressource ou du projet]]

⁷⁹ On pourrait penser qu'il serait préférable d'utiliser des pads plutôt qu'un traitement de texte en ligne pour les pages de travail, mais malheureusement les pads conviennent mal à l'internet dans certains pays, en particulier en Afrique : ils nécessitent de nombreuses connexions pour mettre à jour la page en temps réel qui peuvent "planter" l'accès internet. Pourtant les pads sont souvent des outils plus libres que les traitements de textes en ligne complets. Espérons que de nouveaux développements autour des pads permettront de résoudre ce problème.

Une façon absolument infaillible de tuer son groupe est de se focaliser sur le développement d'un site monolithique en espérant ensuite que les futurs membres se précipiteront pour s'approprier cet outil supplémentaire en plus de tous ceux qu'ils doivent déjà maîtriser...

Par charité, je ne citerai pas les nombreux cas que j'ai rencontrés, où des communautés même déjà existantes et actives ont été tuées en remplaçant l'animation par le développement d'un outil (en général un nouveau réseau social là où les utilisateurs de l'internet sont déjà saturés d'outils). Lorsqu'il y a un financement possible, il est tellement plus habituel de financer un développement web plutôt qu'une animation de communauté. La mise en place d'un financement pour aider au développement d'une communauté qui vient de naître est un des moyen les plus fréquents pour la tuer !

A vous de choisir : voulez vous un bel outil satisfaisant pour l'esprit avec personne dessus, ou bien une communauté active bien que chacun manque de temps pour l'animer ou y participer. C'est une question de priorité et cela nécessite des concessions : il faudra peut être intégrer des services qu'utilisent déjà le maximum d'utilisateurs (mail, page facebook) quitte à avoir un ensemble un peu moins cohérent.

J'ai perdu tant de communautés qui ont été remplacées par des jolis outils que je suis devenu méfiant du financement des communautés par ceux qui ne comprennent pas leur dynamique !

L'attrapeur : le gardien des trésors communs

Le groupe se réunit (ensemble et par petit groupe projet) et échange en continu, mais on ne peut être sûr qu'il conserve les trésors qui sont échangés ou produits lors de ses activités. C'est le rôle de "l'attrapeur"⁸⁰ de **prendre toutes les informations que l'on pourrait souhaiter retrouver, pour les classer et les mettre à disposition sur le lieu de partage accessible à tous de façon à y accéder facilement**. Il transforme donc les flux d'information dans le temps en informations stockées par thématique, que les informations soient issues des réunions ou des échanges en continu. Le fait de présenter de façon synthétique des informations de ce qui se dit permet même de créer des débats complexes en intelligence collective avec des grands groupes

⁸¹.

Beaucoup de groupes vivent bien sans attrapeurs, chacun pouvant mettre à jour le site, mais pour ceux qui ont une ou plusieurs personnes qui acceptent ce rôle, le nombre de trésors qui s'envolent est bien plus réduit !

Attraper les informations qui circulent dans le groupe peut prendre jusqu'à 5 heures par semaines sans outils. L'utilisation d'un outil comme [Assembl](#) permet de réduire ce temps à une heure ou deux. De plus **le rôle d'attrapeur peut se mutualiser facilement** et il est possible d'avoir un groupe de volontaires qui se répartissent le travail pour n'attraper qu'une semaine de temps en temps... grâce au travail de suivi du facilitateur qui s'assure qu'il y a toujours un attrapeur...

⁸⁰ également appelé greffier par certains ou "harvester" (récoltant) dans les pays anglosaxons

⁸¹ Voir "Comment produire à plusieurs centaines de personnes" in "Faire ensemble ! Manuel à l'usage des animateurs de réseaux collaboratifs", Coop-TIC 2013 : <http://ebook.coop-tic.eu/>

8 L'écosystème de groupes : et plus si affinités...

A quoi ça sert ?

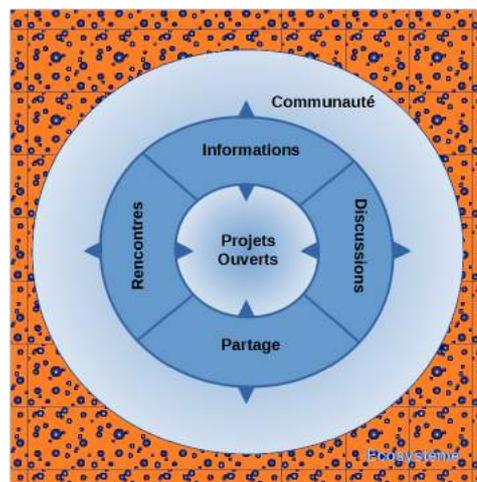
Nous avons vu qu'un des gros intérêts des communautés est de ne pas être seul pour mutualiser et s'entraider. Nous avons vu également qu'elles permettent à des projets ouverts de ne pas être seuls également en leur permettant de disposer d'un premier public, mais aussi en bénéficiant des membres de la communauté pour apporter des idées, une aide ponctuelle. Certains membres pourront même choisir de s'investir dans le projet, permettant ainsi un remplacement naturel de ceux qui le quittent.

De même, plutôt qu'un leader de groupe qui serait seul et ferait tout (et s'essoufflerait), **nous avons vu comment pouvait se mettre en place un noyau d'animation** avec parfois plusieurs leaders (légitimes mais souvent très occupés), des porteurs de projets (très actifs... sur leur propre projet) et surtout un ou quelques facilitateurs disposant d'une heure par semaine pour assurer le suivi et faciliter le lien entre les projets et la communauté. Certains autres rôles peuvent être pris en charge par des leaders, porteurs de projets ou facilitateurs, ou bien par un ou plusieurs membres de la communauté : diffusion de l'information, organisation des rencontres, modération de la discussion entre les rencontres et enfin "attrapage" des contributions pour les classer dans l'espace de partage.

Grâce à cette organisation, les membres, les projets et les animateurs ne sont plus seuls. Mais **comment faire en sorte que la communauté elle-même ne soit pas isolée ?** C'est l'objectif de "l'écosystème de groupe" qui va permettre de faciliter les échanges et l'entraide entre plusieurs communautés.

Le groupe noyau

Que les groupes à mettre en réseau existent déjà ou bien qu'il s'agisse de créer un nouvel écosystème, il peut être utile de **créer un groupe particulier -le groupe noyau- qui regroupe en particulier les facilitateurs, certains autres animateurs mais aussi tous ceux qui sont intéressés** (rappelez-vous, il faut être au moins une centaine pour avoir naturellement une dynamique suffisante avec assez de personnes qui réagissent aux différentes propositions et questions). Cette première initiative va permettre aux animateurs d'échanger et de s'entraider sur les difficultés qu'ils peuvent rencontrer et de monter en compétence collectivement. Ce groupe noyau peut également devenir une "pépinière" de nouveaux groupes qui commencent comme simples projets au sein de ce groupe.



Exemple : Cyou1, Passer d'un grand carnet d'adresses à un écosystème de groupes

Plusieurs très grandes communautés qui comprennent entre 10000 et 100000 membres sont en fait de simples carnets d'adresses composés de personnes qui se sont inscrites à cette communauté, ce qui permet juste de leur envoyer régulièrement des lettres d'informations et parfois d'avoir quelques commentaires en retour. Mais dans ce type de très grande communauté, il y a souvent malheureusement peu d'échanges entre les membres eux-mêmes. En effet les communautés actives rassemblant plusieurs projets telles que nous les avons décrites, si elles fonctionnent bien à partir d'une centaine de membres, se limitent souvent à un ou quelques milliers de membres. Lorsque la communauté est trop grande, la plupart des membres se sentent "noyés" et le pourcentage de proactifs et réactifs chute fortement.

Il est donc bien plus intéressant de structurer ce très grand nombre de personnes (entre 10000 et 100000 environ) comme un écosystème de groupes collaboratifs (composés eux-mêmes entre 100 et 1000 environ) qui échangent entre eux.

Cap Sciences est un centre de culture scientifique, technique et industrielle à Bordeaux. Il avait rassemblé un très grand nombre de personnes qui, après avoir visité le lieu, souhaitent continuer de pouvoir échanger. Ils se sont donc inscrits à une communauté nommée Cyou. Par ailleurs, la mission des centres de culture scientifique évolue et le spectateur qui était auparavant passif pour "visiter des expos", souhaite de plus en plus être actif. Au-delà de quelques animations interactives, cela peut aussi se faire en utilisant la compétence de médiation du centre de sciences pour aider le public à créer des contenus (ici de la science) et développer des projets avec certains visiteurs qui ainsi s'impliquent. Le centre de sciences peut même choisir de présenter certains résultats dans ses expositions, permettant à une part de ses visiteurs d'avoir un rôle plus actif et plus impliquant.

Cap Sciences a ainsi mis en place deux initiatives :

- un lieu (le 127°) afin de permettre aux visiteurs de se rencontrer et de développer des projets (il comprend entre autre un fab lab pour la fabrication numérique et un living lab pour le développement de nouveaux services) ;
- un groupe noyau (cyou1 ainsi appelé car il s'agit du premier groupe de Cyou qui devrait se transformer progressivement en écosystèmes de groupes collaboratifs autour des sciences) ;

Obtenir une centaine de membres pour démarrer Cyou1 a été assez simple : une annonce dans la lettre d'information de Cyou a permis de toucher beaucoup de monde. Quelques pourcent intéressés ont suffi pour avoir le nombre minimum de personnes (la croissance se fait ensuite naturellement et aujourd'hui, deux ans après, le groupe comprend près de 400 membres). Le groupe a mis en place un canal d'information (une page facebook), des rencontres régulières (tous les deux mois), des discussions entre les rencontres (une liste de discussion) et un espace de partage (<http://coop-group.org/cyou1> en ligne mais aussi le 127° pour un espace de partage en présentiel).

Les rencontres ont permis de faire émerger des projets collectifs ouverts et un premier facilitateur se charge de les suivre. Début 2016 c'étaient 5 projets qui se développaient :

- Astronomie sensorielle pour découvrir l'espace avec tous les sens (en particulier le système solaire, une comète et la voie lactée "à toucher" pour les aveugles) ;
- Exolife qui imagine la vie extraterrestre dans les exoplanètes avec les contraintes scientifiques (présentée sous la forme d'affiches pour agence de voyage) ;
- Tentatives, un podcast d'analyse scientifique de films de sciences fictions (Dune, Elysium, la mouche, Looper, Avatar, Gravity, Troll hunter, Interstellar...);
- ImagineLife pour découvrir la biologie de synthèse et débattre de ses enjeux (sous forme d'émission vidéo présentant un projet concret et les questions qu'il pose) ;
- Jeux et lumière hologramme pour créer des hologrammes avec un simple smartphone

(bluffant...)

Astronomie sensorielle et ImagineLife sont même en train de devenir progressivement des communautés complètes. Le petit noyau de départ cristallise pour se transformer progressivement en écosystème de groupes collaboratifs en touchant un pourcentage toujours plus grand du carnet d'adresse Cyou.

La fonction première du groupe noyau est de développer l'entraide et les échanges entre les animateurs de groupes et de servir de pépinière pour de nouveaux groupes. Mais il semble également **le lieu naturel pour la gouvernance de l'écosystème. Cependant plusieurs pièges se présentent.** L'écosystème est une simple mise en réseau de communautés existantes de la même façon qu'une communauté est une simple mise en réseau de projets et de personnes. Mais nous adorons organiser le plus possible et souvent en commençant par le haut (une approche ascendante ou "top down" comme le disent les anglais). De quelle gouvernance avons nous réellement besoin pour l'écosystème de groupe (le groupe noyau comme tout autre groupe peut avoir une charte, mais ici nous parlons de l'écosystème qui met en réseau tous les groupes). **Chaque groupe doit rester le plus autonome possible et le plus important est ce qui se passe en bas** : les projets, les initiatives de personnes (ce qui est caractéristique d'une approche ascendante - "bottom up" en anglais). **Les communautés et écosystèmes sont le moyen de passage à l'échelle plutôt qu'une fin en soi**⁸².

Aller trop loin dans la structuration de l'écosystème risque de faire perdre leur identité aux groupes et de desimpliquer ceux qui sont actifs. Par ailleurs certains groupes peuvent, pourquoi pas, faire partie de plusieurs écosystèmes⁸³. Dans le cadre de l'écosystème Coop-group qui rassemble des groupes territoriaux et thématiques qui inventent des solutions pour demain, la gouvernance tient en trois lignes qui décrit les conditions que doit respecter un groupe pour être référencé dans l'écosystème :

1. votre groupe doit être ouvert à tous ceux qui le souhaitent sans adhésion ni autre restriction
2. votre groupe doit s'engager à développer le pouvoir d'agir de ses membres
3. votre groupe doit partager publiquement ses productions (par exemple grâce à des [licences de type creative Commons -by -sa](#))

Si un jour ces règles devaient poser problème pour un groupe donné, alors le groupe noyau pourrait être le bon endroit pour avoir ce débat⁸⁴.

⁸² [Edouard Glissant](#) parle d'archipélisation. Dans le monde de l'internet on parle aussi de réseau de réseaux.

⁸³ Par exemple les groupes Cyou1, Astronomie sensorielle et Imagine Life bénéficient de deux écosystèmes : Cyou et coop-group. Plusieurs des membres du groupe de soutien et de la communauté des animateurs de groupes de l'écosystème coop-group, sont très actifs dans d'autres écosystèmes et favorisent des ponts : Collibris, Réseaux de la transition...

⁸⁴ Paradoxalement, l'écosystème coop-group n'a pas vraiment actuellement de groupe noyau. Le groupe anim-fr qui rassemble des animateurs de groupes et de projets (qui sera présenté plus loin) a plus ou moins servi à ce rôle. Mais avec le temps des animateurs d'autres écosystèmes ont rejoint ce groupe (Greenpeace, Fédération des centres sociaux, Telabotanica, transition, etc.). Comme nous le verrons plus loin, le groupe anim-fr se situe plus au niveau d'une mise en réseau / d'écosystèmes / de groupes (ouf...). Les questions spécifiques à l'écosystème coop-group, risquent de polluer dans ce cas les autres membres du groupe anim-fr (sauf si parler d'un écosystème spécifique permet d'apporter des idées à d'autres écosystèmes, ce qui aujourd'hui est encore plutôt le cas). Au fur et à mesure se développent, toujours en préservant l'autonomie et l'initiative à la base, les différents niveaux de passage à l'échelle : projets collectifs (petit groupe), communautés (100-1000), écosystème de groupes (10000-100000), mise en réseau d'écosystèmes (encore plus de personnes en réseau). Peut être sera-t-il nécessaire un jour de mettre en place un groupe noyau spécifique à coop-group, indépendamment de Anim-fr, l'avenir nous le dira...

Exemple : le syndrome des fédérations d'associations

J'ai travaillé dans les années 1990 avec plusieurs fédérations d'associations nationales (je ne vous dirait pas lesquelles car je vais plutôt présenter leurs problèmes que leurs bons cotés à des fins pédagogiques...)

Une fois, il s'agissait de développer des groupes thématiques entre les associations nationales membres de la fédération ; une autre fois il s'agissait de mettre en réseau ces fédérations européennes. A chaque fois s'est posé le même problème : les personnes actives au niveau national avaient peu de temps pour faire vivre les échanges au niveau de la fédération. Ceux au contraire qui avaient été beaucoup moins bons et avaient "planté" leur association avaient beaucoup plus de temps disponibles et étaient très volontaires pour "passer au niveau fédéral". Leur association nationale existait toujours mais plus rien ne s'y passait. Lorsqu'il s'est agit de mettre en réseau des fédérations d'associations nationales, j'ai pu également découvrir que des fédérations complètes n'étaient plus représentées que par une seule personne : les associations nationales avaient souvent disparues depuis longtemps ou étaient totalement inactives, mais un président était toujours là comme représentant de l'ensemble des associations nationales et il avait beaucoup de temps pour participer aux rencontres "à haut niveau" entre fédérations...

Une prime à ceux qui savent le moins développer une dynamique collective ? En tout cas il vaut mieux considérer les niveaux dits "supérieurs" comme un simple moyen de faire connaître et de mettre en réseau les initiatives développées par les porteurs de projets qui sont les véritables créateurs de valeur.

Montrer les groupes de l'écosystème pour développer des liens naturels entre eux

Outre un groupe noyau qui permet aux animateurs d'échanger entre eux, il existe un deuxième instrument qui facilite cette fois la mise en réseau des membres des communautés elles-mêmes. Il s'agit de **montrer aux membres d'une communauté les autres communautés de l'écosystème afin que certains puissent choisir de s'inscrire à d'autres groupes**. Ainsi, chaque communauté dispose de membres qui participent à d'autres communautés. Ce n'est pas le cas de tout le monde, mais par exemple dans le cas de coop-group, 12% des personnes sont inscrites dans au moins deux communautés. **Cela permet des liens naturels sans nécessiter de temps, ni définir des "rôles officiels" de plus** (les "officiers de liaison" comme on les appelle dans les organismes internationaux). Les échanges grâce à des personnes qui appartiennent à plusieurs groupes deviennent très simples: si l'une d'entre elle voit une initiative intéressante dans un groupe, lorsque la discussion dans un autre groupe en vient à un sujet similaire, elle aura tendance à contribuer en présentant l'exemple qu'elle a découvert dans le premier groupe..

Le fait d'avoir dans un même écosystème des groupes thématiques (qui travaillent sur un même thème depuis plusieurs endroits) **et des groupes territoriaux** (qui travaillent sur plusieurs thèmes sur un même territoire) **créé un maillage qui aide encore aux échanges entre les groupes**. Mais les groupes territoriaux peuvent aussi échanger entre eux (lorsqu'un groupe se crée par exemple dans un pays, c'est impressionnant le nombre de personnes d'autres pays qui s'y inscrivent juste pour voir ce qui s'y passe et échanger des idées, surtout si les personnes de différents pays se sont déjà rencontrées auparavant, comme présenté dans l'encadré exemple qui

suit). Et bien sûr de nombreux groupes thématiques ont également plein d'avantages à échanger entre eux.

Exemple : InnovAfrica⁸⁵, une rencontre pour favoriser les liens entre les groupes

Les rencontres InnovAfrica permettent depuis 2009 aux innovateurs d'Afrique et du reste du monde d'échanger entre eux. Cela a permis de développer progressivement des groupes dans plusieurs pays d'Afrique francophone (Bénin, Burkina Faso, Burundi, Côte d'Ivoire, Gabon, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Togo).

Lors de la naissance de nouveaux groupes territoriaux, les créateurs ont en général rencontrés à InnovAfrica les membres des autres groupes. Certains de ces derniers s'inscrivent naturellement dans le groupe du nouveau pays. L'entraide s'est aussi développée... pas toujours des groupes les plus avancés vers les nouveaux d'ailleurs, mais aussi l'inverse !. Cela parfois au prix de deux jours de car, juste pour s'entraider et se revoir...

Outre les groupes territoriaux, il y a de nombreuses thématiques abordées lors des forums InnovAfrica (falabs, tiers lieux, santé, énergie, cartographie, applications mobiles, etc.). Là aussi les échanges sont nombreux, aussi bien entre les membres d'un même groupe thématique venus de partout (Afrique, Europe, Canada, etc.) qui profitent de l'occasion pour se rencontrer ; mais aussi entre membres de groupes différents. Pour prendre un exemple Tidiane Ball, un médecin malien qui avait développé un site pour trouver les lieux de santé les plus proche⁸⁶, à découvert au forum InnovAfrica 2012 à Dakar au Sénégal, un ensemble de développeurs qui créent des passerelles entre le web et des serveurs téléphoniques vocaux ou SMS (Emerginov). Quelques temps plus tard est né une nouvelle application qui permet à toute personne qui dispose d'un simple téléphone de trouver les lieux de santé les plus proches de là où il se trouve. Les exemples de ce type sont nombreux⁸⁷. Non seulement grâce à cette rencontre en présentiel, mais aussi parce que plusieurs participants de chaque communauté participent à d'autres.

Mettre en place un espace qui permet de découvrir tous les groupes qui font partie d'un écosystème peut se faire facilement en rassemblant simplement sur une même page une liste des groupes avec un bref descriptif, un lien vers le site du groupe et un lien vers la page d'inscription.

Dans le cas de Coop-group, nous avons profité que l'outil Yeswiki initié par Outils Réseaux rassemble à la fois des wikis et une base de donnée pour créer très simplement une base de donnée des groupes de l'écosystème (et d'autres écosystèmes d'ailleurs).

Pour en savoir plus : une base de donnée plutôt qu'une plate-forme unique

Dans le cadre de l'écosystème coop-group, certains groupes ont souhaité des outils que nous

⁸⁵ <http://innovafrica.org/>

⁸⁶ <http://www.malisante.net/>

⁸⁷ voir par exemple <http://innovafrica.org/fr/forum/lome-2014/resultats/>

avons mis en place (wiki pour les espaces de partages, liste mail pour les discussions en ligne, outils de visio pour les rencontres à distance et même un catalogue de projets stimulants⁸⁸...). D'autres ont souhaité avoir (ou conserver) leur site avec des outils parfois différents.

Nous avons donc développé une base de donnée qui permet non seulement de créer automatiquement une page pour l'écosystème (afin de mettre à disposition des informations sur chaque groupe) mais aussi de générer automatiquement un wiki pour ceux qui le souhaitent avec par défaut un certain nombre d'éléments préconfigurés grâce à la base de données (tous étant modifiables). Techniquement, l'écosystème coop-group n'est donc :

1. qu'une simple base de données sur les groupes qui acceptent d'en faire partie (tout en pouvant tout à fait participer à un autre écosystème également),
2. des outils proposés pour les différentes activités du groupe, que chacun peut choisir d'utiliser ou non
3. et enfin une page qui permet d'accéder aux différents groupes : <http://coop-group.org/>

Les informations recueillies pour chaque groupe sont les suivantes (elles suivent bien sûr les différents conseils donnés dans ce livre). Suivant les groupes, certaines de ces informations n'existent pas ou ne sont pas pertinentes, très peu sont donc obligatoires.

Les 4 seules informations obligatoires :

- le nom du groupe ;
- une description courte en une ligne ;
- le type de groupe : thématique, territorial ou groupe support (comme anim-fr, kaleidos-coop ou encore la communauté noyau et le groupe de soutien de l'écosystème) ;
- un nom court utilisé pour les adresses web et mail (sans espace) ;

Des informations complémentaires sur le groupe :

- une description plus complète en un ou deux paragraphes ;
- des mots clés pour le groupe ;
- une liste de partenaires éventuels du groupe (avec un logo et un lien) ;
- un pays ou une région (pour les groupes territoriaux) ainsi que le positionnement sur une carte ;
- le nombre de membres (pour l'instant, à défaut d'être automatisé, il se met à jour à la main de temps en temps, mais au moins, donne un ordre de grandeur...) ;
- un bandeau (une image de 1920X160) ;
- Le niveau d'activité du groupe (en préparation, actif, ou archivé pour les groupes arrêtés) ;

Et enfin des liens vers les différents services du groupe

- La page d'accueil du groupe (qui peut intégrer plusieurs des services ci-dessous) ;
- La page d'information (par exemple sur Facebook, blog ou twitter) ;
- La page des rencontres (avec un calendrier et éventuellement un espace de rencontre en ligne) ;
- La page pour les discussions en ligne entre les rencontres (le plus souvent les archives de la liste mail) ;
- La page des actions et projets en cours (qui mène à l'espace de partage pour chaque projet) ;

⁸⁸ L'écosystème de groupes collaboratifs qui s'appelle aujourd'hui Coop-group a été initié à l'origine au sein de l'association Imagination for People qui s'est donné pour objectif de repérer et soutenir les projets sociaux créatifs. A partir de fin 2015, ces groupes se sont autonomisés et l'écosystème est devenu une simple mise en réseau pour favoriser l'entraide et l'échange entre la trentaine de groupes qui y participent. Si une structure (ici une association) a sans doute été nécessaire au départ pour disposer de moyens (développement d'outils, animation de l'écosystème), à partir d'une certaine taille, il devient possible d'adopter une approche plus décentralisée.

- La page des ressources (pour les liens vers les contenus plus finalisés qui peuvent être utiles également pour les non membres) ;
- Une page pointant vers une liste de projets stimulants (nous disposons d'un catalogue de projets en ligne) ;
- La page d'inscription... et de désinscription (parfois l'inscription n'est nécessaire que pour la liste de discussion, d'autres fois elle peut servir pour plusieurs services) ;
- La liste des membres ;
- La page administration (elle pointe par exemple vers la fiche de description du groupe et vers le document de suivi des projets) ;
- La page de suivi des projets et actions en cours pour le ou les facilitateurs ;

Les mots clés associés au groupe permettent de plus, d'utiliser la même base de données pour plusieurs écosystèmes de groupes. Il suffit par exemple d'ajouter le mot clé "cyou" dans les groupes de cet écosystème pour pouvoir faire très facilement une page regroupant tous les groupes de l'écosystème Cyou. Cette page peut être intégrée dans un site approprié grâce à la technique des "iframes" ou des "widgets".

Un groupe pour soutenir les facilitateurs

Outre le fait de monter un groupe noyau et de montrer aux membres des communautés les autres communautés pour que certains s'y inscrivent, **il y a une troisième chose qui peut être utile pour avoir un écosystème de groupes qui échangent et s'entraident : quelques personnes pour aider les animateurs qui le souhaitent à organiser et faire vivre leur groupe.**

La plupart des personnes qui montent des communautés ne sont pas des professionnels de ce domaine. Elles sont intéressées avant tout par une thématique (santé, énergie, éducation...) ou un territoire (généralement là où elles habitent). Bien sûr les animateurs peuvent utiliser ce livre - c'est même un des buts de celui-ci... - et avoir de l'aide grâce au groupe anim-fr, qui rassemble d'autres animateurs de groupe (il est présenté dans la partie suivante), mais l'animation de communauté est un vaste nouveau domaine de connaissances. Même après avoir été formé, il peut être utile de se sentir accompagné dans des moments importants de la vie du groupe.

Un petit groupe de bénévoles s'est mis en place dans l'écosystème coop-group appelé les "helpers". Ses membres connaissent les méthodologies présentées dans ce livre et, pour la plupart, ont suivi une formation à la coopération, le plus souvent Animacoop⁸⁹.

Le rôle de ce petit groupe de soutien est d'aider les animateurs à mettre en place ou réorganiser leur groupe afin de faciliter son fonctionnement tout en y passant le moins de temps possible (voir la partie II : mettre en place ou réorganiser son groupe pas à pas), mais également, une fois cela fait, **d'aider les facilitateurs dans leur travail de suivi du groupe.**

Pour cela, une fois le groupe organisé, les membres du groupe de soutien aux facilitateurs suivent ensuite régulièrement cinq indicateurs d'activité des communautés qui le souhaitent :

1. mise à jour régulier du document de suivi des projets et actions du groupe par les facilitateurs ;

⁸⁹ <http://animacoop.net/>

2. organisation régulière de rencontres (en ligne ou en présentiel) ;
3. diffusion régulière d'informations ;
4. activité normale de la liste de discussion (ni trop ni trop peu) ;
5. mise à jour de l'espace de partage ;

Le fait que ces cinq activités existent ne garantit pas que le groupe fonctionne sans problème, mais si elles ont lieu et qu'un problème apparaît, le facilitateur et les membres du groupe s'en rendront compte. Ils pourront alors résoudre cette difficulté par eux mêmes, en posant des questions sur la liste anim-fr ou bien encore en demandant directement de l'aide au groupe de soutien ou à d'autres personnes compétentes. Par contre, si le groupe ne se réunit pas régulièrement ou si les porteurs de projets ne sont pas relancés régulièrement pour savoir où ils en sont et les inciter à communiquer avec le reste de la communauté, alors "la mayonnaise peut retomber" et le groupe peut très bien ne plus être actif sans que personne ne s'en rende compte à temps...

le groupe de soutien donc là, à la fois pour accompagner les groupes qui souhaitent démarrer ou se réorganiser mais aussi pour détecter les difficultés qui ne sont pas immédiatement visibles et alerter le facilitateur ou le groupe. Dans l'introduction nous avons vu la notion "d'aveuglement paradigmatique" (la jeune femme et la vieille femme, ou encore le gorille que l'on ne voit pas...). **Ce qui est difficile à détecter** (sans des indicateurs et des vérifications régulières) **ce sont les activités manquantes du groupe surtout lorsque l'on se focalise - ce qui est normal - sur les activités qui fonctionnent !**

Exemple : comment meurt une activité

Dans une communauté en ligne thématique très internationale, un des membres a proposé de se retrouver tous les mois pour une réunion en ligne qu'il organisait. Ces rencontres marchaient très bien et permettaient de nombreux échanges de savoir faire entre les participants. L'organisateur, bien que très actif et très sollicité par ailleurs, trouvait le temps une fois par mois de lancer un sondage pour trouver une date.

Un jour, la date prévue n'a pas été possible pour une raison probablement toute bête que tout le monde a oubliée depuis. Pris par de nombreuses autres activités, l'organisateur a oublié de relancer un nouveau sondage et ces rencontres à distance se sont arrêtées, malgré tout leur intérêt...

L'action du facilitateur est justement, au sein du groupe de relancer le porteur d'une action pour que celle-ci ne s'arrête que si on en a fait le choix volontaire. Mais que se passe-t-il si le facilitateur lui-même, pour une raison quelconque interrompt son suivi régulier et, pris par d'autres choses, oublie de le reprendre ? L'action du groupe de soutien au sein de l'écosystème est justement de relancer les facilitateurs pour qu'ils continuent leur suivi tant qu'il n'a pas fait le choix d'arrêter et de passer la main...

Une mise en réseau des écosystèmes de groupes : Anim-fr & Kaleidos-coop

Les projets collectifs (quelques personnes) se rassemblent dans une communauté (typiquement entre 100 et 1000 membres) pour leur bénéfice mutuel⁹⁰. Des communautés échangent entre elles

⁹⁰ Première partie, chapitre 2 "des projets ouverts pour faire ensemble"

et s'entraident au sein d'un écosystème (environ entre 10000 et 100000 personnes touchées⁹¹).
Mais peut-on aller plus loin dans le passage à l'échelle avec une mise en réseau d'écosystèmes de groupes ?

Tout comme pour les communautés et les écosystèmes, **il ne s'agit pas d'imposer des normes aux niveaux précédents ni de prendre une partie de leur identité, mais simplement de les aider à s'entraider et à échanger tout en faisant en sorte que les bonnes idées puissent circuler et que des mutualisations puissent aider chacun** (construire une approche ascendante plutôt que descendante). Un réseau d'écosystèmes doit donc être encore moins structuré qu'un écosystème de communautés qui le sera moins qu'une communauté de projets collectifs...

Dans ce que nous avons pu tester jusqu'à présent, **une mise en réseau de plusieurs écosystèmes émerge** alors même qu'il n'a pas de nom ! **Elle s'appuie sur deux simples communautés de support** qui permettent des échanges et de l'entraide entre les communautés des différents écosystèmes simplement parce que des membres de ces écosystèmes en font partie. Ces deux communautés ont été pensées au départ au sein d'un écosystème⁹² mais de façon naturelle, parce que la mutualisation fonctionne d'autant mieux que l'on est nombreux, d'autres groupes en dehors de l'écosystème et d'autres écosystèmes les ont rejoint⁹³.

La première "communauté support" est Anim-fr (<http://coop-group.org/anim-fr/>). Elle rassemble les acteurs francophones impliqués dans l'animation de projets et de communautés collaboratifs. Elle permet non seulement à un animateur de poser des questions pour être aidé par les autres, mais aussi d'échanger la veille et les savoir-faire afin de monter en compétence collectivement. Ce groupe a aussi permis de tester de nouvelles approches comme par exemple des débats en intelligence collective⁹⁴. Dans le cadre de l'écosystème Coop-group, les facilitateurs sont tous inscrits sur anim-fr. Quant aux autres animateurs de communauté (leaders, porteurs de projets...) ils se sont vu proposés pour ceux qui le souhaitent d'y participer également.

La deuxième "communauté support" est Kaleidos-coop (<http://kaleidos-coop.org/>). Elle rassemble tous ceux qui créent du bien commun au service des communautés : développement de logiciels et de services en ligne pouvant être utilisés par les communautés, formations et

⁹¹ Ces nombres semblent sortis de nulle part, ils seront expliqués en détail dans le livre 2 "Comprendre ce qui se passe dans votre groupe" dans le chapitre "la taille des groupes et les rôles des membres". En attendant, une première explication se trouve dans le chapitre 3 "la communauté : la puissance des grands nombre" et d'une façon plus complète mais limitée aux communautés dans le ebook de Coop-tic : "la taille des groupes et les rôles des membres" :

<http://ebook.coop-tic.eu/francais/wakka.php?wiki=LaTailleDesGroupesEtLesRolesDesMembres>

⁹² Anim-fr a été initié au départ au sein de l'écosystème coop-group qui lui-même a été initié au départ par l'association Imagination for People. Kaleidos-coop a été initié au sein de l'association Outils Réseaux.

⁹³ Puisqu'au delà de 1000 ou 2000 personnes une communauté fonctionne moins bien, on peut imaginer qu'il y a une limite au nombre de communautés et d'écosystèmes qui peuvent échanger efficacement dans un réseau. Peut-être faudra-t-il alors prévoir un niveau au-dessus du réseau (un "réseau de réseaux" ?) et/ou éviter de sauter un niveau en proposant aux animateurs de communautés d'échanger directement uniquement avec les animateurs du même écosystème (pour conserver des communautés d'animateurs de taille acceptable), mais nous n'en sommes pas encore là... Une autre approche, qui pourrait être assez naturelle, serait d'avoir des réseaux d'écosystèmes de groupes rassemblant tous ceux qui parlent une même langue, et d'avoir des personnes qui sont inscrites à plusieurs de ces "réseaux linguistiques" en fonction des langues qu'ils parlent pour faciliter les échanges entre ces réseaux linguistiques d'écosystèmes...

⁹⁴ Voir le projet européen Catalyst, des outils pour développer l'intelligence collective :

<http://coop-group.org/anim-fr/wakka.php?wiki=ProJetCatalyst>

accompagnement sur la coopération, accompagnement économique des communautés et porteurs de projet... Cette communauté s'est ouverte plus récemment à tous les groupes et écosystèmes qui le souhaitent et devrait permettre de mutualiser de nombreux services pour le bénéfice de toutes les communautés.

A retenir : mutualiser l'entraide au-delà de la communauté

Les communautés, tout comme les projets collectifs et les personnes tirent un grand bénéfice à échanger avec d'autres et à mutualiser leurs efforts. C'est tout l'intérêt du passage à l'échelle avec les écosystèmes de communauté.

La mise en réseau de communautés au sein d'un écosystème n'est pas une fin en soi mais plutôt un moyen pour faciliter l'entraide, l'échange, la circulation des bonnes idées ainsi que le passage à l'échelle grâce à la mutualisation et la reproduction des meilleures idées.

L'écosystème doit rester peu structuré et respecter l'identité des communautés qui le rejoignent (et qui peuvent d'ailleurs très bien participer à plusieurs écosystèmes...). L'écosystème peut proposer trois choses pour faciliter les échanges entre les communautés :

- Un groupe "noyau" pour permettre aux facilitateurs et aux personnes les plus actives des groupes de s'entraider et de monter en compétence collectivement ;
- Un groupe de personnes maîtrisant la méthodologie collaborative pour aider les animateurs à mettre en place ou réorganiser leur groupe et ensuite pour les aider à identifier les manques dans les activités du groupe ;
- Un espace pour présenter à tous les autres communautés afin de favoriser l'inscription à plusieurs communautés de certains des membres et ainsi faciliter naturellement les échanges entre elles ;

D'autres groupes peuvent même faciliter les échanges non seulement entre des communautés mais également entre des écosystèmes de communautés. Deux ont émergés et se sont ouverts progressivement pour faciliter une mise en réseau des écosystèmes de groupes :

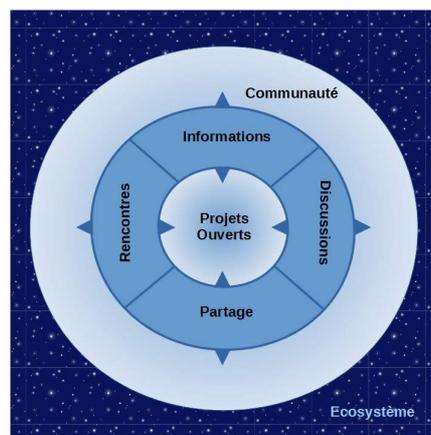
- La communauté Anim-fr qui rassemble des acteurs francophones de l'animation de projets collectifs, de communautés et d'écosystèmes ;
- La communauté Kaleidos-coop qui rassemble ceux qui développent des services pour les communautés : logiciels et services en lignes, formation à la coopération, accompagnement économique...

9 Que faut-il retenir ?

Une communauté pour échanger, s'entraider et faire des projets collectifs

Une communauté avec le plus de monde possible permet de ne pas être seul (ça c'est une évidence... mais c'est aussi un des points clés pour ceux qui veulent apprendre et agir).

1. Dans son niveau minimal une communauté permet de **s'appropriier collectivement des informations** (c'est le rôle principal des community managers) ;
2. Elle permet d'aller plus loin et de **favoriser l'entraide et l'échange entre les membres**. Cela est particulièrement utile quand les membres développent des projets ;
3. Et mieux encore, elle permet de **développer des actions collectives** :
 - a. **Les projets collectifs** fonctionnent bien avec un noyau jusqu'à une douzaine de personnes. Ils bénéficient de la communauté (premier public, idées et veille, aide ponctuelle et "réservoir" de nouveaux participants potentiels) et la communauté bénéficie des projets (dynamique active dans le groupe, émulation entre les projets) ;
 - b. Il est aussi possible de **développer des activités avec toute la communauté** (avec une organisation adaptée pour par exemple, organiser ensemble un événement, mais aussi de façon moins classique, pour organiser des débats en intelligence collective (comme nous le verrons dans le livre 3 "développer des compétences pour la coopération"⁹⁵) ;



La méthode proposée dans ce livre, permet d'articuler les projets collectifs (moins de douze porteurs par projet) et une grande communauté (plus de cent personnes) pour un bénéfice mutuel⁹⁶.

La question oubliée : le temps disponible

La plupart du temps nous organisons notre communauté "comme si" tout le monde avait tout son temps et toute son attention à y dédier. Cela peut être à peu près le cas avec des militants (qui se dédient justement à cette communauté) ou à des personnes qui sont payées pour y participer (et encore elles ont souvent bien d'autres choses à faire...). Mais si nous voulons toucher le plus grand nombre pour profiter de la taille de la communauté, **nous allons devoir prendre en compte le manque de temps que chacun peut consacrer à une communauté particulière.** En ce début de XXIème siècle nous sommes de plus en plus sollicités de partout (famille, amis, travail, réseaux sociaux, etc.) ce qui rend cette approche encore plus indispensable.

⁹⁵ Voir "comment produire un texte avec plusieurs centaines de personnes", "Faire ensemble ! Manuel à l'usage des animateurs de réseaux collaboratifs", Coop-TIC 2013 : <http://tinyurl.com/produire100>

⁹⁶ Pour comprendre les raisons profondes des nombres annoncés, voir "la taille des groupes et le rôle des membres" in "Faire ensemble ! Manuel à l'usage des animateurs de réseaux collaboratifs", Coop-TIC 2013 : <http://ebook.coop-tic.eu/>

La méthode proposée dans ce livre consiste à animer des personnes qui n'ont pas le temps... avec des personnes qui n'ont pas le temps !

L'escalier de l'implication... et de la desimplications

Il est tout à fait normal que certains membres de la communauté s'impliquent moins à un moment (découragement, problème personnel, autre activité qui leur prend plus de temps...). **Il est donc nécessaire à l'inverse de favoriser l'implication de nouvelles personnes.** Cela se fait en proposant différentes étapes simples à franchir pour que chacun trouve sa place. Un peu comme les marches d'un escalier qui ne doivent pas être trop hautes pour le gravir plus facilement. On peut définir ainsi des niveaux croissants d'implication dans une communauté :

- Les personnes extérieures qui ne connaissent pas la communauté
- Les personnes extérieures qui connaissent la communauté
- Les membres de la communauté qui y sont inactifs ;
- Les membres qui sont observateurs : ils suivent ce qui s'y fait sans contribuer ;
- Les membres qui prennent une attitude réactive : ils contribuent lorsqu'on leur propose
- Les membres qui prennent une attitude pro-active : ils prennent des initiatives

Inutile de vous lamenter que “les autres” ne participent pas, vous faites sans aucun doute la même chose dans d'autres groupes. Il est très probable d'ailleurs que vous adoptiez des niveaux d'implication différents, chacun dans au moins un des nombreux groupes que vous connaissez (familial, amical, professionnel, associatif, etc.).

Par contre, on observe de façon très contre intuitive que le pourcentage de personnes dans chacun des niveaux d'implication reste assez stable (en particulier entre 1 et 5% de proactifs et 10 et 20% de réactifs⁹⁷).



les rôles d'animation : facilitateur, porteur de projet, leader...

Les animateurs de projets et de communautés ont souvent peu de temps disponible :

- **les porteurs de projets** passent parfois beaucoup de temps sur leur projet mais consacrent souvent beaucoup moins d'attention et de temps au reste de la communauté ;
- **les leaders** sont souvent très sollicités de partout (surtout s'ils sont visibles à l'extérieur de la communauté). Si ce n'est pas le cas, et qu'ils sont très (trop) impliqués dans la

⁹⁷ Il est donc possible de favoriser - dans certaines limites - l'implication dans les groupes. Ce point sera présentée dans le livre 2 “comprendre ce qui passe dans votre groupe”. Voir en attendant sa sortie, “l'implication” <http://ebook.coop-tic.eu/francais/wakka.php?wiki=LaTailleDesGroupesEtLesRolesDesMembres>

communauté, alors ils risquent de freiner ceux qui sont moins légitimes qu'eux et qui auraient pu s'impliquer. Parfois le leader porte l'unique projet de la communauté qui s'effondre alors lorsqu'il arrête de s'impliquer, devenant ainsi le fossoyeur de sa propre communauté ;

Le rôle de facilitateur de communauté devient particulièrement stratégique dans ce contexte. Il ne s'agit pas pour lui de passer énormément de temps (une heure par semaine suffit en général), mais **de sa régularité dépend le bon fonctionnement du groupe**. Il n'a pas besoin d'être très légitime, ni très actif, ni même très à l'aise dans les relations de groupes (il aura principalement des relations de personnes à personnes avec les membres actifs de la communauté). Le facilitateur s'assurera que les projets de la communauté ne s'arrêtent pas et qu'ils communiquent avec le reste de la communauté. Il vérifiera également que les activités de la communauté ont bien lieu (rencontres régulières, mise à jour de l'espace de partage...). Il pourra même si nécessaire, alerter le leader ou le reste de la communauté en cas de difficulté. **Il permet ainsi à la communauté de fonctionner avec des animateurs réactifs, lui seul ayant un rôle nécessairement pro-actif.**

D'autres rôles d'animation spécifique pour chacune des activités du groupe (voir paragraphe suivant) peuvent être pris en charge par un facilitateur, un leader, un porteur de projet ou bien encore par un ou plusieurs autres membres de la communauté. Mais là encore, ceux qui acceptent ce rôle ont une attention limitée à y consacrer. Le facilitateur sera bien utile pour que rien ne soit oublié.

Les quatre activités pour faciliter le fonctionnement autonome

La communauté a besoin pour bien fonctionner de quatre activités spécifiques :

- **un flux d'information** qui peut toucher les membres mais aussi les non membres de la communauté (à votre avis : quelles informations ne doivent pas sortir d'une communauté dont les membres peuvent entrer et sortir librement ?⁹⁸). **Il peut être utile d'avoir un ou plusieurs community managers, bloggeurs ou "griots"** qui pensent à rassembler l'information et à la diffuser ;
- **des rencontres régulières** en présentiel et/ou à distance qui motivent les plus actifs (les proactifs et une partie des réactifs). Elle peuvent avoir lieu en présentiel et/ou à distance. **Il peut être utile d'avoir un organisateur des rencontres** qui pense à proposer régulièrement des sondages pour fixer les dates (et définir le lieu)⁹⁹ ;
- **des discussions entre les rencontres** qui permettent à ceux qui ne participent pas à toutes ou partie des rencontres de ne pas être déconnectés (en particulier les réactifs et les observateurs). La liste de discussion mail est la moins mauvaise solution pour cette activité à condition de fixer quelques règles. **Il peut être utile d'avoir un ou plusieurs modérateurs** pour rappeler ces règles et aider ceux qui en ont besoin à s'inscrire et se désinscrire ;
- **un espace de partage** qui permet, contrairement aux autres activités, de retrouver classées par thème les informations produites et échangées, indépendamment de l'activité

⁹⁸ Dans le cas d'une entreprise, certaines informations doivent rester en "interne". Mais cela veut dire le plus souvent que les informations ne sont diffusées qu'au sein de l'entreprise, pas forcément qu'elles doivent rester au sein de la communauté elle-même.

⁹⁹ Les anglais distinguent le rôle de "chairman" (président) qui anime la réunion et peut varier d'une réunion à l'autre ; du rôle de "convenor" (l'organisateur de la réunion) qui a la responsabilité que la réunion ait lieu.

et de la date de production. Il peut être constitué de différents niveaux d'accessibilité (site, wiki, traitement de texte en ligne, pads...), mais avec une porte d'entrée commune pour constituer une gare de triage des informations du groupe. Il peut être utile d'avoir un ou plusieurs attrapeurs pour saisir les informations et les classer ;

Se mettre en réseau avec d'autres communautés

Une communauté à tout intérêt elle-même à ne pas être seule et à se mettre en réseau avec d'autres communautés. L'écosystème qui peut émerger de cette mise en réseau ne doit pas gêner l'autonomisation et l'identité des communautés mais simplement leur permettre d'échanger, de s'entraider, voire de mutualiser certains moyens et même de développer des actions communes. Il peut s'appuyer sur différents moyens :

- **un espace qui montre l'ensemble des communautés** afin de favoriser pour certains l'appartenance à deux ou plusieurs communautés, créant ainsi un lien naturel entre les groupes (ce qui est dit dans l'un peut servir à un autre) ;
- **un "groupe noyau"** qui permet aux animateurs d'échanger, de s'entraider, de trouver des terrains de mutualisation...
- éventuellement **un groupe de soutien aux animateurs**, formés à la méthodologie. Ils peuvent accompagner les animateurs de groupes qui mettent en place ou réorganisent leur groupe mais aussi aider par la suite à détecter les manques dans l'activité d'un groupe pour en avertir le ou les facilitateurs ;

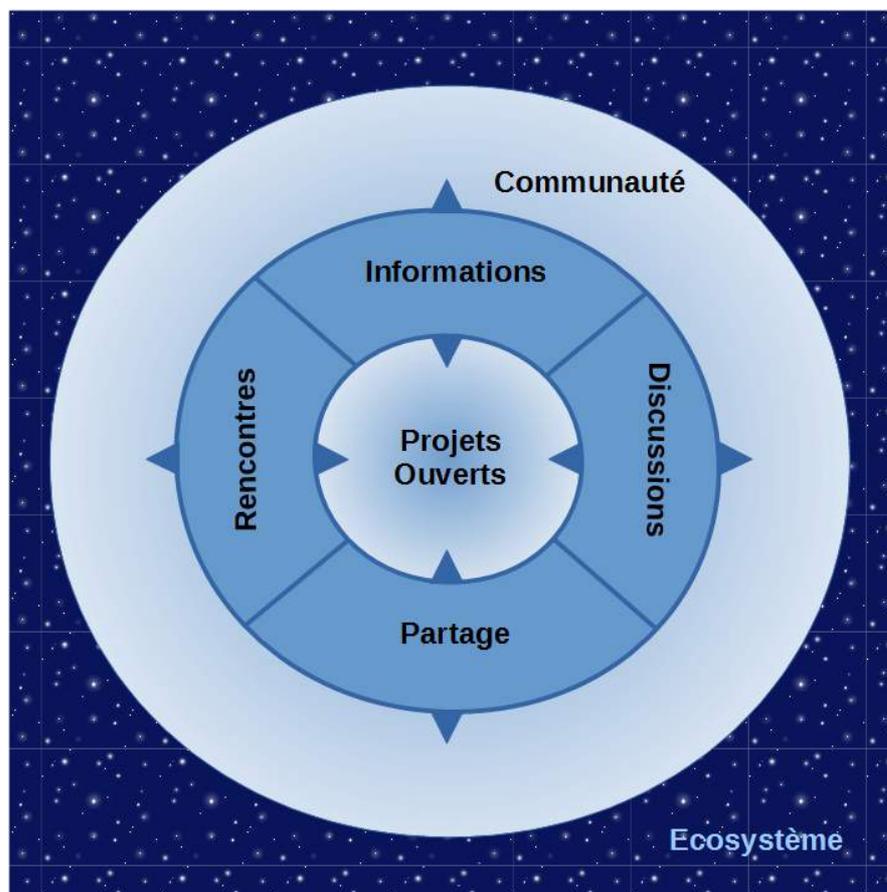
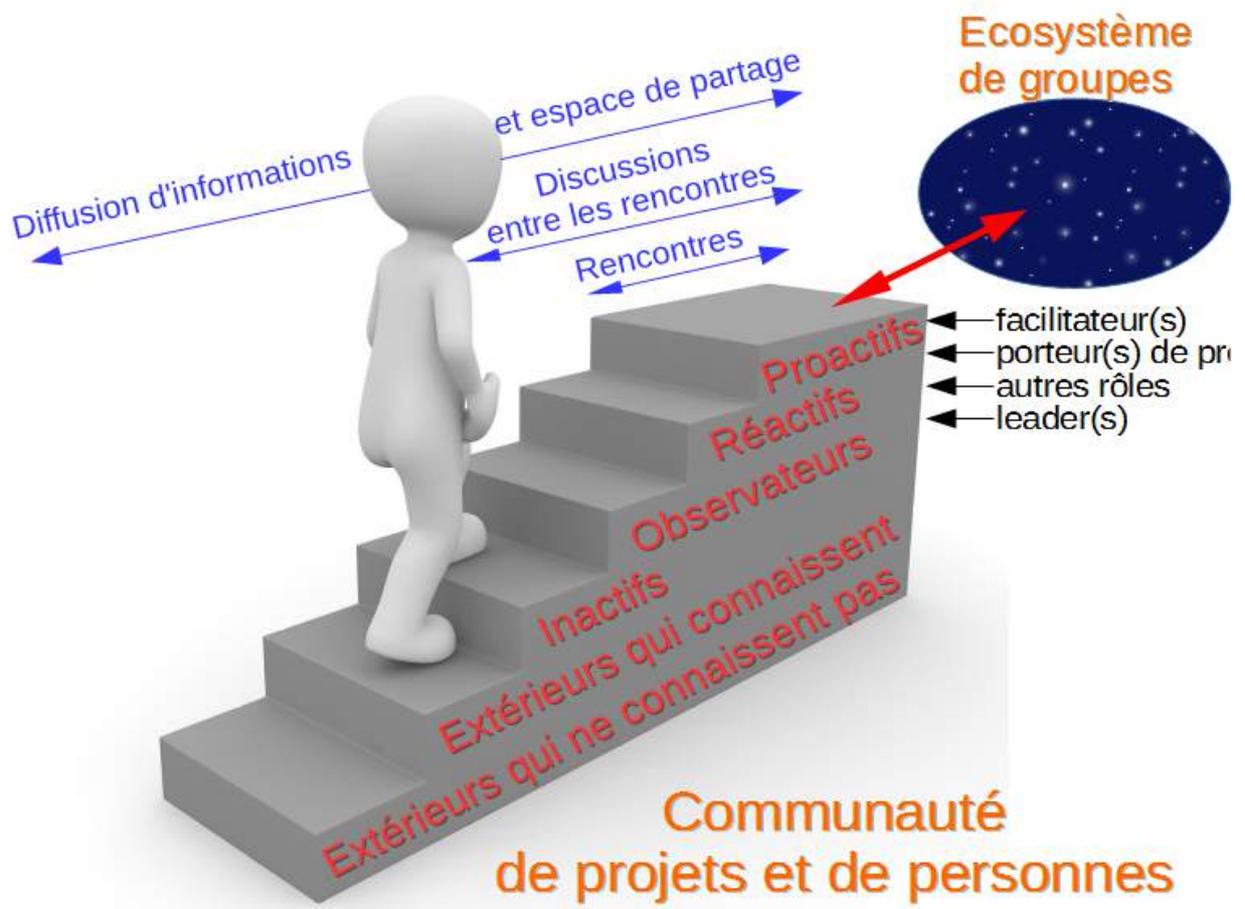
D'autres groupes peuvent même au-delà d'un écosystème de groupes particulier, aider dans la mise en réseau de ces écosystèmes de groupes, quelque soient les thèmes sur lesquels ils agissent :

- **Une communauté d'animateurs de groupes** pour favoriser l'entraide et la montée en compétence collective sur l'animation de groupes, comme c'est le cas d'anim-fr ;
- **Une communauté qui rassemblent ceux qui offrent des services aux communautés** (logiciels, formation, accompagnement...) et qui peuvent ainsi mutualiser des moyens et rendre compatibles ce qu'ils offrent, comme c'est le cas pour le groupe Kaleidos-coop ;

Deux cartes et une approche pas à pas pour ne rien oublier

Nous avons déjà vu au chapitre 1 une première carte pour avoir une vue d'ensemble de ce qu'il faut prendre en compte pour son groupe. **Je vous remet cette carte à la page suivante avec une autre qui présente les choses un peu différemment pour vous aider à vous approprier tous les concepts présentés ici.** Imprimez cette page et affichez là, elle vous permettra de ne pas perdre le Nord...

Prenez le temps de faire votre rapport d'étonnement et l'exercice qui sont dans les pages suivantes, Ce sont 20 minutes qui vous permettront de tirer tout le bénéfice de ce que vous avez déjà lu. Et ensuite, **par où commencer ? comment faire étape par étape pour mettre en oeuvre ces principes ?** C'est tout l'objet de la deuxième partie de cet ouvrage...



A retenir : votre rapport d'étonnement sur l'animation de communautés

Prenez quelques instants pour noter avec vos propres mots ce qui vous semble important dans la première partie de cet ouvrage et ce que vous ne voulez pas oublier (rappelez-vous de "l'aveuglement paradigmatique" présenté au début)

10 A vous de jouer : qu'avez-vous retenu ?

Prenez un crayon et une copie des pages suivantes ou bien faites le questionnaire en ligne sur <https://frama.link/anim1h-Q1>

La première partie de ce livre présente un ensemble de concepts qui pourront vous aider dans la mise en place et dans l'animation d'une communauté. Mais qu'en avez-vous retenu ? Pour le savoir, **essayez de remplir ci-dessous les trous dans les textes**. Si vous avez quelques manques, pas de panique... **les numéros entre crochets vous indiqueront le chapitre que vous avez survolé peut être un peu trop rapidement** afin d'y retrouver toutes les réponses.

Les questions sont regroupées en trois parties (elles mêmes décomposées en sous parties) pour vous permettre si nécessaire de remplir ce questionnaire en plusieurs fois. **Vous pouvez également faire cet exercice à plusieurs** et même copier les uns sur les autres :-)

Une fois ce petit questionnaire rempli, vous serez fin prêt pour mettre en place une communauté ou en réorganiser une qui existe déjà pour simplifier son animation et ensuite l'aider à se développer. Pour cela vous serez guidé pas à pas dans la deuxième partie.

Groupes, projets et communautés

[0] Il y a trois erreurs qui peuvent faire échouer votre groupe :

Croire que tout le monde _____ tout le temps (y compris vous-même...) et que tout le monde a _____, mais aussi croire que l'on a trouvé LA _____ unique .

[9] Animer une communauté revient le plus souvent à animer des personnes

qui _____ avec des animateurs qui _____ (vous compris...) !

[1] Un groupe est un ensemble de personnes qui échangent et travaillent ensemble. Cela englobe différents types très différents mais qui peuvent être complémentaires, entre autres :

- 1) les _____ qui développent des projets (mais qui sont limités généralement à une _____ de personnes [2])
- 2) les _____ où on recherche à toucher le plus grand nombre de projets (elles sont plus faciles à animer à partir d'une _____ de personnes [3]).

Leur taille est différente, avec des niveaux d'implication différents. De plus, les _____ gèrent des contraintes alors que les _____ ouvrent des opportunités. Pour bénéficier de chacune, la solution consiste à prendre en compte les _____ !

[2] Un projet est "un ensemble finalisé d'activités et d'actions entreprises [...] dans le but de répondre à un _____ défini dans des délais fixés et dans la limite d'une enveloppe budgétaire allouée"

Un projet ouvert choisi d'en partager l'avancement avec une _____ .

Les projets ne sont pas indispensables à la communauté mais ils sont utiles
pour développer de l'_____ dans la communauté et la
motivation des membres des autres projets.

A l'inverse, une communauté peut être utile à un projet pour

- gagner en visibilité et bénéficier de la légitimité de la

 - avoir des _____ ponctuellement quand le projet en a besoin
 - disposer d'un "réservoir" de personnes qui pourront
_____ le projet quand certains des membres du projet
s'en éloigneront.
-

[2] Le facilitateur est un rôle clé pour suivre les différents projets et faire le
lien avec la _____. Il n'a besoin que de _____ heure par
semaine mais c'est sa régularité qui permet que les autres animateurs
n'oublient pas de partager leurs informations. Au moins une fois par mois, il
appelle les _____ pour leur poser trois
questions :

- 1) quelle est la prochaine _____ du projet ?
- 2) quelle est la prochaine _____ de
l'équipe projet ?

3) peut-il partager ces informations avec _____ (si au bout d'un certain temps le référent ne le fait pas, le _____ peut le faire à sa place).

[3] Dans une communauté les niveaux d'implication sont variés mais le pourcentage pour chacun reste assez constant (ce qui est plutôt contre-intuitif) :

- les _____ prennent des initiatives. Ils sont typiquement entre 1 et 5 % ;
- les _____ réagissent lorsqu'on les sollicite ils sont en général entre 10 et 20 % ;
- les _____ suivent ce qui se passe sans contribuer ;
- les _____ ne suivent pas les échanges et ont peut être même oublié qu'ils font parti de la communauté...

Il existe cependant quelques exceptions (sur une durée courte, par exemple lors d'une rencontre ou avec une communauté avec des membres très _____).

Une communauté peut servir à plusieurs choses :

1. diffuser et aider à s'approprier de l'_____ ;

2. permettre aux membres d'échanger, de s'_____ et de monter en compétence collectivement ;
 3. si possible, faciliter le développement de _____ ouverts collectifs ;
 4. et même parfois à développer de l'_____ collective (trouver des idées collectives, faire des prévisions collectivement...)
-

[3] Les leaders apportent de la légitimité à la communauté et attirent des nouveaux membres.

Mais si il est trop présent, le leader peut devenir une _____ pour la communauté, et peu d'autres projets oseront se mettre en place... Si en plus il a créé la communauté mais se décourage et se désengage, il deviendra un " _____ - fossoyeur". A l'inverse, même s'il a peu de temps, il peut répondre aux sollicitations du _____ pour motiver le groupe ou aider à résoudre un conflit.

Les 4 activités pour faciliter le fonctionnement de la communauté

[1] En associant quatre activités, il est possible de faire vivre une communauté avec peu de temps (à condition de ne pas en oublier une...) :

1. [4] la diffusion d'_____ (pour toucher tout le monde, y compris ceux qui ne sont pas _____ de la

communauté), elle peut être gérée par un des animateurs ou par un ou plusieurs _____ (plusieurs termes possibles) ;

2. [5] des _____ régulières en présentiel et/ou à distance (pour booster les _____ et une partie des _____), elles peuvent être planifiées par un des animateurs ou par un _____ de rencontres ;

3. [6] des _____ entre les rencontres (pour ne pas oublier le reste des _____ qui ne viennent pas à une ou plusieurs rencontres et les _____) elles peuvent être gérées par un des animateurs ou par un ou plusieurs _____ ;

4. [7] un _____ pour ne pas perdre la mémoire. Les informations y sont classées par _____ pour faciliter une vue d'ensemble (il peut être à disposition de tout le monde, y compris ceux qui ne sont pas _____ de la communauté), il est mis à jour par tous mais aussi plus particulièrement par un ou plusieurs _____ ;

[4] 4 types d'outils en ligne peuvent aider ces 4 types d'activité (à condition de ne pas attendre qu'ils fassent tout "à notre place" mais plutôt qu'ils nous permettent de faire mieux avec moins de temps...) :

- [4] Pour diffuser de l'information (citez le plus d'outils possibles) :

- [5] Pour les rencontres : trouver une date (Framadate ou Doodle), prendre des notes ensemble (_____ plusieurs réponses possibles pour les outils), se réunir à distance (réunion téléphonique, chat ou outil de _____ tels que Flashmeeting ou d'autres) ;
- [6] Pour discuter entre les rencontres, afin de toucher les réactifs et les observateurs il faut que les échanges arrivent directement chez le destinataire plutôt que de lui demander d'aller chercher l'information. On parle d'outil " _____ ". Il en existe peu et malheureusement incompatibles entre eux (rare sont ceux qui en utilisent plus de deux régulièrement). La solution la moins pire est la _____ ;
- [7] Dans l'espace de partage se trouvent des pages qui n'ont pas à être modifiées régulièrement, des espaces pour lister les projets et les ressources et d'autres espaces qui doivent être mises à jour

souvent et par le plus grand nombre (citez le plus d'outils possibles pour ces dernières) : _____

Mettre en réseau les communautés pour ne pas être isolé

[8] Pour ne pas rester isolée, la communauté peut participer à un ou plusieurs _____ de groupes. Outre les communautés, on y trouve :

- un espace pour montrer aux membres des communautés les autres communauté afin que certains s'_____ à d'autres groupes, créant ainsi un lien naturel entre les communautés ;
- un groupe _____ pour faciliter l'échange et l'entraide entre les facilitateurs, certains autres animateurs ainsi que tous ceux qui sont intéressés (par contre la gouvernance doit rester minimale selon une approche _____ respectant l'autonomie et l'identité de chaque communauté, souvent une simple charte très courte suffit) ;
- et éventuellement un groupe de bénévoles formés aux _____ présentées dans ce livre pour aider les animateurs à mettre en place ou réorganiser leur groupe et aussi suivre régulièrement les indicateurs d'_____ des

communautés qui le souhaitent pour alerter le facilitateur ou le groupe en cas de difficultés détectées ;

[8] Deux autres communautés “support” peuvent aider les animateurs

indépendamment des écosystèmes auxquels ils participent ou non :

- une communauté d'animateurs projets collectifs et de _____ (par exemple _____ dans le monde francophone) ;
- une communauté qui rassemble ceux qui développent des services en bien commun pour les _____ (par exemple _____ dans le monde francophone) ;

Exercice individuel : solution du questionnaire

Les bonnes réponses sont indiquées en souligné ci-dessous.

Si vous avez des erreurs, pas de problème ! Le simple fait d'avoir fait ce questionnaire, de vous être posé les questions et d'avoir comparé avec les réponses vous a aidé à mémoriser les choses les plus importantes. Vous avez gagné !

Si vous êtes arrivé là et n'avez pas fait le questionnaire : prenez vraiment un stylo ou allez sur le questionnaire en ligne (<https://frama.link/anim1h-Q1>). Les vingt minutes que vous allez prendre vont valoriser tout le temps que vous avez passé à lire ce document jusqu'ici mais aussi vous faire gagner énormément de temps dans les différents groupes que vous animez ou simplement où vous participez !

Groupes, projets et communautés

Il y a trois erreurs qui peuvent faire échouer votre groupe : Croire que tout le monde coopère tout le temps (y compris vous-même...) et que tout le monde a du temps, mais aussi croire que l'on a trouvé LA solution unique.

Animer une communauté revient le plus souvent à animer des personnes qui n'ont pas le temps avec des animateurs qui n'ont pas le temps (vous compris...) !

Un groupe est un ensemble de personnes qui échangent et travaillent ensemble. Cela englobe différents types très différents mais qui peuvent être complémentaires, entre autres :

- 1) les groupes de travail [ou groupes projets] qui développent des projets (mais qui sont limités généralement à une douzaine de personnes)
- 2) les communautés où on recherche à toucher le plus grand nombre de projets (elles sont plus faciles à animer à partir d'une centaine de personnes).

Leur taille est différente, avec des niveaux d'implication différents. De plus, les projets gèrent des contraintes alors que les communautés ouvrent des opportunités. Pour bénéficier de chacune, la solution consiste à prendre en compte les deux !

Un projet est "un ensemble finalisé d'activités et d'actions entreprises [...] dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans la limite d'une enveloppe budgétaire allouée"

Un projet ouvert choisi d'en partager l'avancement avec une communauté .

Les projets ne sont pas indispensables à la communauté mais ils sont utiles pour développer de l'activité dans la communauté et la motivation des membres des autres projets.

A l'inverse, une communauté peut être utile à un projet pour

- gagner en visibilité et bénéficier de la légitimité de la communauté
- avoir des bénévoles ponctuellement quand le projet en a besoin
- disposer d'un "réservoir" de personnes qui pourront rejoindre le projet quand certains des membres du projet s'en éloigneront.

Le facilitateur est un rôle clé pour suivre les différents projets et faire le lien avec la communauté. Il n'a besoin que de une heure par semaine mais c'est sa régularité qui permet que les autres animateurs n'oublient pas de partager leurs informations. Au moins une fois par mois, il appelle les référénts de projets pour leur poser trois questions :

- 1) quelle est la prochaine étape du projet ?
- 2) quelle est la prochaine date de rencontre de l'équipe projet ?
- 3) peut-il partager ces informations avec la communauté (si au bout d'un certain temps le référent ne le fait pas, le facilitateur peut le faire à sa place).

Dans une communauté les niveaux d'implication sont variés mais le pourcentage pour chacun reste assez constant (ce qui est plutôt contre-intuitif) :

- les proactifs prennent des initiatives. Ils sont typiquement entre 1 et 5 % ;
- les réactifs réagissent lorsqu'on les sollicite ils sont en général entre 10 et 20 % ;
- les observateurs suivent ce qui se passe sans contribuer ;
- les inactifs ne suivent pas les échanges et ont peut être même oublié qu'ils font parti de la communauté...

Il existe cependant quelques exceptions (sur une durée courte, par exemple lors d'une rencontre ou avec une communauté avec des membres très _____).

Une communauté peut servir à plusieurs choses :

1. diffuser et aider à s'approprier de l'information ;
2. permettre aux membres d'échanger, de s'entraider et de monter en compétence collectivement ;
3. si possible, faciliter le développement de projets ouverts collectifs ;
4. et même parfois à développer de l'intelligence collective (trouver des idées collectives, faire des prévisions collectivement...)

Les leaders apportent de la légitimité à la communauté et attirent des nouveaux membres. Mais si il est trop présent, le leader peut devenir une gêne pour la communauté, et peu d'autres projets oseront se mettre en place... Si en plus il a créé la communauté mais se décourage et se désengage, il deviendra un "créateur - fossoyeur". A l'inverse, même s'il a peu de temps, il peut répondre aux sollicitations du facilitateur pour motiver le groupe ou aider à résoudre un conflit.

Les 4 activités pour faciliter le fonctionnement de la communauté

En associant quatre activités, il est possible de faire vivre une communauté avec peu de temps (à condition de ne pas en oublier une...) :

5. la diffusion d'information (pour toucher tout le monde, y compris ceux qui ne sont pas membres de la communauté), elle peut être gérée par un des animateurs ou par un ou plusieurs community mangagers [ou blogueur ou griot...] (plusieurs termes possibles) ;
6. des rencontres régulières en présentiel et/ou à distance (pour booster les proactifs et une partie des réactifs), elles peuvent être planifiées par un des animateurs ou par un organisateur de rencontres ;
7. des discussions entre les rencontres (pour ne pas oublier le reste des réactifs qui ne viennent pas à une ou plusieurs rencontres et les observateurs) elles peuvent être gérées par un des animateurs ou par un ou plusieurs modérateurs ;
8. un espace de partage pour ne pas perdre la mémoire. Les informations y sont classées par thèmes pour faciliter une vue d'ensemble (il peut être à disposition de tout le monde, y compris ceux qui ne sont pas membres de la communauté), il est mis à jour par tous mais aussi plus particulièrement par un ou plusieurs attrapeur ;

4 types d'outils en ligne peuvent aider ces 4 types d'activité (à condition de ne pas attendre qu'ils fassent tout "à notre place" mais plutôt qu'ils nous permettent de faire mieux avec moins de temps...) :

- Pour diffuser de l'information (citez le plus d'outils possibles) : blog, newsletter, page Facebook, groupe Facebook, Twitter, autres réseaux sociaux (Google+, LinkedIn), etc.
- Pour les rencontres : trouver une date (Framadate ou Doodle), prendre des notes ensemble (pad, traitement de texte en ligne... plusieurs réponses possibles pour les outils), se réunir à distance (réunion téléphonique, chat ou outil de visiophonie tels que Flashmeeting ou d'autres) ;
- Pour discuter entre les rencontres, afin de toucher les réactifs et les observateurs il faut que les échanges arrivent directement chez le destinataire plutôt que de lui demander d'aller chercher l'information. On parle d'outil "push". Il en existe peu et malheureusement incompatibles entre eux (rare sont ceux qui en utilisent plus de deux régulièrement). La solution la moins pire est la liste de discussion ;
- Dans l'espace de partage se trouvent des pages qui n'ont pas à être modifiées régulièrement, des espaces pour lister les projets et les ressources et d'autres espaces qui doivent être mises à jour souvent et par le plus grand nombre (citez le plus d'outils possibles pour ces dernières) : Wiki, pad, traitement de texte en ligne, etc.

Mettre en réseau les communautés pour ne pas être isolé

Pour ne pas rester isolée, la communauté peut participer à un ou plusieurs écosystème de groupes. Outre les communautés, on y trouve :

- un espace pour montrer aux membres des communautés les autres communauté afin que certains s'inscrivent à d'autres groupes, créant ainsi un lien naturel entre les communautés ;
- un groupe noyau pour faciliter l'échange et l'entraide entre les facilitateurs, certains autres animateurs ainsi que tous ceux qui sont intéressés (par contre la gouvernance doit rester minimale selon une approche ascendante [ou bottom-up] respectant l'autonomie et l'identité de chaque communauté, souvent une simple charte très courte suffit) ;
- et éventuellement un groupe de bénévoles formés aux méthodes présentées dans ce livre pour aider les animateurs à mettre en place ou réorganiser leur groupe et aussi suivre régulièrement les indicateurs d'activités des communautés qui le souhaitent pour alerter le facilitateur ou le groupe en cas de difficultés détectées ;

Deux autres communautés "support" peuvent aider les animateurs indépendamment des écosystèmes auxquels ils participent ou non :

- une communauté d'animateurs projets collectifs et de communautés (par exemple Anim-fr dans le monde francophone) ;
- une communauté qui rassemble ceux qui développent des services en bien commun pour les communautés [ou animateurs] (par exemple Kaleidos-coop dans le monde francophone) ;

Partie II : mettre en place ou réorganiser une communauté pas à pas

Avant de commencer : participez-vous à l'animation d'une communauté, d'un projet collectif ou... de rien du tout ?



Maintenant que vous savez comment faciliter l'animation d'un groupe avec peu de temps en associant deux types de groupes (équipes projets et grandes communautés) et en développant quatre types d'activités dans la communauté (diffusion d'information, rencontres, discussions entre les rencontres et espace de partage), **il est temps pour vous de mettre cela en pratique**. En effet, si vous vous contentez de lire les idées présentées ici, vous aurez peu de chance de vous les approprier afin de pouvoir les utiliser dans les différents groupes que vous rencontrerez au long de votre vie. Au contraire, une mise en oeuvre même partielle dans une véritable communauté, vous apportera énormément d'expérience et vous permettra d'assimiler même les idées les plus contre intuitives.

La première question à vous poser est donc de savoir sur quelle communauté vous allez appliquer vos nouvelles connaissances ? Peut-être êtes vous déjà très actif avec quelques autres personnes dans une communauté (au-delà d'une douzaine de personnes) ? Où bien vous êtes impliqué dans un projet (si possible avec quelques personnes) pour produire quelque chose de concret ? Ou bien encore vous souhaitez "démarrer de zéro" ? **Suivant votre cas de figure, une des trois parties suivante de ce chapitre vous concerne.**

Si vous ne partez pas de zéro, vous verrez lors de la première étape, comment demander aux participants s'ils souhaitent se lancer collectivement dans cette aventure pour améliorer le groupe. **Toutes les étapes qui seront présentées par la suite seront proposées et non imposées au groupe.** Respecter l'identité et l'autonomie du groupe doit rester la priorité

Si vous partez de zéro, ne vous inquiétez pas. **Vous serez guidé étape par étape** pour constituer un premier noyau de personnes, mettre en place les moyens d'animation et inviter ensuite de nouveaux participants pour développer une communauté active avec peu de temps d'animation.

Alors c'est parti ! Comme dans les livres "dont vous êtes le(s) héros" (et cette fois le vous est collectif ou va bientôt le devenir), **allez directement dans celle des trois parties (des trois pages suivantes) qui vous concerne :**

1. **Si vous partez d'une communauté** (au moins une douzaine de personnes qui échangent)
2. **Si vous partez d'un projet** (avec déjà un objectif concret de ce qu'il peut produire)
3. **Si vous partez de zéro**

Si vous partez d'une communauté (au moins une douzaine de personnes qui échangent)

Sans doute certaines des activités sont déjà en place dans la communauté et certaines personnes (ou peut être une seule actuellement) assument certains des rôles d'animation. Nous verrons lors de la première étape comment proposer à l'animateur principal, au noyau de base de la communauté et à la communauté elle même de se lancer dans la démarche de développement de la communauté.

Mais avant cela, **je vous propose de faire le petit test suivant pour savoir ce qui existe déjà ou non dans la communauté.** Vous pourrez refaire ensuite le même test collectivement avec les autres participants. **Ce premier questionnaire vous permettra de vous concentrer sur ce que vous pourriez ajouter pour que votre communauté fonctionne avec peu de temps, sans perdre de temps avec ce qui est déjà bien en place.**

Exercice : si vous partez d'une communauté, qu'est-ce qui lui manque ?	
Quel est le nom de la communauté ?	
Étape 1 : le noyau de départ	
Y a-t-il plusieurs personnes qui participent à l'animation de la communauté ?	
L'une d'entre elle au moins, assure t-elle un suivi des actions en cours ?	
Avez-vous un annuaire à jour avec les mails et téléphones au moins des plus actifs ?	
Prenez vous des notes collectivement lorsque vous vous rencontrez ?	
Avez-vous identifié quelques projets concrets au sein de la communauté ?	
Étape 2 : les moyens d'animation	
Disposez vous d'un flux d'information facilement accessible ?	
Quelqu'un approvisionne t-il ce flux ou mieux, fait en sorte qu'il soit approvisionné ?	
Vous réunissez vous régulièrement (en présentiel et/ou en ligne) ?	
Quelqu'un se charge t-il d'organiser les prochaines rencontres (prochaine date...) même si l'animation peut être faite par des personnes différentes ?	
Disposez vous d'un outil en ligne pour discuter entre les rencontres ? (outil push)	
Quelqu'un modère t-il la discussion et aide les membres à s'inscrire ou se désinscrire ?	
Disposez vous d'un espace de partage en ligne pour retrouver les informations par thème quelque soit la date où elles sont arrivées (pour les projets, les actions, les ressources) ?	
Quelqu'un (une ou plusieurs personnes) "attrape t-il" ce qui se dit dans les rencontres, les discussions et les informations pour les classer dans l'espace de partage ?	
Disposez vous d'un site qui permette d'accéder facilement au différents services ?	

Disposez vous d'un tableau de suivi des projets, des rencontres, etc. ?	
Étape 3 : inviter et lancer le groupe	
Avez-vous au moins cent membres inscrits dans la communauté (même inactifs) ?	
Les porteurs de projets présentent ils régulièrement où ils en sont à la communauté ?	

Si vous partez d'un projet (avec déjà un objectif concret de ce qu'il peut produire)

Il ne s'agit pas ici de vous montrer comment gérer votre projet (vous trouverez des livres et des formations sur les projets collaboratifs), mais plutôt de lui **faire bénéficier de tous les avantages d'une communauté** comme nous l'avons vu au chapitre 2 "des projets ouverts pour faire ensemble". Vous pourrez cependant également faire profiter à votre projet de certaines des méthodes présentées ici (prise de notes collective, rencontres et discussions entre les rencontres, attrapage des idées et informations pour les classer et les partager...).

Le premier réflexe consiste à vouloir créer une communauté pour SON projet. Mais n'oubliez pas que chacun en ce début de XXIème siècle est déjà très sollicité de partout. Vous risquez d'avoir du mal à développer une communauté active avec des membres qui échangent entre eux et ne se contentent pas de recevoir et éventuellement de réagir aux informations que vous leur envoyez¹⁰⁰.

La bonne nouvelle est que le développement d'une communauté se mutualise très bien avec plusieurs autres projets. Si les autres projets avec qui vous proposez de constituer une communauté sont complémentaires, non seulement vous verrez votre communauté croître très vite en croisant vos réseaux, mais vous pourrez même ainsi développer les échanges et l'entraide ENTRE les projets.

Bon... Si votre objectif est de développer un nouveau Facebook avec une grande communauté dont les profils des membres devient votre propriété que vous comptez conserver jalousement pour mieux la monétiser, je ne peux pas grand chose pour vous ! Mais si la revente de profil n'est pas votre seul modèle économique et si vous pensez que $1+1=3$ dans le monde des réseaux¹⁰¹ alors **trouvez quelques autres projets qui pourront s'associer avec vous pour développer une communauté pour le plus grand bien de tous.**

Exercice : si vous avez un projet, trouvez en d'autres...

Quel est le nom de votre projet :

Trouvez au moins deux projets à qui vous pourriez proposer de constituer ensemble une communauté (nous verrons lors de la première étape "comment" leur proposer). Choisissez :

¹⁰⁰ Première partie, chapitre 3 "la communauté : la puissance des grands nombres" - "une communauté ça sert à quoi ?"

¹⁰¹ Plus précisément la "loi de Metcalfe" annonce que "l'utilité d'un réseau est proportionnel au carré du nombre de ses utilisateurs" : https://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_de_Metcalfe

- soit des projets sur des thématiques différentes sur le même territoire que vous
 - ou bien des projets sur la même thématique mais développés sur un autre territoire
- Ne mélangez pas les deux car une communauté a pour point commun un territoire ou un thème.

Citez au moins deux projets que vous pourriez aller voir

Si vous partez de zéro

La première question à vous poser est : **quel est le thème ou le territoire qui va rassembler les membres de la (future) communauté ?** En effet, une communauté rassemble

- soit différentes thématiques sur un territoire donné (un quartier ou un village jusque parfois un pays complet) pour constituer **une communauté territoriale** ;
- ou bien des personnes issues d'un peu partout autour d'une thématique (dans ce cas, la limite est simplement la langue utilisée, ce qui permet de rassembler des personnes de différents pays) pour constituer **une communauté thématique** ;

Il est possible bien sûr de limiter la communauté à la fois à un territoire et à une thématique, mais attention de ne pas réduire trop le nombre de membres potentiels car il va vous falloir attirer au moins une centaine de membres. Même si vous commencez tout petit avec quelques personnes autour de vous, rien n'empêche d'étendre progressivement votre communauté. Nous avons vu qu'une communauté thématique pouvait intégrer progressivement des personnes à l'autre bout du monde (dans la communauté Cyou1¹⁰² sur les sciences, le cœur et les rencontres physiques se passent à Bordeaux, mais certains membres vivent en Afrique et contribuent en ligne). De même une communauté territoriale peut naître autour d'un projet et s'étendre à d'autres (la communauté IP Burkina¹⁰³ qui rassemble des innovateurs du Burkina Faso a surtout été active autour du projet de lieu de fabrication numérique "le Ouagalab", et s'est progressivement développée avec toujours plus de projets thématiques : cartographie, énergie, recyclage d'ordinateurs...

Exemple : la naissance des incroyables comestibles

Les "incroyables comestibles"¹⁰⁴ (ou "incredible edible" en anglais) rassemble des personnes qui mettent à disposition gratuitement dans des petits potagers répartis dans les villes et les campagnes, des légumes qu'ils cultivent.

Ce mouvement a été lancé en 2008 par deux femmes habitant Todmorden en Angleterre. Elles ont organisé une première rencontre dans un bar pour présenter l'idée. Elles pensaient rassembler ainsi 5 personnes mais ont été un peu débordées lorsque la première réunion a finalement rassemblé 60 personnes ! Petit à petit la communauté s'est étendue avec aujourd'hui plus de 700 groupes un peu partout dans le monde.

Je vous recommande cette courte interview des créatrices, issus de l'excellent film "Demain" de Cyril Dion et Mélanie Laurent : <https://www.youtube.com/watch?v=U-hFZ7SDbos>

¹⁰² <http://coop-group.org/cyou1/>

¹⁰³ <http://coop-group.org/burkina/>

¹⁰⁴ <http://lesincroyablescomestibles.fr/> - https://fr.wikipedia.org/wiki/Incredible_Edible

Le secret, c'est de choisir un thème ou un territoire, de commencer petit puis d'étendre progressivement à d'autres territoires sur le même thème ou bien d'étendre à d'autres thèmes sur le même territoire.

Avant même de chercher quelques personnes pour monter la communauté avec vous (nous verrons cela lors de la première étape "le noyau de départ"), **choisissez le thème ou le territoire** qui rassemblera les personnes dans la communauté grâce au petit questionnaire suivant.

Exercice : si vous partez de rien, de quoi avez-vous envie ?

Quel thème ou quelle thématique souhaitez vous comme support à la communauté ?

Existe t-il des communautés sur les mêmes thèmes ou territoires ? Lesquelles ?

Si oui comment pensez vous vous démarquer pour être complémentaire avec elles ?

Existe t-il des associations ou des organisations sur ce thème ou territoire ? Lesquelles ?

Si oui, pensez-vous pouvoir les contacter pour leur proposer de se joindre à la communauté ?

(Nous verrons les arguments pour leur proposer de rejoindre la communauté à l'étape 1)
L'avantage d'une communauté est qu'elle n'est pas concurrente avec les organisations mais permet au contraire de les mettre en réseau, la communauté rassemblant aussi bien des particuliers que des organismes sans rien imposer à ses membres

Première étape : le noyau de départ

Vous avez choisi un thème ou un territoire de prédilection :

1. **soit la communauté existe déjà**, vous en faites partie et vous souhaitez la réorganiser (si le thème ou le territoire de la communautés sont peu ou mal définis, vous pourrez les préciser ensemble au cours de l'étape qui vient) ;
2. **soit vous avez déjà un projet** et vous savez maintenant avec quels autres types de projet vous souhaiteriez coopérer (même thème sur d'autres territoires ou même territoire sur d'autres thèmes sur le même territoire) ;
3. **soit encore parce que vous l'avez défini** à l'aide du chapitre précédent ;

Si ce n'est pas encore le cas, revenez en arrière, il est difficile de faire le deuxième pas lorsque l'on n'a pas encore fait le premier...

A retenir : équipe projet, communauté ou groupe... De quoi parle t-on ?

Petite précision pour la suite : lorsque ce qui est présenté **concerne indifféremment l'équipe projet** (petit groupe en général de moins de douze) **ou la communauté préexistante** (qui a vocation à devenir bien plus grande avec peut être plusieurs projets), **nous parlerons de façon générale de groupe**.

Identification du noyau

Pour mettre en place ou réorganiser votre communauté, il faut avant tout... ne pas être seul ! Cela est important pour que tout ne tourne pas autour de vous. Il est plus efficace que les échanges entre ce petit noyau s'étende progressivement à toute la communauté en facilitant pour le plus de monde possible, le passage d'inactif à actif. **Vous allez chercher à rassembler entre deux et une demi-douzaine de personnes (vous compris)**. La mise en place ou la réorganisation de la communauté va constituer un projet en lui même, il vaut donc mieux à ce stade éviter d'être plus d'une douzaine, sauf si votre communauté existe déjà, est très active et peut s'investir tout entière sur cet objectif¹⁰⁵. **Posez-vous tout d'abord deux questions : allez vous chercher à l'intérieur du groupe ou à l'extérieur ? Et quel est le profil idéal pour les membres de ce noyau ?**

Première question : les participants de ce noyau doivent ils venir de l'intérieur du groupe ou de l'extérieur ? Vous les chercherez **dans votre entourage si vous partez de zéro**, plutôt **à l'intérieur de la communauté si elle existe déjà** ou bien **à la fois à l'intérieur de l'équipe et à l'extérieur si vous partez d'un projet** :

¹⁰⁵ Voir partie I chapitre 2 "des projets ouverts pour faire ensemble" - "Combien on est ? C'est toujours les mêmes qui bossent"

- **Pour celles qui viennent de l'intérieur** proposez collectivement au groupe afin que personnes, même ceux qui sont peu actifs, ne se sentent exclu. Rien ne vous empêche de contacter en plus individuellement certaines personnes du groupe que vous souhaiteriez particulièrement avoir dans le noyau pour maximiser les chances qu'elles acceptent ;
- **Pour celles qui viennent de l'extérieur**, contactez les plutôt individuellement à ce stade en allant chercher celles qui vous semblent avoir le bon profil. Attention, si un groupe existe déjà, parlez-lui en avant, afin que les membres ne se sentent pas dessaisis. Il vaut mieux se couper de profils intéressants extérieurs au groupe pour ce premier noyau (ils pourront rejoindre la communauté facilement lorsqu'elle sera en place) plutôt que de perdre des membres du groupe existant¹⁰⁶ ;

Deuxième question : quels profils dans le noyau de départ ? Tout d'abord, pas de stress ! **Si certains souhaitent absolument en faire partie mais qu'ils ne vous semblent pas avoir le profil idéal**, cela ne pose pas de problème. Vous pouvez vous permettre d'avoir des membres inactifs ou peu efficace. Après tout, même si vous êtes absolument sûr de votre jugement, vous n'êtes pas à l'abri de bonnes surprises ! Le principal c'est qu'il y ait à l'arrivée au moins deux ou trois personnes suffisamment proactives ou au moins réactives pour lancer la dynamique. le reste viendra ensuite avec l'ensemble de la communauté¹⁰⁷. **Il peut être bien cependant que votre noyau inclue -aussi- des personnes avec chacun de ces trois profils :**

- une ou quelques personnes qui connaissent bien le sujet et apportent une légitimité à la communauté. **Ils seront les leaders**¹⁰⁸. Ils n'auront pas besoin de disposer de beaucoup de temps et il est même mieux qu'ils soient impliqués de façon assez relative pour ne pas freiner la participation d'autres personnes moins légitimes ni devenir des "créateurs-fossoyeurs". **Il leur suffira d'être un peu réactifs** pour intervenir de temps en temps à la demande du facilitateur (pour apporter des idées sur un sujet particulier, pour lancer les invitations ou pour arbitrer un conflit) ;
- une ou quelques personnes qui développent ou souhaitent développer un projet. **Ils seront les porteurs de projets**¹⁰⁹. Ils consacreront très probablement plus de temps à leur projet qu'à la communauté, mais cela ne pose pas de problème car le simple fait d'avoir leur projet dans la communauté leur apportera beaucoup. **Ils auront simplement besoin d'être réactifs** pour informer de temps en temps, à la demande du facilitateur, le reste de la communauté de ce qu'ils font ;

¹⁰⁶ Certains préfèrent pousser les choix qui leur semblent juste, quitte à aller jusqu'au conflit. Mais ici tout particulièrement, ce serait une mauvaise idée : nous pouvons nous permettre d'avoir un noyau de départ pas optimum du moment qu'il est collectif. Par contre, nous avons absolument besoin que le groupe existant s'approprie la nouvelle organisation... Ce qui est important ce n'est pas tant le noyau de départ que de construire une cohésion avec l'ensemble de la nouvelle communauté des plus actifs jusqu'aux simples observateurs.

¹⁰⁷ Le "groupe de coordination" d'une communauté est souvent perçu comme un élément critique où chaque personne doit être réactive voir proactive et aller dans le même sens. Cela génère souvent beaucoup de tensions. Ici, nous souhaitons mettre en place une organisation tout en disposant de peu de temps (pour nous et pour les autres) et si possible le faire de façon agréable avec peu de tensions. Notre noyau de départ ne doit donc pas être critique : même si une majorité est inactive ou prend des initiatives qui ne fonctionnent pas, il est organisé pour qu'un minimum de réussite de quelques uns (pas forcément ceux que nous imaginions au départ) permette le succès de toute la communauté. De plus, comme nous le verrons, notre noyau de départ va se dissoudre ensuite dans la communauté. Certains membres du noyau resteront de simples membres de la communauté, pendant que de nouveaux actifs émergeront du reste de la communauté...

¹⁰⁸ Première partie, chapitre 3 "la communauté : la puissance des grands nombres" - "le leader, grandeur et décadence"

¹⁰⁹ Première partie, chapitre 2 "des projets ouverts pour faire ensemble"

- une ou quelques personnes qui sont assez rigoureuses et capables d'avoir une action proactive une fois par semaine pendant une heure. **Ils seront les facilitateurs**¹¹⁰. Bien sûr cela est mieux si le sujet les intéresse, mais il n'est pas nécessaire qu'ils soient des experts reconnus dans le domaine, ni même qu'ils soient totalement à l'aise avec les échanges collectifs (ils auront principalement des échanges interpersonnels avec les leaders, les porteurs de projets et les éventuels autres rôles d'animation). **Ils auront surtout à s'engager à assurer le suivi une heure chaque semaine** (et aussi prévenir s'ils ne peuvent ou ne souhaitent plus s'engager afin de leur trouver un remplaçant). Vous n'aurez donc pas forcément quelqu'un qui sera prêt à cet engagement avant que le noyau ne soit opérationnel, mais c'est sans doute mieux comme cela, car il est difficile de s'engager avec des personnes sans les connaître et les avoir en face de soi. C'est pour cela qu'il est aussi utile d'avoir dans ce premier noyau des personnes qui ne sont pas forcément légitimes ni actives dans des projets mais qui ont une attitude plutôt active par rapport à ce projet de communauté ;

Une même personne peut assumer plusieurs de ces rôles si elle en a le temps et l'envie, mais il est surtout utile, dès que possible, **d'avoir plusieurs personnes qui assument un ou plusieurs de ces rôles** afin que la communauté ne soit pas trop centrée sur un seul animateur. Si vous devez n'avoir qu'une seule personne avec vous, choisissez en priorité une personne disponible et ayant le goût du contact pour devenir le facilitateur (surtout si vous même avez déjà l'esprit bien occupé par de multiples activités). Vous trouverez ensuite des leaders et des porteurs de projets parmi les membres de la communauté.

A faire : quels arguments pour inviter à rejoindre le noyau de départ

L'argument majeur est souvent le temps. Ceux à qui vous vous adressez manquent très probablement de temps pour s'investir dans cette communauté... et toutes celles auxquelles ils participent (y compris la famille, les amis..). Ils perçoivent probablement l'intérêt d'avoir une communauté pour échanger, mutualiser, voir même gagner du temps, mais **comment participer ou pire contribuer à l'animation d'une communauté sans y passer de temps et même en en gagnant par rapport à ce que l'on fait déjà ?**

Vous pouvez développer un argumentaire en 4 points :

1. **Vous êtes débordé**, sans pouvoir faire tout ce que vous souhaitez (activités, travail, famille...). **Pourtant vous souhaiteriez** développer plus d'échanges, mutualiser certaines tâches pour gagner du temps, obtenir plus de résultats concrets et de visibilité dans vos projets...
2. **Depuis une quinzaine d'années se sont développées de nouvelles méthodes** simples à mettre en oeuvre, qui s'appuient sur des trouvailles de certains (des logiciels libres sont développés par des milliers de personnes), mais aussi les progrès récents dans la compréhension du cerveau, la psychologie ou encore l'anthropologie. De nouvelles approches permettent aujourd'hui **d'organiser et de faire vivre de grandes communautés de plusieurs centaines de personnes avec seulement une heure par semaine de suivi** (et même moins pour la plupart des animateurs). Elle s'appuie sur la synergie entre des petits groupes projets et une communauté nombreuse, ainsi que sur 4 activités pour faire vivre naturellement la communauté avec peu de temps

¹¹⁰ Voir la partie I, chapitre 2 "des projets ouverts pour faire ensemble" - "le facilitateur de projets : la compétence clé pour que ça marche"

d'animation . De plus en plus de groupes l'utilisent un peu partout dans le monde (communauté Cyou sur les sciences, Lemana Innovation Numérique, IP Sénégal, Interlangues pour les échanges de jeunes entre Europe de l'Est et de l'Ouest...)

3. **La mise en place d'une nouvelle communauté ou la réorganisation d'une communauté existante se fait en trois étapes**¹¹¹ qui sont décrites pas à pas dans "une heure par semaine pour animer une grande communauté"¹¹²
<http://www.cornu.eu.org/>:
 - a. **une rencontre avec un petit groupe de départ** et le choix d'un facilitateur qui assurera le suivi une heure par semaine ;
 - b. **la mise en place de 4 activités** qui favorisent ensemble naturellement l'implication des membres et les échanges ENTRE eux (flux d'information, rencontres régulières, échanges entre les rencontres et espace de partage) ;
 - c. **l'invitation de nouveaux membres** pour être suffisamment nombreux afin qu'il y ait toujours assez de personnes qui contribuent ;
4. **Demandez leur ensuite s'ils sont d'accord pour participer à une première rencontre** (en présentiel ou en ligne suivant l'éloignement des membres du réseau). S'ils choisissent ensuite de participer à l'organisation de la communauté, cela se fera pendant une durée limitée, libre à eux ensuite de continuer à s'investir ou non dans la communauté. Ils pourront ainsi gagner du temps, des échanges et de la visibilité dans cette communauté et comprendre comment faire pour d'autres communautés...

Comment proposer aux membres du groupe existant de participer au noyau

S'il existe déjà une communauté ou au moins un projet collectif, **vous devez proposer en priorité à l'ensemble des membres de participer à la réorganisation**. Si le groupe est actuellement très hiérarchisé, vous pouvez dans un premier temps n'impliquer que le groupe de coordination actuel pour respecter son fonctionnement. Proposez leur cependant, sans l'imposer, d'inclure dans le noyau au moins une ou quelques personnes du groupe pour faciliter l'ouverture.

Vous pouvez faire la proposition collectivement lors d'une rencontre du groupe ou bien sur l'outil de discussion en ligne s'il existe (ou à défaut en envoyant un mail à l'ensemble des membres actuels). **Il peut être utile d'en parler avant à quelques personnes** qui pourront ainsi soutenir votre proposition lorsque vous la ferez à l'ensemble du groupe. **Vous pouvez également après la proposition collective, contacter individuellement quelques personnes** que vous souhaiteriez tout particulièrement avoir dans votre noyau. Elles se sentiront plus concernées grâce à cet échange individuel et vous aurez ainsi plus de chance qu'elles vous donnent leur accord.

Comment proposer à de nouvelles personnes de rejoindre le groupe

Pour les nouvelles personnes qui ne sont pas déjà membres du projet collectif ou de la communauté, **le mieux est de les contacter directement**. Il est plus facile de convaincre dans un échange interpersonnel. **Si vous le pouvez, essayez de les rencontrer**. Sinon, privilégiez le téléphone et en dernier ressort seulement le mail ou la messagerie d'un réseau social..

Préparez la première rencontre du noyau

¹¹¹ en fait 4 étapes mais vous avez déjà passé la première si vous partez d'une communauté existante ou bien si vous avez choisi un thème ou un territoire comme proposé au chapitre précédent.

¹¹² Pour ceux qui souhaitent en savoir plus, vous pouvez leur proposer de télécharger ce livre, de l'acheter en librairie ou encore de voir les vidéos associées. Toutes sont ou seront disponibles à partir de l'adresse <http://www.cornu.eu.org/>

Vous êtes maintenant quelques uns, prêts à organiser ou réorganiser la communauté¹¹³. **Vous allez devoir préparer la première rencontre.** Celle-ci se fait de préférence en présentiel, mais si vous êtes éloignés (par exemple dans le cadre d'un groupe thématique avec des personnes de plusieurs pays, sans pouvoir profiter d'une autre rencontre pour vous voir physiquement), alors vous pouvez éventuellement commencer par une réunion en ligne¹¹⁴.

Cette première rencontre est une bonne occasion de tester différents outils pour les réunions, à commencer par un sondage de dates¹¹⁵.

A faire : trouver la date et l'heure pour la première rencontre du noyau

Pour faciliter le sondage de dates, vous pouvez éventuellement demander dès à présent aux plus occupés, s'ils ont des jours d'impossibilité dans les prochaines semaines et également quelles sont les créneaux horaires où ils pourraient se rendre disponibles (en journée, en soirée -à partir de quelle heure ?-, en week-end). Suivant que la communauté se fait dans le cadre du travail ou non, cela pourra influencer sur les créneaux horaires.

1. **Allez sur <https://framadate.org/>** (ou <http://doodle.com> s'il y a des décalages horaires entre vous) ;
2. **Sur Framadate, allez sur "créer un sondage spécial dates"** ("planifiez un événement" sur Doodle) et entrez un titre (par exemple "première rencontre pour (re)organiser la communauté..."), éventuellement une description et surtout vos nom et courriel (vous pouvez conserver le paramétrage qui suit sans problème ou le modifier si vous préférez). Cliquez sur "Aller à l'étape 2" (ou sur "continuer") ;
3. **Choisissez au moins trois ou quatre dates** de préférence pas toutes dans la même semaine (certains peuvent avoir des empêchements sur une semaine complète). Choisissez pour chacune de ces dates si possible **au moins deux horaires différents** pour prendre en compte les contraintes de chacun (essayez de ne pas dépasser une dizaine de choix en tout). Cliquez ensuite sur "continuer" ;
4. **La page suivante récapitule vos différents choix de date possibles** (ainsi qu'une date après laquelle le sondage ne sera pas conservé sur Framadate, ce qui est une bonne pratique pour éviter d'encombrer inutilement les serveurs avec des données qu'il n'est pas important de conserver). Choisissez "créer le sondage" ;
5. **Vous arrivez alors sur la page d'administration de votre sondage.** Entrez votre prénom et vos disponibilité en bas de page et cliquez sur "enregistrer" (normalement vous devriez n'avoir choisi que des dates où vous même êtes disponible ;-) ;
6. **Il ne vous reste plus qu'à récupérer le "lien public du sondage"** et à l'envoyer aux membres du noyau en leur demandant de voter avant une date limite que vous pouvez fixer entre 3 jours et une semaine (voir le mail type ci-dessous) ;

Quand il iront sur le lien que vous leur proposez, les membres du noyau arriveront sur une page de ce type, sur laquelle ils pourront ajouter à leur tour leur prénom (ou nom complet) et choisir

¹¹³ Si la communauté existe déjà avec des membres suffisamment impliqués pour contribuer à l'organisation, vous pouvez choisir d'organiser la rencontre en invitant l'ensemble du groupe. Vous pouvez cependant faire un sondage avec quelques uns avant de fixer la date pour être sûr que les personnes les plus actives seront présentes.

¹¹⁴ Première partie - chapitre 5 "des rencontres pour booster les plus actifs" - encadré "pour en savoir plus : quel outil pour se réunir à distance ?"

¹¹⁵ Première partie - chapitre 5 "des rencontres pour booster les plus actifs" - encadré "pour en savoir plus : trouver une date et une heure qui convienne au plus grand nombre"

les créneaux qui leur conviennent (“oui”, “si nécessaire” ou “non”) :

Exemple de mail d’invitation

Objet : trouver une date pour la rencontre de la communauté XXX

Bonjour Brigitte, Marie, Paul et Pierre *[lorsque l'on n'est pas trop nombreux, c'est mieux de citer chacun pour qu'il se sente plus concerné],*

Comme nous en avons parlé précédemment, **je vous propose que nous nous rencontrions pour mettre en place la communauté autour de [Thème ou territoire]** *[formulation alternative : “... pour organiser la communauté XXX afin qu'elle puisse se développer tout en demandant le minimum de temps d'animation”].* **Pour cela, indiquez les dates et heures qui vous seraient possibles**, possibles si nécessaires ou impossibles en allant sur le lien suivant : <https://framadate.org/XxXxXxXxXxXxXx> *[copiez ici le lien du sondage]*

Pouvez vous répondre avant le [date dans 3 à 7 jours] afin que nous puissions fixer ensemble la date et l'heure qui conviennent le mieux à tous ?

Bien amicalement *[ou “cordialement” ou “amitiés” ou toute autre formule qui vous est habituelle...]*

[votre prénom]

Par la suite, lors des rencontres, vous inviterez l'ensemble de la communauté. Si quelqu'un ne peut pas participer, cela n'est pas très grave car il pourra venir aux rencontres suivantes. Mais pour cette première rencontre en petit comité, vous désirez probablement que tous les membres du noyau puissent participer. **Recommencez un nouveau sondage avec d'autres dates si nécessaire** en ayant pris soin auparavant de voir les indisponibilités des plus occupés.

Une fois la date fixée, **il vous reste à trouver le lieu** (si on est peu nombreux cela peut éventuellement se faire chez l'un ou l'autre des participants) **et à envoyer l'invitation** en y ajoutant un ordre du jour. **Gardez toujours à l'esprit en rédigeant vos mails que même les plus impliqués de votre communauté, font plein d'autres choses** (dans leur profession, leurs loisirs, leur famille...). N'hésitez pas à rappeler le contexte, le but de la communauté ou certaines informations utiles que vous avez envoyées avant tout en restant concis. C'est tout un art !

A faire : exemple de mail d'invitation

Objet : rencontre pour la mise en place (la réorganisation) de la communauté XXX

Bonjour Brigitte, Marie, Paul et Pierre *[lorsque l'on n'est pas trop nombreux, c'est mieux de citer chacun pour qu'il se sente plus concerné],*

Notre rencontre pour mettre en place la communauté autour de [Thème ou territoire] *[formulation alternative : "... pour organiser la communauté XXX afin qu'elle puisse se développer tout en demandant le minimum de temps d'animation"]* aura lieu : **le [Date] à [heure] - [lieu]**
La rencontre durera environ 2 heures *[2 heures est une bonne durée pour une réunion en présentiel et il est toujours bon d'indiquer la durée ou l'heure de fin].*

Lors de cette rencontre, nous verrons ensemble :

1. Tour de table et prise de notes collectives
2. Organiser la communauté pour augmenter l'activité et réduire le temps d'animation
3. Organisation de la communauté
 - a. Description du groupe
 - b. règles de fonctionnement
 - c. Identification des premiers projets
 - d. Identification d'un facilitateur
4. Ouverture et entraide avec d'autres communautés
 - a. Participation ou non de la communauté à l'écosystème coop-group
 - b. Participation de certains à la communauté Anim-fr d'animateurs de groupes
5. Plan d'action et prochaines étapes

Venez avec votre ordinateur nous testerons ensemble la prise de notes collective *[si bien sûr vous avez accès à l'internet dans le lieu de la rencontre...]*

Bien amicalement *[ou "cordialement" ou "amitiés" ou toute autre formule qui vous est habituelle...]*
[votre prénom]

Pour préparer la réunion, je vous conseille de lire ou relire la suite et de préparer les documents qui vous aideront (pad pré-rempli, présentation, affiche avec la clé Wi-Fi et l'adresse du Pad...).

Deuxième étape : la rencontre pour organiser ou réorganiser la communauté

Exercice collectif : entraînez vous ! Jouez !

Ce chapitre décrit l'ensemble des points à traiter pour (re)organiser une communauté pendant la première rencontre. Elle n'est pas très compliquée si vous avez suivi tout ce qui précède, mais elle comprend beaucoup d'éléments et peut sembler intimidante.

Une astuce pour vous sentir plus à l'aise avant de lancer la rencontre pour organiser votre communauté est de... jouer à organiser une communauté. Pour cela vous pouvez proposer ce jeu aux mêmes personnes qui constituent le noyau de départ, ou bien réunir quelques personnes -amis ou famille- pour "jouer à monter une communauté". Dans l'idéal les autres participants auront lu cet ouvrage également, mais si ce n'est pas le cas, tant pis ! Ce sera à vous de vous

débrouiller...

Nous allons partir d'une communauté fictive, de préférence amusante. Si vous n'avez pas d'idée, je vous propose :

- la passion des tomates (pour une communauté thématique) ;
- les chauffards de la région (pour une communauté territoriale) ;

Prévoyez deux heures, comme pour une véritable rencontre d'organisation de communauté, plus quelques mails pour finaliser ensemble les points que vous n'aurez pas eu le temps de traiter. Le but est de gagner collectivement en ayant fait des choix sur tous les éléments que vous retrouverez à la fin de ce chapitre dans l'encadré "check list pour l'organisation de la communauté". Dans ce cas, il n'y a pas d'autres enjeu que s'amuser ensemble. Jouer ainsi vous donnera cependant une première expérience qui vous sera très utile pour maîtriser la méthode et vous concentrer sur le fond

La rencontre va se dérouler en 5 grandes étapes :

1. Démarrage Tour de table et prise de notes collectives (15')
2. Présentation : "comment organiser la communauté pour augmenter l'activité et réduire le temps d'animation" (15')
3. La partie principale : organiser la communauté
 - a. Description du groupe
 - b. règles de fonctionnement
 - c. Identification des premiers projets
 - d. Identification d'un facilitateur
4. Ouverture et entraide avec d'autres communautés
 - a. Participation ou non de la communauté à l'écosystème coop-group
 - b. Participation de certains à la communauté Anim-fr d'animateurs de groupes
5. Conclusion de la rencontre : plan d'action et prochaines étapes (15')

*

Si vous n'avez pas fini de faire tous les choix à la fin de cette rencontre, vous pourrez continuer d'échanger en ligne et si nécessaire prévoir une deuxième rencontre

Démarrage de la rencontre : prise de notes collectives et tour de table (15')

Cette rencontre est une excellente occasion de tester la prise de notes collectives. Si vous n'avez pas accès à l'internet, alors choisissez une personne qui prendra les notes et les partagera en ligne pad juste après la réunion.

A faire : mettre en place un espace de notes collectif^{f116}

Vous allez mettre en place un pad¹¹⁷. Pour cela :

1. **Allez sur <https://framapad.org/>** ;
2. **Choisissez un nom** : par exemple votrecommunaute20161025 (le nom de votre communauté suivi de la date de la rencontre sous la forme année mois jours) ;
3. **Choisissez une durée** (pas trop courte pour avoir le temps de recopier les notes sur un autre support plus pérenne sur votre site. Si vous n'avez pas encore de site, choisissez exceptionnellement 6 mois pour avoir le temps de le sauvegarder à sa place définitive ;
4. **Cliquez sur "créer un pad"** ;
5. **Supprimez le texte d'explication** (après l'avoir lu si c'est la première fois pour vous) ;

Vous pouvez mettre certaines informations sur le pad avant la réunion pour faciliter le travail :

¹¹⁶ Première partie - chapitre 5 "des rencontres pour booster les plus actifs" - encadré "exercice collectif : un pad pour une petite expérience irréversible"

¹¹⁷ Attention : dans certains pays, les pads marchent mal car ils font de trop fréquentes connexions qui perturbent les connexions internet (en particulier en Afrique Subsaharienne). Dans ce cas, vous pouvez utiliser un Googledoc (traitement de texte en ligne) <https://drive.google.com/> (il vous faudra un compte gmail). Vous pouvez également utiliser un service équivalent. Les liens étant bien plus long sur Google Drive que sur un pad, il peut être utile d'utiliser un raccourcisseur d'URL tel que <https://frama.link/>

La rencontre peut commencer par un tour de table. L'objectif n'est pas tant que chacun s'exprime longuement sur ce qu'il souhaite avant même d'avoir écouté les autres (ce qui peut prendre beaucoup de temps et être contre productif), mais plutôt de faire en sorte que tout le monde ait parlé une première fois de façon courte pour faciliter sa participation par la suite (on parle de "ice breaking", briser la glace).

Suivant le cas (et le fait que les personnes se connaissent déjà ou non) **vous pouvez demander à chacun de dire :**

- son prénom et trois mots clés le décrivant ou décrivant son état d'esprit actuel (technique de présentation dans les "barcamps"¹¹⁸) ;
- son prénom et comment il se sent actuellement (technique de la "météo"¹¹⁹) ;
- son prénom et ce qu'il attend de la communauté en une seule phrase (une phrase pas trop longue... Proust s'abstenir !) ;

Vous pouvez commencer par vous même pour laisser le temps aux participants de réfléchir à ce qu'ils vont dire et avoir un premier exemple de réponse courte.

Une technique que j'utilise souvent lorsque je ne connais pas parfaitement tout le monde, est de **noter sur une feuille de papier le prénom de chacun** au moment où le dit, en l'inscrivant à l'endroit correspondant sur la feuille, à la place où il se trouve dans la pièce (cela fait généralement un cercle sur la feuille de papier avec vous en bas). Cela me permet ensuite d'interpeller ou de donner la parole en nommant chacun, bien que je ne sois pas très physionomiste...

Pendant cette période (ou juste après), **incitez chacun à s'inscrire sur le pad** (ou à défaut sur une feuille de papier mais attention aux mails peu lisibles...), avec son nom, son mail, son (ou ses) téléphone(s) et éventuellement les autres moyens supplémentaires pour le contacter (Facebook, Twitter, Slack, Skype, Snapchat...). Ceux qui n'ont pas d'ordinateur, de tablette ou de téléphone connecté peuvent se rapprocher de ceux qui en ont un, afin d'ajouter leurs coordonnées.

Vérifiez bien que tout le monde s'est bien inscrit et a mis ses coordonnées, celles-ci seront cruciales pour contacter chacun même en dehors de la liste commune à toute la communauté.

Présentation : comment organiser la communauté pour augmenter l'activité et réduire le temps d'animation (15')

Vous allez maintenant présenter brièvement (10 à 15' max) comment la communauté peut s'organiser pour qu'elle ne prenne pas trop de temps d'animation mais au contraire fasse gagner du temps à chacun. Pour cela vous pouvez utiliser l'encadré "quels arguments pour inviter à rejoindre le noyau de départ" présenté au chapitre précédent.

¹¹⁸ https://fr.wikipedia.org/wiki/BarCamp#Les_BarCamps_en_pratique

¹¹⁹ http://www.multibao.org/multibao/contributions/contributions/meteo_interieure.md

Pour en savoir plus : construire votre propre discours

Si vous pensez avoir suffisamment assimilé la première partie de cet ouvrage, **vous pouvez construire vous même votre propre discours sur la méthode proposée ici qui permet de réduire le temps d'animation d'une communauté**. Cela vous permettra d'adapter votre propos à votre auditoire, d'utiliser le vocabulaire qui lui convient le mieux et de donner des exemples dans des domaines proches si vous en avez (le test à la fin de la partie I vous permet de savoir quels sont les aspects que vous pourriez revoir utilement).

Pour construire votre discours, je vous conseille cependant de présenter dans l'ordre suivant les quatre aspects qui correspondent aux quatre façons que chacun a d'apprendre et d'assimiler¹²⁰ (l'encadré "quels arguments pour inviter à rejoindre le noyau de départ", la vidéo et le support de présentation sont tous construits en utilisant cette structure) :

1. **Motivation** : quel est la principale difficulté rencontrée pour animer une communauté de façon pérenne et quelle serait la situation idéale si on n'avait pas ces limites
2. **Explication** : certaines communautés sont très actives tout en prenant un temps très raisonnable d'animation (donnez des exemples si vous en avez). Des méthodes permettent aujourd'hui de reproduire ce résultat. Donnez le principe : synergies entre petits groupes actifs et grande communauté ainsi que quatre activités pour faire vivre la communauté "naturellement" (voir partie I)
3. **Recette** : donnez les différentes étapes pour y arriver : rencontre du noyau, mise en place des activités et élargissement de la communauté (partie II)
4. **Exercice** : proposer de suivre ensemble cette méthode sur la communauté choisie

Si vous êtes fier de votre présentation et qu'elle fonctionne effectivement bien avec votre noyau de départ (ou même par la suite avec toute votre communauté), n'hésitez pas à la partager sur votre site et avec d'autres communautés (par exemple sur le groupe anim-fr).

La partie principale de la rencontre : organiser la communauté

Le petit groupe de réorganisation va maintenant rentrer dans le vif du sujet. Il ne s'agit pas de tout figer à l'avance, mais il est bon d'avoir suffisamment d'éléments pour présenter la communauté à de nouvelles personnes que nous inviterons par la suite. L'encadré suivant vous donne **neuf informations pour décrire votre communauté** que vous pouvez décider ensemble. Il restera par la suite à décider un certain nombre de choses sur les activités et outils de la communauté (nous verrons cela dans le chapitre suivant) mais pour éviter de se "cacher derrière les outils" comme nous en avons parlé dans la première partie¹²¹, il vaut mieux commencer par l'organisation humaine...

Les informations sur la communauté peuvent être

¹²⁰ La structure M.E.R.E a été conçue par David Jay <http://www.larevolutionvideo.com/> pour construire des discours efficaces en vidéo, texte ou sur tout autre support, d'après les travaux en psychologie sociale de David Kolb dans les années 70 : https://en.wikipedia.org/wiki/Experiential_Learning

¹²¹ Première partie - chapitre 4 "l'information premier moyen d'information" - "L'outil, est-il la meilleure ou la pire des choses ?"

partagées sur une page de présentation de la communauté (si vous n'en avez pas encore, nous verrons cela au chapitre suivant). ces informations peuvent également être partagées avec d'autres communautés pour faciliter les liens entre elles comme nous le verrons un peu plus loin.

A faire : décrivez la communauté

Vous pouvez décider ensemble des éléments qui ne sont pas encore définis pour décrire votre communauté. Je vous conseille d'en discuter dans l'ordre suivant (il est plus facile de faire une description longue qu'une description courte...):

- **Type de groupe** : thématique ou territorial. Si avez du mal à choisir car vous vous intéressez à une thématique particulière sur un territoire déterminé, comment imaginez vous vous développer dans le futur ? Ajouter de nouvelles thématiques en se centrant sur le territoire ou au contraire accueillir de nouveaux territoire sur la même thématique ?
- **Mots clés** : entre 3 et 10 mots clés : comment décrire votre thématique, votre territoire, vos centres d'intérêts...
- **Description en un paragraphe** : que fait ou que va faire la communauté, qu'est-ce qui nous rassemble ?
- **Description courte en une phrase** ;
- **Nom du groupe** : le plus explicite possible sur le thème ou le territoire concerné ;
- **Nom court pour les URL et les adresses mails** : une forme souvent raccourcie du nom ou éventuellement un acronyme, sans espace ni caractères particuliers (à l'exception du tiret et du souligné) ;
- **Partenaires** : la communauté n'ayant pas de structure propre, cette partie présente les associations, sociétés et autres organisations qui peuvent lui apporter certains moyens (locaux, visibilité, hébergement financier lorsque nécessaire...). Cette information est facultative et permet simplement de rendre visible quelques structures autour de la communauté. Vous pourrez y ajouter d'autres organisations au fur et à mesure, mais inutile de mettre toutes les organisations qui sont membres de la communauté ni d'en faire un enjeu de pouvoir...
- **Nombre de participants actuels** : cette valeur va évoluer régulièrement mais il est bon de savoir à peu près combien on est (elle pourra être mise à jour de temps en temps sans nécessiter de le faire trop souvent, sauf si on peut obtenir ce nombre de façon automatique) ;
- **Adresse de la page d'accueil de la communauté** (si elle existe) : si vous n'avez pas de page Web qui pointe vers toutes les ressources de la communauté, ne remplissez pas cette partie et attendez le chapitre suivant (il vous faudra résister à l'envie de mettre tout de suite quelque chose en ligne, mais ici nous avons choisi de nous intéresser aux humains d'abord...);

Maintenant que vous savez ce qui vous rassemble et avez les moyens de le dire aux autres, **il est temps de définir quelques règles de fonctionnement**. Là aussi, évitez de céder à la tentation de passer de nombreuses réunions à définir des chartes, des règlements intérieurs ou autre... On se cache souvent derrière les documents pompeux que plus personne ne lit par la suite de la même façon que l'on se cache derrière les outils. Il est bien plus utile d'avoir trois très courtes règles que vous pourrez rappeler souvent (et même mettre en bas des mails de la liste de discussion).

Le fait de choisir les règles avant et de les diffuser régulièrement leur donnera de la légitimité. Il sera plus facile de proposer à un membre de revenir aux règles pré-existantes du groupe que de lui demander de suivre des règles qui arrivent soudainement (“il serait normal que...”).

Exemple : trois règles efficaces pour le fonctionnement des groupes

Je vous propose trois règles très courtes que vous pouvez adopter telles quelles ou bien transformer suivant votre choix¹²² :

1. Bienveillance et bienveillance
2. Écoute apprenante
3. Partage sincère

La bienveillance est une règle simple mais fondamentale. Elle permet d'accueillir les nouveaux contributeurs et d'accepter d'écouter les idées qui diffèrent des nôtres. Nous avons appris à juger le plus rapidement possible. Cela nous amène à rejeter beaucoup d'idées et les considérer comme “stupides”. Pourtant, c'est le croisement des points de vue qui fait avancer bien plus que le rapport de force ! **La bienveillance** est une autre facette importante. Même sans malveillance, on peut blesser quelqu'un (par exemple en faisant de l'humour sur une personne). Cela ne veut pas dire que personne ne sera jamais malveillant ni qu'il ne fera d'actes de maltraitance. Mais si c'est le cas, même de façon involontaire, il faudra dès que possible revenir à la règle.

L'écoute de l'autre est une deuxième règle importante pour les groupes de personnes. **L'écoute apprenante** permet d'aller plus loin : il ne s'agit pas simplement de “laisser l'autre parler” mais de chercher réellement ce qu'il peut nous apporter, même si au premier abord nous pouvons nous sentir frustrer qu'il émette un avis différent. Cela permet de sortir du dogmatisme et des arguments d'autorité. Personne n'a toutes les solutions et nous avons tous à apprendre !

Le **partage sincère** offre un troisième aspect qui facilite les échanges dans le groupe. Nous allons avoir à partager des informations. Plus nous le ferons plus la communauté s'enrichira. Rappelez vous la loi de Metcalfe¹²³ “l'utilité d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ses utilisateurs”. Mais cela n'est vrai que si les membres du réseau échangent entre eux, sinon l'utilité se limitera à la somme des utilisateurs ou pire encore elle sera réduite à l'apport de celui qui parle le plus fort...

Il nous reste ensuite à **Identifier les premiers projets**. Pas la peine d'en avoir énormément, l'idéal serait d'en avoir au moins deux (ce qui ouvre la voix à un troisième par la suite) et si possible ne pas dépasser les quatre ou cinq projets pour faciliter le travail du facilitateur au départ. **Il peut s'agir de nouveaux projets**, dans ce cas il est bien que chaque projet intéresse deux ou trois des membres du noyau pour que le projet soient collectifs dès le départ. **Il peut également s'agir de projets déjà existants** : un projet porté par une personne ou même par une des structures qui participe au noyau de départ. Cela facilite le démarrage. Il suffit simplement que la personne ou la structure accepte d'ouvrir le projet à tous les membres de la communauté qui souhaiteraient y participer. Il ne s'agit pas pour la personne ou la structure qui a initié le projet de perdre son identité, mais plutôt de lui donner plus d'ampleur à la fois en accueillant des nouvelles personnes

¹²² Ces formulations concises de règles très efficaces pour les communautés sont dues respectivement à Stéphane Langlois, Thomas Wolf et Laurent Marseault.

¹²³ Première partie, chapitre 3 “la communauté : la puissance des grands nombres” - “Combien on est ? le plus possible”

et aussi en profitant de ce qu'apporte la communauté au projet¹²⁴.

Pour chacun des projets, notez son nom, une petite phrase qui décrit le projet et le nom des porteurs (le petit groupe de ceux qui sont prêts à s'y investir). Les porteurs de projet peuvent choisir un référent qui sera contacté régulièrement par le facilitateur pour faire le point et lui proposer de partager l'avancement avec le reste de la communauté. Vous pouvez éventuellement ajouter l'adresse d'un site où sont partagés les informations sur le projet s'il existe (si ce n'est pas le cas, nous verrons cela au chapitre suivant toujours pour ne pas se cacher derrière les sites et les outils mais donner la priorité aux humains...).

Il nous reste une dernière tâche importante pour organiser "l'intérieur de la communauté" : identifier le facilitateur (ou éventuellement les deux facilitateurs qui travailleront ensemble). Comme nous l'avons vu¹²⁵, *"le rôle de facilitateur ne nécessite pas d'être le plus grand expert dans le domaine du groupe, ni d'être le plus légitime (à condition que le ou les leader(s) lui apportent la légitimité nécessaire), ni même d'être le plus actif (1 heure par semaine suffit). En fait le rôle de facilitateur nécessite une capacité rare dans un groupe de quelques centaines de personnes : être proactif ! [...] Le facilitateur a donc un rôle fondamental : suivre proactivement l'état actuel du groupe (actions, projets, prochaine réunion...)"*.

Pour en savoir plus : à quoi s'engage le facilitateur ?

Le facilitateur s'engage à passer chaque semaine une heure¹²⁶ pour aider la communauté et ses projets collectifs à communiquer.

- **Si une semaine particulière il ne peut pas assurer cette heure**, il s'engage alors à envoyer au moins un mail à la communauté (ne serait-ce que pour lui dire qu'il n'est pas disponible cette semaine mais que sans attendre la semaine prochaine, les porteurs de projets peuvent tout de même indiquer où ils en sont).
- **S'il ne peut pas assurer plusieurs semaines de suite ou même définitivement**, le facilitateur s'engage à prévenir la communauté. Il peut éventuellement proposer un remplaçant temporaire ou permanent ou bien d'autres personnes de la communauté peuvent se proposer.

Pendant cette heure hebdomadaire, le facilitateur va¹²⁷ :

1. **contacter un ou deux référents de projet** n'ayant pas communiqué l'avancement du projet depuis un mois ou plus, pour faire le point et lui proposer d'envoyer un message à la communauté pour partager l'avancement (dans l'idéal chaque projet devrait communiquer avec la communauté au moins une fois par mois) ;
2. **vérifier qu'il y a eu au moins un message dans la semaine** et à défaut, envoyer soi-même un message avec par exemple les infos des projets qui n'ont pas communiqué ;
3. **vérifier qu'une rencontre en ligne ou en présentiel de la communauté est bien prévue** prochainement et à défaut, relancer l'organisateur de rencontres ou lancer soi-même un sondage de date ;
4. **vérifier que l'agenda, le flux d'information et éventuellement les pages projets sont mis à jour régulièrement** et à défaut relancer l'attrapeur et/ou le blogueur / griot /

¹²⁴ Première partie, chapitre 2 "des projets ouverts pour faire ensemble" - "...et la communauté est très utile pour développer des projets"

¹²⁵ Première partie, chapitre 2 "des projets ouverts pour faire ensemble" - "le facilitateur de projets : la compétence clé pour que cela marche" - encadré "pour en savoir plus : le rôle du facilitateur"

¹²⁶ Pas besoin de faire plus d'une heure pour ce qui est du rôle du facilitateur, sauf si le facilitateur souhaite également assurer un autre rôle tel que porteur de projet ou tout simplement contribuer à la vie de la communauté (mails, rencontres) suivant le temps qu'il est disposé à fournir en plus.

¹²⁷ Cette partie sera détaillée dans la troisième partie "la vie du groupe"

community manager (parfois en attendant qu'une personne accepte un de ces rôles, le facilitateur peut les assumer en publiant au moins une fois par mois) ;

Quatrième partie de la rencontre : ouverture et entraide avec d'autres communautés

Avec l'organisation mise en place dans la partie précédente, tout est prêt pour faire tourner la communauté avec ses quatre activités et quelques projets collectifs. Avant de mettre en place les outils puis d'inviter de nouveaux membres, **il reste deux choix à faire sur les liens entre la communauté et l'extérieur.**

Le premier choix concerne la participation de la communauté à un ou plusieurs écosystèmes. Comme nous l'avons vu¹²⁸, l'écosystème permet de gagner beaucoup de temps et d'enrichir la communauté, en particulier grâce aux échanges avec d'autres groupes. Ceux-ci peuvent se faire naturellement et sans travail supplémentaire. Il suffit de faciliter l'inscription de membres à plusieurs communautés. L'écosystème peut apporter une identité et une légitimité forte. Il peut au contraire permettre au groupe de conserver complètement sa propre identité en assurant une simple mise en réseau de communautés. Dans ce cas, il est tout à fait possible de participer à plusieurs écosystèmes pour bénéficier encore plus d'échanges. **Définissez lors de la rencontre le ou les écosystèmes qui permettront à la communauté de ne pas rester isolée.**

Pour en savoir plus : participer à l'écosystème Coop-group

L'écosystème Coop-group.org est une simple mise en réseau de communautés qui partagent des valeurs communes d'ouverture tout en respectant l'identité de chacune.

Pour participer à coop-group, votre communauté doit s'engager sur trois conditions¹²⁹ :

- elle doit être ouverte à tous ceux qui le souhaitent sans adhésion ni autre restriction¹³⁰ ;
- elle doit s'engager à développer le pouvoir d'agir de ses membres¹³¹ ;
- elle doit partager publiquement ses productions (par exemple grâce à des licences de distribution et de réutilisation de type creative Commons -by -sa¹³²) ;

Il est possible d'identifier, de voir la présentation et de s'inscrire ou desinscrire facilement à une ou plusieurs communautés. Coop-group dispose d'une page générale, <http://coop-group.org/>, qui présente les communautés par thème, carte territoriale, mots clés... L'écosystème s'appuie sur une base de données qui contient les informations indiquées dans l'encadré un peu plus haut : "à faire : décrivez votre communauté". Il est même possible de créer des écosystèmes plus spécifiques rassemblant un sous-ensemble de communautés (c'est le cas par exemple de l'écosystème Cyou sur les sciences et technologies).

Pour les communautés qui le souhaitent, Coop-group.org peut proposer plusieurs services gratuits :

- **un accompagnement** pour la mise en place et ensuite pour le suivi de la communauté ;
- **et des outils** qui peuvent être utilisés en complément éventuel des autres outils de la communauté : liste de discussion, espace de partage, rencontres en ligne ;

¹²⁸ Première partie, chapitre 8 "l'écosystème de communautés : et plus si affinités..."

¹²⁹ Voir "soutien aux groupes existants ou en formation" : <http://coop-group.org/wakka.php?wiki=Reseaux>

¹³⁰ Comme nous l'avons vu, une communauté peut très bien s'appuyer sur une association distincte qui en assure le "secrétariat" (pour ses démarches, ses financements, etc.). Mais la participation à la communauté n'a pas besoin d'être conditionnée à l'adhésion à l'association qui peut ainsi rester petite et simple à gérer.

¹³¹ Voir Ivan Illich, "tools for conviviality"¹⁹⁷³ - traduction "la convivialité", Seuil 1973 et Points 2014 - https://fr.wikipedia.org/wiki/Outil_convivial

¹³² Voir Gatién Bataille, "les réseaux qui durent sont sous licence cc -by -sa" in "faire ensemble, manuel à l'usage des animateurs de réseaux collaboratifs" : <http://ebook.coop-tic.eu/>

Le deuxième choix concerne la participation des animateurs (qui le souhaitent) à une communauté d'animateurs pour faciliter l'échange, l'entraide et la montée en compétence collective. La participation à une communauté d'animateurs ne doit pas être synonyme de temps supplémentaire. Au contraire, cela doit vous faire gagner du temps. Il est tout à fait possible d'être simplement observateur ou même inactif dans cette communauté d'animateurs, de même que vous aurez des observateurs et des inactifs dans votre propre communauté¹³³ !

La communauté Anim-fr rassemble actuellement plus de 400 animateurs francophones de communautés, de projet collectifs et même d'écosystèmes collaboratifs. Pour s'y inscrire (ou se désinscrire) il suffit d'aller sur <http://coop-group.org/anim-fr/> (onglet "inscription/désinscription" en haut). Anim-fr facilite l'échange entre animateurs indépendamment des écosystèmes auxquels ils appartiennent. On y trouve ainsi des animateurs de coop-group.org; des Collibris, des réseaux de la transition, ou encore de diverses organisations et entreprises.

Identifiez tous ceux qui, dans le noyau de départ, sont d'accord pour être inscrits dans une communauté d'animateurs, par exemple anim-fr. Plutôt que de demander à chacun de s'inscrire (combien vont oublier de le faire après la réunion ?), prenez en note ceux qui acceptent ainsi que leur mail et définissez dans le plan d'action qui s'occupe d'inscrire tout le monde (le facilitateur par exemple).

Pour faire avancer les choses : aider les animateurs dans différentes langues

L'écosystème Coop-group a été créé à partir de 2010 pour faciliter le développement de communautés ouvertes et aider les porteurs de projets à ne pas rester seuls¹³⁴. Il rassemble des communautés de différents types¹³⁵, mais sert également de "laboratoire" pour développer et expérimenter les méthodes présentées dans cet ouvrage. Aujourd'hui (en 2016), Coop-group est encore jeune. Bien qu'il rassemble de nombreuses personnes y compris de pays non francophones (Brésil, Chine, Georgie, Russie...), les communautés ont principalement comme langue de travail le français¹³⁶.

Après s'être étendu vers de nouveaux territoires et de nouveaux thèmes, la nouvelle étape pour développer l'écosystème consiste à s'étendre vers de nouveaux domaines linguistiques. Une des façons les plus simple de faire cela, est de créer de nouvelles communautés, dans de nouvelles langues, avec des noyaux de départ constitués de plusieurs personnes dont certaines appartiennent déjà à une ou quelques autres communautés de l'écosystème. Dans le cas d'un écosystème qui devient multilingue, cela implique -dans un premier temps- d'avoir des personnes qui maîtrisent leur propre langue mais aussi le français afin de créer les ponts avec les autres communautés de Coop-group.

¹³³ Première partie - chapitre 3 "la communauté : la puissance des grands nombres" - "combien on est ? Le plus possible !"

¹³⁴ Initié au sein de l'association Imagination for People dont le but est de "repérer et soutenir les projets sociaux créatifs", l'écosystème de communautés est devenu autonome depuis 2015. Il s'appuie aujourd'hui sur les particuliers, communautés et organisations qui en bénéficient sans avoir lui-même besoin d'une structure légale centralisée.

¹³⁵ Première partie - chapitre 3 "la communauté, la puissance des grands nombres" - "une communauté ça sert à quoi ?"

¹³⁶ Contrairement à d'autres initiatives internationales, Coop-group s'est développé en grande partie en français. Sa vocation n'est pas d'imposer une langue, le français ou l'anglais, mais plutôt de s'adapter au mieux aux besoins de chaque communauté, quelque soit la langue avec laquelle ses membres échangent.

Une des spécificités de Coop-group, outre les 3 conditions présentées un peu plus haut¹³⁷, est de proposer une méthodologie - celle de ce livre- et des outils pour la mettre en oeuvre, aux communautés qui le souhaitent. Pour constituer un premier équivalent, s'il n'existe pas déjà¹³⁸, de la communauté Anim-fr dans votre communauté linguistique, vous pourriez rassembler quelques personnes habituées à l'animation de communauté et maîtrisant la méthode présentée ici, dont le plus possible parlent également le français suffisamment pour suivre la communauté Anim-fr. Au sein de cette première communauté dans votre langue, ses membres pourront monter en compétence et créer de nouvelles communautés dans leur langue ou bien utiliser la méthode présentée ici pour développer des communautés existantes. Si l'aventure vous tente, n'hésitez pas à venir en discuter dans la communauté Anim-fr.

Conclusion de la rencontre : plan d'action et prochaines étapes

Nous arrivons à la fin de la rencontre. Il est temps maintenant de reprendre ce qui a été dit et d'en **extraire un plan d'action en prenant soin de noter qui doit faire quoi, éventuellement avec une date limite**. Le facilitateur pourrait être chargé du suivi du plan d'action .

Il faudra par exemple inscrire les informations de chacun sur un annuaire commun (en utilisant un outil qui peut être tout simplement un tableur ou un traitement de texte, de préférence en ligne pour faciliter le partage et la mise à jour. Le plan d'action comprendra d'autres points comme d'inscrire ceux qui ont donné leur accord sur anim-fr, etc. Attention simplement de ne pas mettre en place d'autres outils que le simple annuaire. Nous verrons au chapitre suivant **comment mettre en place les outils du groupe. Ce sera la prochaine étape**, une fois que tout ce qui concerne l'organisation -hors outils- aura été finalisé.

La check list suivante peut vous aider à vérifier que vous n'avez rien oublié. **Si vous n'avez pas eu le temps de tout traiter lors de la première rencontre**, pas de problème ! Ce sera **une excellente occasion de continuer ensuite l'échange en ligne** et ainsi de commencer les bonnes habitudes. Si vous démarrez votre communauté ou bien si vous n'avez pas encore d'outils pour discuter en ligne (par exemple une liste de discussion), envoyez simplement un mail en mettant en copie l'ensemble des membres du noyau de départ pour lancer l'échange. A ce stade, le groupe est suffisamment petit pour que les ajouts de personnes puissent être traités "à la main". **Vous pouvez terminer la rencontre avec les "rapports d'étonnement" des différents participants.**

¹³⁷ Voir dans ce chapitre l'encadré "pour en savoir plus : participer à l'écosystème Coop-group"

¹³⁸ Au fur et à mesure de leur développement, les communautés linguistiques seront ajoutées sur le site <http://coop-group.org/>

A faire : check list pour organiser une communauté

*Si vous partez d'une communauté existante, commencez par cocher ce que vous avez déjà.
(nom de la communauté, etc.)*

Identification du noyau de départ pour organiser la communauté (chapitre précédent)	
Sondage pour trouver la date et envoi de l'invitation (chapitre précédent)	
Les coordonnées de chaque membre du noyau notées quelque part	
-5- Choix du nom du groupe	
-6- Choix d'un nom court à utiliser pour les URL et les adresses mails	
-1- Choix du type de communauté (thématique ou territorial)	
-4- Rédaction d'une description du groupe en une ligne	
-3- Rédaction d'une description du groupe en un paragraphe	
-2- Choix de mots clés pour décrire le groupe	
-7- Éventuellement, identification de partenaires (optionnel)	
-8- Identification du nombre de participants actuels	
-9- Identification de la page d'accueil (uniquement si elle existe déjà)	
Adoption de trois règles simples de fonctionnement	
Quelques projets identifiés avec un nom, un référent et une description en une phrase	
Identification du facilitateur (ou des facilitateurs)	
Choix du ou des écosystèmes dans lesquels s'insérer	
Identification et inscription de ceux qui acceptent d'être inscrits sur anim-fr et/ou une autre communauté d'animateurs (au moins le facilitateur)	
Plan d'action défini avec qui se charge de chaque point	
Mise en place d'un annuaire partagé avec le noyau et les porteurs de projet	
Contact avec le ou les écosystème choisis	
Inscription de ceux qui ont accepté sur anim-fr et/ou une autre communauté d'animateurs	

Troisième étape : les moyens d'animation

L'alliance des outils et des hommes

Note au lecteur : *Ce chapitre présente différents outils pour vous aider à animer votre groupe. Si vous n'êtes pas familier avec les outils disponibles en ligne, elle peut vous sembler plus difficiles. J'ai placé dans des encadrés les informations destinées à ceux plus avancés qui voudraient mettre en place leurs propres outils. N'hésitez pas à vous faire aider par une personne plus aguerrie qui pourra regarder avec vous cette partie et vous aider à faire les bons choix et les mettre en oeuvre (à conditions que ces choix soient guidés par la facilité de l'implication des participants et non pour le plaisir de la technique pour la technique).*

Depuis le début de cet ouvrage, nous avons parlé en grande partie de ce que font les humains et avons mis en garde contre le danger de se cacher derrière les outils¹³⁹. **Cela ne veut pas dire que nous ne devons pas utiliser d'outils**, mais plutôt que nous devons nous en servir comme une béquille (pour nous aider à marcher) plutôt que comme une jambe de bois (pour remplacer la jambe).

Une erreur courante est cependant de vouloir utiliser systématiquement un outil. Certaines choses sont encore aujourd'hui faites plus facilement par un cerveau humain. Même avec plusieurs centaines de participants dans votre communauté, vous connaîtrez sûrement mieux les proactifs que n'importe quelle machine. Par contre vous aurez probablement oublié une grande part des observateurs et des inactifs, et les mémoires informatiques vous seront d'un grand secours pour ne pas les abandonner à leur sort (et ainsi éviter de voir se réduire également les plus actifs¹⁴⁰...) **Nous allons devoir trouver le juste équilibre entre les humains et les outils**, sachant que notre objectif est d'obtenir le maximum d'activité et de richesse dans la communauté avec le minimum de temps d'animation.

Une deuxième erreur consiste à chercher un outil qui fasse tout... et si on ne le trouve pas de le redévelopper depuis zéro ! Il existe déjà de nombreux outils qui peuvent nous faire gagner du temps. Vouloir repartir d'un seul outil monolithique c'est s'empêcher d'en choisir certains autres très performants. C'est également voir certaines fonctionnalités vite dépassées par de nouveaux outils qui ont évolué, là où la solution monolithique n'est sans doute pas la meilleure sur chacune des facettes de la coopération qui peuvent nous faire gagner du temps¹⁴¹. Si en plus on

¹³⁹ Première partie, chapitre 4 "l'information, premier moyen d'information", "l'outil est-il la meilleure ou la pire des choses ?"

¹⁴⁰ La loi des 90-9-1 nous dit que perdre des inactifs c'est également perdre des actifs. Voir la première partie, chapitre 3 "la communauté : la puissance des grands nombres" - "Combien on est ? Le plus possible"

¹⁴¹ Voir l'exemple de Facebook comme outil monolithique - première partie, chapitre 6 "des discussions entre les rencontres, y compris pour les moins actifs" - encadré "pour en savoir plus : les limites de Facebook pour la discussion dans un groupe"

décide de développer soi-même ou de faire développer “un outil qui fasse tout”, le ticket d’entrée risque d’être salé ! Malheureusement, il est plus facile de financer un développement informatique qu’une animation de communauté. J’ai vu ainsi au cours de ces dernières années mourir un réseau de professionnels du cinéma remplacé par un site vide ; les financements d’une rencontre internationale annuelle de plusieurs centaines de personnes redirigés vers un nouveau réseau social également vide ; et de nombreuses communautés ne jamais décoller ou retomber lorsqu’elles existaient déjà, négligées par leurs animateurs au profit encore une fois des mêmes outils qui étaient sensés justement les aider.

Pour faire avancer les choses : dépasser les limites de l’approche modulaire

Le monde n’est pas tout blanc ou tout noir. **Un outil unique monolithique a aussi des avantages : il permet une cohérence entre l’ensemble des fonctionnalités.** Pourtant à bien y regarder, beaucoup des relations entre les différentes fonctionnalités se limitent à intégrer les résultats de l’une dans une page de l’autre (ce que l’on peut faire avec des technologies simples telles que les “widgets” ou de façon moins efficace avec des “iframes”). Parfois même les relations se limitent à un simple lien pour accéder à une fonctionnalité depuis une autre. **Il y a cependant une information qu’il peut être utile de partager entre les différents outils : l’identification et l’authentification de l’utilisateur.**

Faut-il alors choisir entre modularité et identification ? Faut-il imposer pour chaque outil une nouvelle inscription ? A défaut d’une solution plus complète, **nous avons fait le choix dans Coop-group de rester modulaire et de n’imposer qu’une seule inscription : celle à la liste de discussion.** Tous les autres outils peuvent être utilisés sans inscription. Cela est vrai même pour le wiki de l’espace de partage, les pages de traitement de texte pour les actions en cours ou encore pour l’outil de visio (il suffit de donner un pseudo quand on arrive). Cela est peut être moins satisfaisant pour l’esprit, mais terriblement efficace pour faire gagner du temps aux animateurs comme aux participants et abaisser la barrière à l’entrée. Être identifié sur ces différents outils serait pourtant très utile, mais pas au point de réduire les actifs en leur imposant plusieurs inscriptions ou bien de devoir financer un lien spécifique entre chacun des outils.

Il existe cependant une solution : permettre aux différents outils d’échanger des informations d’identification et d’authentification. On parle de SSO (Single Sign On ou authentification unique¹⁴²). Certains de ces systèmes sont développés spécifiquement pour un ensemble d’outils (mais limitent par défaut leur nombre). D’autres comme Google Connect ou Facebook Connect permettent de s’identifier facilement sur de très nombreux outils mais sont liés à une société (dont le modèle économique repose sur la valorisation de votre profil...).

Je lance un nouveau défi aux développeurs : développer un SSO ouvert, indépendant des fournisseurs, simple à utiliser mais aussi à intégrer dans un outil quelconque, et surtout de réussir à l’imposer sur un nombre suffisant d’outils libres pour inciter d’autres fournisseurs d’outils à l’utiliser. Il existe déjà quelques briques de base telle qu’OpenID, mais il reste du chemin pour en faire une fonctionnalité simple et surtout largement diffusée.

Nous allons voir dans la suite de ce chapitre, une douzaine de fonctionnalités qui peuvent être prises en charge par quelques outils simples. Si vous avez choisi de participer à l’écosystème Coop-group, nous vous proposerons une solution pour chacun de ces outils et vous resterez libre de prendre la solution offerte ou un autre outil de votre choix.

¹⁴² https://fr.wikipedia.org/wiki/Authentification_unique

Disposer d'un flux d'information

Nous allons commencer par l'outil de diffusion d'informations. Vous pouvez revenir au chapitre 4 de la première partie : "l'information, premier moyen d'information". Il existe de nombreuses possibilités pour diffuser un flux d'informations sur internet. A tel point que parfois, certaines communautés ne fournissent comme site qu'un blog ou un groupe Facebook. Elles oublient l'importance de disposer d'un espace de partage qui permet de retrouver les informations indépendamment du moment où elles ont été fournies. **L'outil d'information ne sera donc pas la page d'accueil de notre site (que nous verrons un peu plus loin).** Il peut être utile cependant de pouvoir intégrer facilement ce flux d'information dans une des pages de l'espace de partage (par exemple quelque part dans la page d'accueil).

Dans l'écosystème Coop-group nous ne fournissons pas un outil spécifique mais nous vous en recommandons deux :

- soit **un blog** qui pourra facilement s'intégrer dans une autre page grâce aux "flux RSS"¹⁴³ qu'il génère. Il en existe de nombreux tels que Wordpress¹⁴⁴ ou encore Overblog¹⁴⁵
- soit **une "page Facebook"**, qui contrairement au "groupe Facebook", peut être intégrée dans une page Web et ainsi être facilement accessible à ceux qui n'ont pas Facebook ;

Twitter est également une façon de diffuser des informations courtes et un fil twitter peut facilement être intégré par exemple dans la page d'accueil de la communauté.

Les différents projets de la communauté disposent peut être déjà de leur flux d'information et vous souhaitez y ajouter une veille sur d'autres informations accessibles sur le web. Dans ce cas vous pouvez agréger des flux RSS automatiquement pour constituer un flux d'information global (les outils de site, blog et wiki disposent souvent d'outils pour faire cela).

Exercice : la formation du griot, blogueur, journaliste ou community manager

Installer un outil de diffusion d'information nécessite des compétences simples mais tout de même nécessaires, n'hésitez pas à vous faire aider par des personnes autour de vous qui ont cette compétence. Une fois cela fait, l'écriture d'articles nécessite très peu de compétences techniques.

Si le journalisme est un métier, c'est qu'il n'est pas évident d'écrire un BON article. Sans chercher à faire de vous un professionnel, vous pouvez cependant vous poser quelques questions :

- Votre article d'information peut-il tenir sur un seul paragraphe (deux maximum) ?
- Avez-vous pensé aux QQQQCCP¹⁴⁶ : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi ?
- Le vocabulaire et le niveau d'information est-il adapté au public concerné ?
- Avez vous trouvé un titre percutant et plein¹⁴⁷

¹⁴³ Voir <https://fr.wikipedia.org/wiki/RSS>

¹⁴⁴ <https://fr.wordpress.com/> pour faire héberger son blog ou <https://fr.wordpress.org/> pour l'héberger soi-même. Comment choisir entre les deux : <http://wpmarmite.com/wordpress-com-ou-wordpress-org/>

¹⁴⁵ <https://www.over-blog.com/>

¹⁴⁶ <https://fr.wikipedia.org/wiki/QQQQCCP> - en anglais "Five W's" : Who, What, When, Where, Why?

¹⁴⁷ première partie, chapitre 4 "l'information, premier moyen d'animation" - encadré "exercice individuel : titres pleins, titres creux - je lis ou je ne lis pas"

Les rencontres régulières

La première chose très utile pour les rencontres, qu'elles soient en présentiel ou à distance, est de **faire un sondage pour trouver une date**. Les outils qui proposent de nous aider pour cela sont des exemples d'efficacité : gratuits, très simple à utiliser, sans même avoir besoin de les intégrer aux autres outils (il suffit d'envoyer le lien vers le sondage aux membres), ils font gagner un temps considérable lorsqu'il s'agit de se mettre d'accord sur une date. Fini les interminables aller-retours avec tout le monde qui répond (la mauvaise idée serait de lancer la question de quelle date choisir directement sur la liste de discussion. Tout le monde répond à chacun qu'il peut ou ne pas être libre...).

Pour en savoir plus : comment mettre en place un sondage de dates

Comme outil de sondage de date, je vous recommande <https://framadate.org/> (un outil en logiciel libre) ou si vous devez prendre en compte les décalages horaires¹⁴⁸, vous pouvez utiliser <http://www.doodle.com/> (propriétaire).

Pour trouver la date et l'heure qui conviennent le mieux, il suffit¹⁴⁹ :

1. d'utiliser l'outil de sondage pour proposer plusieurs dates et heures ;
2. d'envoyer le lien vers le sondage à la liste de discussion en n'oubliant pas de donner une date limite pour répondre ;
3. éventuellement de faire une relance sur la liste peu avant la date limite ;
4. puis de fixer la date qui convient au plus grand nombre.

Si vous souhaitez qu'une ou quelques personnes participent à cette rencontre en particulier (par exemple parce qu'elles doivent y intervenir), consultez les avant, de préférence par téléphone ou en allant les voir, pour fixer quelques dates qui sont possibles pour elles. Vous vous baserez sur ces dates pour proposer le sondage.

Le deuxième outil qui vous sera utile, sera un calendrier que vous pourrez intégrer dans votre espace de partage. Il en existe de nombreux sur le Web qui fournissent un petit bout de code Html que vous pourrez ajouter dans une des pages de votre espace de partage pour intégrer le calendrier. **Dans l'écosystème coop-group, nous proposons un calendrier collaboratif** qui permet de mettre vos rencontres et événements sur votre espace de partage mais aussi sur un calendrier commun. Vous pouvez également, grâce à lui, inviter d'autres groupes en inscrivant votre événement dans leur calendrier si vous le souhaitez.

Le troisième outil va nous permettre de prendre des notes ensemble¹⁵⁰. Vous pouvez utiliser un pad tel que <http://framapad.org/> ou un traitement de texte en ligne (dans ce cas, voir un peu plus loin dans ce chapitre les outils proposés dans les pages actions de l'espace de partage).

¹⁴⁸ première partie, chapitre 5 "des rencontres pour booster les plus actifs" - encadré "pour en savoir plus : le casse tête des décalages horaires"

¹⁴⁹ Voir au chapitre précédent l'encadré "trouver la date et l'heure pour la première rencontre du noyau"

¹⁵⁰ Première partie, chapitre 5 "des rencontres pour booster les plus actifs" - "Prendre des notes : barbant ou amusant ?"

Enfin, **pour vos rencontres à distance, vous aurez également besoin d'un outil**. Il en existe de nombreux. Mais si on cherche un outil gratuit, qui ne nécessite pas de téléchargement et qui peut accueillir suffisamment de participants... le choix se réduit très fortement...

Pour en savoir plus : quel outil pour se réunir à distance ?

Pour réunir une communauté à distance, il faut lui **imposer le minimum de contraintes**, sinon on risque de ne toucher que les plus proactifs (quelques pour-cent). Par exemple, évitons d'obliger à télécharger une application spécifique que tout le monde n'a pas par défaut sur son ordinateur...

L'outil idéal pour des rencontres à distance sur internet sera :

- de préférence gratuit¹⁵¹ et idéalement en logiciel libre ;
- si possible utilisable sur ordinateur, smartphone et tablette et même dans l'idéal pouvant accepter des participants par téléphone¹⁵² ;
- n'imposant aux utilisateurs ni téléchargement¹⁵³, ni inscription préalable¹⁵⁴ ;
- fiable mais ne nécessitant pas de disposer d'un très haut débit¹⁵⁵ ;
- permettant des rencontres à distance au moins jusqu'à 25 ou 30 personnes¹⁵⁶ ;
- chaque utilisateur doit pouvoir rejoindre la réunion à distance à partir d'un simple lien, sans nécessiter que l'organisateur de la rencontre ait à l'inviter au préalable¹⁵⁷ ;
- si en plus l'outil permet d'intégrer un système de prise de note (comme un pad) et qu'il permet le partage d'écran, alors c'est le grand bonheur !

Plusieurs outils existent sur l'internet mais sont limités¹⁵⁸. Beaucoup comme Skype de Microsoft ou Hangout de Google obligent à inviter chacun individuellement à la rencontre à distance (ils sont par contre assez bien adaptés aux rencontres limitées des groupes projets où l'on a au plus une dizaine de personnes à inviter). **Le nouveau standard : Web RTC** permet d'organiser des conférences en audio ou en visio sans rien à télécharger, simplement en rejoignant une page web. Mais s'il fonctionne sur plusieurs navigateurs (Chrome, Firefox,

¹⁵¹ ou bien avec une version gratuite proposant des fonctionnalités minimales suffisantes et des versions payantes plus évoluées pour laisser le choix à chaque communauté.

¹⁵² attention cependant dans le cas d'appels téléphoniques dans une rencontre internationale, de proposer des numéros de téléphone dans le plus grand nombre possible de pays concernés pour éviter des factures trop lourdes aux utilisateurs ;

¹⁵³ télécharger une application sur son ordinateur, son smartphone ou sa tablette, est une forte limitation si on n'est pas dans un petit groupe fermé mais que au contraire on souhaite inviter une communauté large et diversifiée. Les utilisateurs, à l'exception peut être des quelques pourcent de proactifs, ne sont pas souvent prêts à télécharger un nouvel outil supplémentaire.

¹⁵⁴ Il vaut mieux éviter de multiplier les outils auxquels l'utilisateur devrait s'inscrire pour éviter de rajouter une barrière à l'entrée. Voir en début de chapitre, l'encadré : "pour faire avancer les choses : dépasser les limites de l'approche modulaire"

¹⁵⁵ Pour réduire le débit nécessaire il est possible de ne présenter que la vidéo de celui qui est en train de parler (les autres peuvent se contenter d'une vignette avec une image rafraîchie de temps à autre ; il est également possible de prévoir une option "bas débit" pour les utilisateurs qui leur permet de donner la priorité au son avec un rafraîchissement des images limité, par exemple, à une image par seconde. L'outil Flashmeeting propose ces deux fonctions et permet ainsi des rencontres mixtes avec certains participants disposant d'un bon débit et d'autres pas.

¹⁵⁶ les rencontres rassemblent typiquement entre 10 et 30 personnes

¹⁵⁷ sinon il faudrait inviter toute la communauté à chaque fois, puisqu'on ne sait pas à l'avance exactement qui va participer ou pas...

¹⁵⁸ [Voir la comparaison de différents outils de visio](#)

Opera), au moment où j'écris ces lignes (mi-2016), il n'est pas encore opérationnel sur Internet explorer qui est fourni de base avec Windows ni sur Safari, fourni de base avec les Macs¹⁵⁹. Il semble par ailleurs qu'il a du mal à permettre des rencontres à distance en visio avec beaucoup de participants. **Il existe également des outils dédiés à la vidéoconférence** comme ceux de Polycom, mais chaque membre de la communauté devrait acquérir un matériel spécifique pour pouvoir participer. Ils disposent parfois d'applications utilisables pour se connecter depuis un ordinateur à certains des réseaux de vidéoconférence, mais elles nécessitent un téléchargement.

En attendant, nous utilisons souvent Flashmeeting de l'Open University : jusqu'à 30 participants, pas d'application à télécharger, une prise en main très simple et efficace (une seule personne parle à la fois), et il fonctionne même avec une connexion à bas débit. Flashmeeting n'existe actuellement que sur peu de serveurs et nécessite un compte pour réserver des réunions (mais pas pour y participer). Un nouvel outil semblerait convenir bien que nous ne l'ayons pas encore testé en vrai grandeur. Il s'agit de **Glowbl qui permet d'installer des espaces permanents**, des "livestages" à une adresse donnée. Un nombre non limité de participants peuvent écouter, voir et dialoguer par chat. Dix participants peuvent utiliser leur micro et leur webcam en même temps. de nombreuses applications sont également intégrées pour faciliter les échanges et les présentations (partage d'écran, vidéo, texte...)

Il existe également d'autres possibilités de se réunir à distance, sans la vidéo, par le son et/ou le texte :

- **La réunion téléphonique** est un des outils les plus anciens et les plus simples pour échanger de façon synchrone à distance. Cependant lorsque la réunion concerne plusieurs pays, le coût pour les participants peut être élevé. Certains outils de réunion téléphonique proposent des numéros dans plusieurs pays, mais cela reste limité.
- **Les serveurs de "voix sur IP"** sont souvent utilisés pour échanger à plusieurs par les adeptes du jeu vidéo en réseau. On trouve par exemple Mumble (en libre), ou encore TeamSpeak et Ventrillo (logiciels propriétaires). Ils sont en général très performants (les joueurs ont besoin d'être réactifs...) mais nécessitent que les participants téléchargent un logiciel ;
- **N'oublions pas non plus les chats !** Les chats permettent d'échanger à plusieurs par écrit. Il existe de nombreux outils de chat sur internet dont certains n'imposent pas de créer un compte. Les pads qui permettent d'écrire ensemble sur un même document disposent également souvent d'un chat, les deux outils étant très complémentaires. Il existe également des outils de chat sur smartphone (qui permettent également d'échanger en audio ou en visio mais seulement deux à deux) tels que WhatsApp ou Viber, ceux-ci doivent être téléchargés et ils sont incompatibles entre eux alors que tout le monde n'utilise pas le même outil ...

¹⁵⁹ Pour suivre l'évolution de la mise en oeuvre de chaque partie du standard WebRTC sur les différents navigateurs, voir : <http://iswebrtcreadyyet.com/> (en anglais)

Exercice : la formation de l'organisateur de rencontre

L'organisateur de rencontres ("convenor" en anglais) n'est pas forcément l'animateur de toutes les rencontres ("chairman" en anglais). Il aura avant tout la tâche de faire en sorte qu'une rencontre en présentiel ou à distance soit organisée régulièrement. Ce rôle peut être rempli par le facilitateur, le leader, ou bien un participant du groupe.

L'organisateur aura besoin de quelques compétences simples pour organiser les rencontres et éventuellement conseiller l'animateur de la rencontre :

- connaître les outils de sondage en ligne et savoir les utiliser ;
- savoir ajouter une date sur le calendrier et savoir également la modifier si nécessaire ;
- éventuellement savoir gérer les décalages horaires¹⁶⁰ ;
- penser à envoyer deux ou trois fois l'invitation à une rencontre (par exemple une semaine avant et la veille) ;
- connaître les différentes phases d'une rencontre pour proposer un ordre du jour ou aider l'animateur à le faire¹⁶¹ ;
- connaître quelques méthodes d'animation participatives pour conseiller l'animateur de la rencontre¹⁶² ;
- savoir mettre en place un système de prise de notes collective (par exemple un pad) et savoir s'en servir¹⁶³ ;

Les discussions en ligne

Si vous avez choisi d'utiliser les outils de discussion proposés par l'écosystème Coop-group, nous mettrons à votre disposition une liste de discussion par mail. **Si vous souhaitez mettre en place votre propre outil**, l'encadré suivant est pour vous...

Pour en savoir plus : choisir et mettre en place un outil de discussion

Pour faciliter l'échange entre les rencontres, il nous faut un outil "push", c'est à dire un moyen pour chacun de recevoir les messages de la discussion dans une boîte aux lettres qu'il consulte régulièrement¹⁶⁴. N'oublions pas que l'outil de discussion, contrairement aux rencontres, cherche à toucher tous les participants et pas seulement les plus actifs. Nous souhaitons que le plus grand nombre puisse bénéficier des échanges : ceux qui à un moment ne peuvent participer à certaines rencontres, les observateurs qui suivent sans participer et même les inactifs qui peuvent parfois malgré tout, lire un des messages et peut être s'intéresser de nouveau à ce qui se passe.

¹⁶⁰ Première partie, chapitre 5 "des rencontres pour booster les plus actifs" - encadré "pour en savoir plus : le casse tête des décalages horaires"

¹⁶¹ Première partie, chapitre 5 "des rencontres pour booster les plus actifs" - "Les différents moments de la rencontre"

¹⁶² Première partie, chapitre 5 "des rencontres pour booster les plus actifs" - encadré "pour en savoir plus : quelques exemples de méthode d'animation"

¹⁶³ Première partie, chapitre 5 "des rencontres pour booster les plus actifs" - "prendre des notes : barbant ou amusant"

¹⁶⁴ Première partie, chapitre 6 "des discussions entre les rencontres, y compris pour les moins actifs" - "il nous faut un outil, mais pas n'importe lequel !"

Nous avons cité trois outils push pour discuter à plusieurs : les listes de discussions mail, la messagerie Facebook (et non les page et ou les groupes Facebook qui sont des outils “pull”, c’est à dire des pages Web où il faut aller soi même pour suivre la discussion¹⁶⁵) et Twitter (avec un “hashtag” commun). Il en existe beaucoup d’autres¹⁶⁶.

Pour participer à une discussion il faut qu’un participant fasse deux choses :

- qu’il ait l’outil utilisé pour la discussion : toute personne sur internet dispose d’une adresse mail mais n’a pas forcément (ou ne lit pas régulièrement) Facebook, Twitter, etc.
- qu’il s’inscrive à la discussion de la communauté : il s’agit du seul cas où l’inscription est indispensable¹⁶⁷. Attention. Dans certains cas de nouvelles personnes ne peuvent pas s’inscrire elles mêmes mais doivent demander à une des personnes de le faire, ce qui ajoute une difficulté... et du temps pour les animateurs. C’est le cas par exemple dans une discussion collective sur la messagerie Facebook ;

Je vous recommande fortement d’utiliser une liste de discussion pour vos échanges entre les rencontres. Il est possible de faire en sorte que le nombre de mails reste très raisonnable¹⁶⁸.

Il existe plusieurs solutions pour disposer d’une liste de discussion¹⁶⁹. L’écosystème Coop-group met à disposition un serveur de liste de discussion mail (sous mailman 2) pour les communautés qui le souhaitent. Il est également possible d’utiliser des services en ligne tels que Google Groups ou Yahoo Groupes. Si vous disposez de serveurs et d’un peu de savoir faire, vous pouvez également installer vous même un serveur de listes tel que Mailman ou Sympa.

Quelque soit votre choix, **vous devrez proposer une page permettant l’inscription mais aussi la desinscription** accessible depuis votre espace de partage. le minimum que vous devez demander est l’adresse mail de celui qui souhaite participer. Il peut être utile de demander également le prénom ou bien, le prénom et le nom en plus. De nombreux sites proposent de fournir bien d’autres informations sur le nouveau participant (on parle alors non plus d’identification mais de profil). Cela peut être très utile mais n’est absolument pas indispensable... L’encadré suivant explique cela.

Une fois que vous avez choisi votre outil de discussion en ligne, il va vous falloir ajouter une ou deux pages dans votre espace de partage en plus de la page d’inscription et de desinscription dont nous avons parlé.

¹⁶⁵ Un système de notification permet de recevoir un mail à chaque fois. Mais pour répondre et contribuer, il faut sortir de sa boîte mail pour aller sur le site. Cela rajoute une étape de plus et fait baisser de beaucoup le nombre de personnes qui réagissent.

¹⁶⁶ Personnellement, participant à des groupes très divers, j’essaie de suivre difficilement mes mails, ma messagerie Facebook, mon compte Twitter, les échanges sur Skype, ceux sur Slack, etc. Pour éviter d’encombrer ma boîte aux lettres mails, on a encombré mon entrée avec de très nombreuses boîtes aux lettres ! Voir la première partie, chapitre 6 “des discussions entre les rencontres, y compris pour les moins actifs” - “deuxième difficulté : l’internet coupé en morceaux”

¹⁶⁷ Voir plus haut l’encadré “pour faire avancer les choses : dépasser les limites de l’approche modulaire”

¹⁶⁸ Première partie, chapitre 6 “des discussions entre les rencontres, y compris pour les moins actifs” - “le nombre de mails et autres freins”

¹⁶⁹ Plusieurs solutions sont citées dans l’article de Wikipédia https://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_de_diffusion

Tout d'abord , il est extrêmement utile de **fournir une page avec les archives des discussions**. Beaucoup des serveurs de liste permettent d'avoir ces échanges classés chronologiquement mais aussi par "fil de discussion" comme dans un forum (les réponses sont regroupées en dessous de la question concernée). D'ailleurs certains outils marient serveur de liste mail et forum, permettant de bénéficier du meilleur des deux (outils push et pull qui permet de contribuer au choix par mail ou depuis une page Web).

Habituellement, d'autres pages permettent de **présenter les membres de la communauté**. Les systèmes de gestion de profils permettent de donner des informations sur les participants et de les rendre accessible avec différents niveau de détail aux autres membres de la communauté ou aux personnes extérieures. Ces profils peuvent être très utiles... à condition que cela ne se fasse pas au détriment des autres outils¹⁷⁰. D'autres solutions existent. Vous pouvez fournir simplement les noms et mail des personnes inscrites à la liste (si elle propose une identification mais pas de profil), ou encore proposer un espace dans lequel chacun -ou bien un animateur- recopiera les mails de présentation¹⁷¹. Cela peut se faire avec une simple page de traitement en ligne qui rassemble tout le monde (pour y passer le minimum de temps) ou bien de façon plus avancée avec une petite base de données contenant les présentations des membres (pour avoir quelque chose de plus avancé, proche d'un profil)¹⁷².

Pour en savoir plus : au-delà du profil... la vraie valeur des communautés

Le profil décrit de multiples aspects de chaque utilisateur. Il permet de faire des traitements automatiques pour par exemple montrer la répartition des membres sur une carte ou encore connaître les préférences d'un utilisateur en particulier. Il est surtout utile pour les fournisseurs qui souhaitent proposer des produits adaptés à chaque personne (grâce à un "profiling") mais aussi aux utilisateurs qui souhaitent identifier d'autres membres immédiatement et automatiquement sans avoir à prendre le temps de découvrir les membres de la communauté au travers de leur activité dans le groupe.

Au risque de choquer beaucoup de monde : les profils sont utiles mais pas indispensables ! Beaucoup de communautés fonctionnent très bien avec comme simple information sur ses membres : leur adresse mail... Aucun profil ne vous apportera ce que vous offre d'échanger avec des personnes pendant des mois voire des années. En vous impliquant dans les échanges de la communauté, vous connaîtrez celui qui parle beaucoup mais ne fait pas grand chose, ainsi que celui qui parle peu mais à chaque fois avec une très grande pertinence. Les profils permettent de connaître beaucoup de choses quand ils sont bien renseignés. Mais l'humain est bien meilleur que la machine, à condition de lui laisser du temps pour découvrir avec qui il a envie de faire alliance.

¹⁷⁰ Par exemple : certains serveurs de liste de discussion mail sont très peu développés au niveau du profil (ils enregistrent juste le nom, le mail ainsi qu'un mot de passe pour l'authentification). Si on ne dispose pas de système d'identification partagé avec d'autres outils (SSO), il vaut mieux éviter d'imposer deux inscriptions à l'utilisateur : une pour la liste et une pour le profil. Dans ce cas, renoncez au profil plutôt qu'à l'outil de discussion en ligne !

¹⁷¹ deuxième partie, "quatrième étape : inviter et lancer le groupe" - "invitation des membres, le premier tour d'échange"

¹⁷² Voir la page "présentation des membres" : dans <http://coop-group.org/Saulieu/> pour une simple page de traitement de texte et dans <http://coop-group.org/anim-fr/> pour une base de donnée plus complète

Une des plus grandes valeurs d'une communauté est de vivre sur de longue durée avec des personnes dont vous apprendrez à connaître le potentiel et les limites.

Exercice : la formation du modérateur

Le rôle de modérateur peut être assumé par une ou plusieurs personnes, par exemple le facilitateur, le leader, ou bien d'autres participants du groupe¹⁷³.

Chaque outil a son propre fonctionnement (serveur de liste de discussion, Facebook, Twitter...). L'écosystème coop-group.org utilise un serveur de liste "mailman 2". Vous pouvez trouver des tutoriels en ligne pour vous aider :

- [Gérer sa liste de discussion sur mailman 2](#)
- [L'inscription à une liste à partir de mailman 2](#)

Pour aider à modérer la discussion, vous devez vous assurer que vous savez :

1. vous connecter à l'interface de gestion de l'outil ;
2. indiquer à un membre la page d'inscription et de désinscription sur l'espace de partage ;
3. inscrire un ou plusieurs membres directement ;
4. désinscrire un ou plusieurs membres ;
5. vérifier si un membre est bien inscrit ;
6. accepter ou refuser un message en attente (modération) à partir de l'interface d'administration et/ou à partir d'un mail de notification reçu ;
7. mettre la liste provisoirement en modération en cas de débat un peu trop enflammé ;

Vérifiez que vous savez accomplir ces 7 actions.

Le paramétrage de l'outil de discussion nécessite un peu plus de savoir faire (on parle du rôle d'administrateur pour une liste). Celui-ci doit être fait au début et seulement lorsque nécessaire à de rares occasions. Il est donc possible de se faire aider dans ces moments particuliers par une personne compétente même si elle ne fait pas partie du groupe. Pour le reste, il suffit qu'une ou quelques personnes membres de la communauté puissent intervenir au jour le jour lorsque nécessaire.

L'espace de partage

Après les outils pour le fil d'information, les rencontres et les discussions en ligne, **il nous reste encore à mettre en place l'espace de partage**. Nous allons y trouver **trois types de pages** qui seront mises à jour par des personnes différentes :

1. **les pages statiques** qui n'ont que très rarement besoin d'être modifiées,
2. **des espaces dynamiques** qui listent les projets du groupe, les ressources ou les prochaines dates,
3. **et des pages de travail** qui doivent être mises à jour facilement par tous¹⁷⁴.

¹⁷³ première partie, chapitre 6 "des discussions entre les rencontres, y compris pour les moins actifs" - "Le ou les modérateurs de discussion"

¹⁷⁴ première partie, chapitre 7 "l'espace de partage pour ne pas perdre la mémoire" - "superbe site ou simple page de note ?"

Si vous choisissez d'utiliser les espaces de partage mis à disposition par Coop-group, alors tout est simple ! Nous le mettons en place pour vous¹⁷⁵ et **vous pouvez aller directement à la fin de cette partie** voir l'encadré "formation de l'attrapeur". Vous pouvez cependant, si vous le souhaitez, conserver une ou plusieurs parties du site que vous avez peut-être déjà (par exemple un centre de ressources).

Pour en savoir plus : créez vous même votre espace de partage

Si vous souhaitez mettre en place vous même votre espace de partage, cela est possible, même si vous avez ou non choisi d'être référencé dans l'écosystème Coop-group. Vous aurez un certain nombre de pages à mettre en place en plus des pages techniques comme les entêtes et bas de pages. Choisissez bien votre Outil pour créer votre site. Attention, la plupart des outils de blog sont adaptés pour le fil d'information mais pas pour la grande majorité des pages du groupe qui ne doivent pas dépendre de la date de mis à jour.

Les pages à prévoir sont les suivantes :

- la page d'accueil (qui peut intégrer les informations de certaines des autres pages) ;
 - dans Coop-Group, nous avons choisi une page d'accueil qui intègre 5 autres pages : la description du groupe, les projets en cours, la liste des ressources et le fil d'information ;

Les pages de partage proprement dites

- la liste des projets en cours (page dynamique)
 - dans Coop-group, il s'agit actuellement d'une page Wiki très simple avec une liste à point et des liens. Elle contient également un gros bouton "ajouter ou modifier une action" qui pointe directement vers la page en mode édition¹⁷⁶ ;
- une page pour chacun des projets (pages de travail)
 - dans Coop-group, nous utilisons de simples pages de traitement de texte en ligne (GoogleDoc ou ZohoDocs) ou parfois une page Wiki lorsque le groupe projet s'est bien approprié sa mise à jour. Ces pages -à l'exception des pages Wiki- sont extérieures au site (elles n'en ont du coup pas l'aspect) mais sont accessibles grâce à un lien depuis la liste des projets en cours ;
- la liste des ressources (page dynamique)
 - dans Coop-group, il s'agit actuellement d'une page Wiki très simple avec des noms de ressources et leur lien. Le classement se fait à la main. Elle contient également un gros bouton "ajouter ou modifier une ressource" qui pointe directement vers la page en mode édition¹⁷⁷. Elle intègre également un lien vers le catalogue de projets stimulants (avec une sélection des projets pertinents pour la communauté grâce à des mots clés)¹⁷⁸ ;
- une page pour chacune des ressources produites par le groupe (page statique)

¹⁷⁵ Nous utilisons un Wiki allié à une base de donnée (Yeswiki)

¹⁷⁶ Cette page pourrait évoluer vers une base de donnée très simple à mettre à jour

¹⁷⁷ Cette page pourrait évoluer pour créer automatiquement un sommaire de pages pertinentes utilisant l'outil Multibao - <http://www.multibao.org/>

¹⁷⁸ A terme, il serait possible d'intégrer un "widget" pour afficher un résumé des projets pertinents plutôt qu'un simple lien vers la page du catalogue.

- dans Coop-group, ces pages sont en général directement dans le Wiki mais non modifiables une fois qu'elles sont finalisées¹⁷⁹ ;

La page pour l'activité de diffusion d'information

- le fil d'information (Facebook, blog ou autre)
 - Dans Coop-group, cette page est en général extérieure au site (page Facebook ou blog) mais est intégrée sur une colonne de la page d'accueil. Il n'est donc pas nécessaire d'avoir un compte Facebook pour consulter le fil d'information ;

Les pages pour l'activité de rencontres

- le calendrier du groupe (page dynamique)
 - dans Coop-group, nous proposons un calendrier collaboratif. Il est possible d'afficher les dates du groupe sur la page d'accueil (avec un gros bouton pour ajouter une rencontre et un lien pour retrouver les anciennes rencontres). Un calendrier général permet également de suivre tous les événements de toutes les communautés ;
- un espace d'échange synchrone à distance (pour se retrouver lorsqu'on le souhaite)
 - dans Coop-group, cette page pointe actuellement vers un simple chat¹⁸⁰. Nous avons fait le choix d'avoir le même espace pour toutes les communautés. Lorsqu'une communauté souhaite se réunir en ligne, il lui suffit de réserver la date et l'heure dans le calendrier en prenant soin qu'une autre rencontre de groupe ne se passe pas au même moment. Entre les rencontres, les membres des différents groupes peuvent s'y retrouver, échanger, discuter comme dans un lieu public réel (la machine à café en moins...). Actuellement les rencontres en visio se font avec l'outil Flashmeeting. Il y a dans ce cas une adresse pour chaque réunion en ligne (y compris pour la revoir après) que l'on peut retrouver dans la page de notes de la rencontre. L'avantage de l'espace d'échange synchrone est qu'il permet d'avoir une même adresse où se déroulent toutes les rencontres à distance ;
- une page de notes pour chaque rencontre (pages de travail)
 - dans Coop-group, nous utilisons un pad ou une page de traitement de texte en ligne suivant le cas. Ces pages sont extérieures au site (elles n'en ont pas l'aspect) mais sont accessibles grâce à un lien depuis l'annonce de la rencontre dans le calendrier ;

Les pages de sondages qui utilisent des outils externes n'ont pas besoin d'être liées au site. Il suffit de donner le lien dans un message de la discussion en ligne et éventuellement dans le fil d'information.

Les pages pour l'activité de discussion en ligne

- la page d'inscription et de desinscription : comme nous l'avons vu, il est important de permettre la desinscription aussi facilement que l'inscription
 - dans Coop-group cette page intègre simplement le formulaire de l'outil de liste de discussion Mailman ;
- La page des archives des messages
 - dans Coop-group, une page Wiki intègre la page d'archives de la liste de discussion ;

¹⁷⁹ Ces pages devraient devenir des pages wiki intégrant la ressource mise à disposition sur Multibao. Cela permet de partager facilement la ressource avec d'autres sites.

¹⁸⁰ Cette page pourrait évoluer vers un salon chat, audio et visio. Voir plus haut dans le même chapitre, l'encadré "Pour en savoir plus : quel outil pour se réunir à distance".

- une idée serait que cette page regroupe non seulement les archives de la discussion en ligne mais également toutes les autres informations issues des rencontres, du fil d'information et même de ce que l'on peut trouver sur le Web, le tout classé par thématique, quelque soit l'activité qui les ont produites. L'encadré "pour faire avancer les choses : au-delà des archives de discussion, les archives du groupe" présente quelques pistes
- La liste des membres
 - dans Coop-group actuellement, à défaut d'un système d'identification unique entre les différents outils utilisés, l'inscription se fait uniquement sur la liste de discussion. La page membres de l'outil de liste Mailman 2 fournit les mails de façon explicite et les noms n'y sont pas obligatoire. Elle est de peu d'utilité dans ce cas. La page du site qui liste les membres se base donc plutôt sur les présentations volontaires¹⁸¹. Suivant les groupes, il s'agit d'une simple page de traitement de texte en ligne qui permet de copier coller facilement les messages de présentation, d'une base de donnée ou bien de... rien¹⁸².

Les pages d'administration

- La page de présentation du groupe. Celle-ci ne doit ne pas être mise à jour par n'importe qui, mais par un des animateurs à la suite d'un choix collectif. Par contre elle doit être facile à trouver et lisible par tous.
 - dans Coop-group, cette page est issue d'une base de donnée. C'est même ce qui permet de faire le lien entre les groupes (page de présentation des communautés, avec recherche par carte, mots clés, type de groupe...). Elle ne peut être mise à jour que par certains animateurs. Par contre les informations qu'elle contient sont affichées directement sur la page d'accueil du groupe (et sur la page de présentation de tous les groupes : <http://coop-group.org/>)
- La page de suivi du groupe et de ses projets (page de travail). Cette page sera vue en détail dans la partie suivante : "la mise en place du suivi des projets"
 - dans Coop-group pour l'instant, à défaut d'un outil de suivi plus évolué, cette page est un simple tableau en ligne que le facilitateur peut mettre à jour aisément. Elle reste ouverte mais est un peu moins visible dans les menus (une petite roue dentée sur la droite : permet l'accès aux pages plus administratives ;
- La page d'administration du site. Beaucoup de sites disposent d'outils d'administration. Par exemple sur un Wiki, ils permettent de voir les dernières pages modifiées, etc.
 - dans Coop-group il s'agit d'une simple page qui pointe vers les différents outils de gestion du Wiki ainsi que vers la base de donnée de présentation du groupe et la page de suivi des projets. Elle est également accessible à tous, pour des raisons de transparence (même si la base de donnée avec la présentation du groupe nécessite exceptionnellement un authentification pour être modifiée)

Une fois toutes ces pages disponibles, vous devez faire en sorte qu'elles soient accessibles facilement partout sur le site, soit grâce à un accès dans le menu, soit sous la forme d'un module directement visible sur la page d'accueil.

¹⁸¹ Voir le chapitre suivant, "quatrième étape : inviter et lancer le groupe"

¹⁸² Voir plus haut la discussion sur les pages pour présenter les membres. La page membre pourrait évoluer si un SSO est mis en place intégrant les différents outils utilisés et proposant un profil pour chaque participant. Mais cela ne devra pas se faire au détriment de la modularité des outils ni de la facilité d'utilisation pour les participants. Voir l'encadré "pour en savoir plus : au-delà du profil... la vraie valeur des communautés"

Pour faire avancer les choses : au delà des archives de discussion, les archives du groupe !

Nous avons vu que l'accès aux archives de la discussion en ligne était très utile. Mais il se dit également des choses très intéressantes lors des rencontres, sur le fil d'information et même un peu partout sur le Web en relation avec l'objet de la communauté.

Une première solution est de prévoir 4 pages qui chacune fournissent les informations en fonction de la date où elles ont été apportées :

- Le fil d'information (là, il suffit de remonter dans la page d'information pour retrouver les anciennes) ;
- Les rencontres (le calendrier permet de pointer vers les notes de réunions) ;
- Les discussions (la page des archives de discussion donc) ;
- La veille sur le Web (une page de la communauté où on peut retrouver un ensemble de pages Web sélectionnées, dont nous n'avons pas discuté jusque là)

Dans ce dernier cas, on parle de curation¹⁸³, c'est à dire "la sélection et le partage de contenus issus du Web". Pour sélectionner les pages que vous souhaitez rediffuser, vous pouvez créer un journal des informations republiées avec Scoop-it¹⁸⁴ ou bien classer vos signet avec Diigo¹⁸⁵ ou encore les classer graphiquement avec Pearltree¹⁸⁶.

Mais l'important n'est pas tant le moment où a été proposée une information, ni l'activité qui l'a faite émerger. Il serait particulièrement utile de pouvoir disposer d'une page permettant de retrouver toutes ces informations classées par thème : "je ne sais plus où ni quand, mais nous avons parlé d'une astuce qui pourrait nous être bien utile pour...". Nous sommes alors typiquement dans l'espace de partage : organisé par thématique plutôt que par chronologie. Ou plus précisément, dans le passage entre les trois activités dépendantes du temps (fil d'information, rencontres, discussions auxquelles on peut ajouter la veille) vers l'espace de partage.

Il n'existe pas de solution permettant d'agréger automatiquement toutes ces activités et les classer entièrement automatiquement. Ici, l'humain, encore aujourd'hui, est plus puissant que la machine pour organiser et trier des informations non structurées¹⁸⁷. Cela ne veut pas dire qu'un petit coup de main de l'ordinateur serait inutile... Une première solution consiste à faire un schéma heuristique (ou mind mapping) pour cartographier toutes les informations utiles que l'on peut attraper "à la main". Une deuxième solution est proposée par l'outil libre Assembl¹⁸⁸. Celui-ci

¹⁸³ https://fr.wikipedia.org/wiki/Curation_de_contenu

¹⁸⁴ <http://www.scoop.it/>

¹⁸⁵ <https://www.diigo.com/>

¹⁸⁶ <http://www.pearltrees.com/>

¹⁸⁷ Certains pensent qu'il suffit que l'homme s'adapte à la machine et qu'il ne fournisse que des informations structurées. C'était même la base de la première génération du "Knowledge Management" qui a échoué. La deuxième génération du Knowledge Management au début des années 2000 a remis l'humain à sa place et la machine à son service : <http://prospectic.fing.org/news/rapport-d-etonnement-sur-le-the-knowledge-forum-2007>

¹⁸⁸ Développé par l'association Imagination for People et la société Bluenove avec le soutien de l'Institut du Nouveau Monde au Québec - <https://github.com/ImaginationForPeople/assembl>

a été développé au départ pour faciliter les débats en intelligence collective, en donnant au groupe une vision d'ensemble de ce qui a été dit¹⁸⁹. Il permet de faciliter et rendre plus rapide le travail de l'attrapeur en présentant une colonne avec les archives mails et une autre avec une cartographie qui rassemble les idées triées. Il suffit de placer les informations issues de la colonne de gauche vers celle de droite. Il est aussi possible de saisir directement des idées (lors d'une réunion ou pour un fonctionnement de type Forum) ou encore de sélectionner des éléments de pages Web (pour la veille). Il existe des mises en oeuvre pour les entreprises et les organisations¹⁹⁰ et aussi pour les communautés centrées sur le bien commun¹⁹¹.

Exemple d'une page d'accueil pour une communauté

¹⁸⁹ Pour la méthodologie d'intelligence collective, voir "Comment produire un document à plusieurs centaines de personnes", in "Faire ensemble ! Manuel à l'usage des animateurs de réseaux collaboratifs", Coop-tic.eu - <http://tinyurl.com/produire100>

¹⁹⁰ <http://assembl.org/>

¹⁹¹ <http://citizen99.org/index.fr.html>

Exercice : la formation de l'attrapeur

Le rôle d'attrapeur peut être assumé par une ou plusieurs personnes, par exemple le facilitateur, le leader ou bien d'autres participants du groupe¹⁹².

L'attrapeur n'a pas besoin de maîtriser tous les outils (il peut se faire aider ponctuellement lorsqu'il est nécessaire de changer les pages statiques). Il doit être cependant capable :

- d'ajouter un nouveau projet dans la liste (et la page de travail qui lui correspond) ;
- d'ajouter une nouvelle ressource dans l'espace dédié ;
- de mettre à jour une page de travail et montrer à des participants comment le faire ;
- éventuellement d'ajouter une présentation d'un membre sur le site ;
- éventuellement d'utiliser un outil pour attraper toutes les informations utiles pour le groupe (voir l'encadré "pour faire avancer les choses : au-delà des archives de discussion, les archives du groupe") ;

Si vous utilisez Yeswiki (l'outil utilisé pour la majorité des communautés Coop-group), vous pouvez apprendre à vous en servir en passant votre "brevet Yeswiki" :

<http://yeswiki.net/wakka.php?wiki=Tutoriels> (45 minutes pour devenir un "maître Wiki").

Pour découvrir l'outil Assembl qui permet d'attraper toutes les informations issues de la discussion, des rencontres, du fil d'information et du Web : <http://assembl.org/user-guides/> (en anglais)

La mise en place du suivi des projets

Nous avons maintenant les outils pour les activités de la communauté et des projets ouverts collectifs (information, rencontre, discussion, espace de partage avec des pages de travail et de ressources). Il reste maintenant pour le facilitateur à démarrer le suivi des projets et des activités de la communauté. **La feuille de suivi peut être un simple tableau**, par exemple sur un tableur en ligne. Une nouvelle colonne peut être ajoutée chaque mois juste à droite de la liste des projets.

Exemple de tableau de suivi d'une communauté

Les trois questions à poser régulièrement à chaque référent de projet :

Quelle est la prochaine étape ? Y a-t-il une prochaine date de rencontre (en ligne ou en présentiel) ? Peux-tu partager les informations sur la situation du projet avec l'ensemble du groupe sur la liste ?

N'hésitez pas à faire remonter les difficultés pour que le groupe puisse aider les projets en difficulté ou qui s'essouffent.

Projets	avril	mars	février	jan
Nom du projet 1 réfèrent : nom <mail> téléphone (+ skype ou autre)	fin maquette rencontre 1&20/4 envoi : oublié	1ère maquette rencontre 5/3 envoi liste 15/2	décision/action rencontre 8/2 envoi liste 15/2	
Nom du projet 2 réfèrent : nom <mail> téléphone (+ skype ou autre)	pas d'étape pas d'échange relancer ?	rédaction textes pas d'échanges envoi liste 28/3	répartition textes chat 12/4 envoi liste 24/2	
Etc.	

¹⁹² première partie , chapitre 7 "l'espace de partage pour ne pas perdre la mémoire" - "l'attrapeur, le gardien des trésors communs"

Organisation des rencontres organisateur : nom <mail> téléphone (+ skype ou autre)	15/4 en visio	pas de rencontre	12/2 présentiel	
Mise à jour du site attrapeur : nom <mail> téléphone (+ skype ou autre) griot : nom <mail> téléphone (+ skype ou autre)	griot pas disponible ce mois-ci (trouver un remplaçant ? ou le faire moi)	ok mises à jour des dates et du fil d'info	ajout projet 2	

Pour faire avancer les choses : améliorer les outils de suivi

Le fait d'utiliser des outils en ligne facilite la collecte d'informations. Il serait intéressant de compléter le tableau de suivi avec un véritable tableau de bord au service du facilitateur qui suit une communauté et du groupe de soutien qui aident plusieurs facilitateurs dans l'écosystème. Les informations pourraient apparaître de façon très graphiques par exemple avec des points verts oranges ou rouge pour avoir rapidement une vue d'ensemble des activités qui nécessitent de l'attention :

- information (collecte du flux RSS du blog ou des changements de la page Facebook :
 - vert : une publication depuis moins d'une semaine - orange : une publication depuis moins de deux semaines - rouge : au-delà ;
- rencontres (collecte des changements du calendrier) :
 - vert : une prochaine date prévue - orange : pas de date prévue ni de dates anciennes depuis un mois - rouge : au-delà ;
- discussion (collecte des mails de la liste) :
 - vert : 1 à N mails dans la semaine - orange : pas de mail depuis 15 jours ou plus de N mails par semaine - rouge : au-delà ;
- espace de rencontre
 - si il y a un espace d'attrapage des activités du groupe (Assembl par exemple) :
 - vert orange ou rouge en fonction de la date du dernier attrapage ;
 - pour chaque page de travail d'un projet (collecte des modifications de page) :
 - vert orange ou rouge en fonction de la date de dernier changement ;

Voici un nouveau défi pour les développeurs ! Un tel tableau de bord devrait pouvoir s'adapter à la plupart des outils utilisés par les communautés, s'intégrer facilement sur une page du site (par exemple dans un widget) et contenir également un tableau de suivi très facile à compléter pour le facilitateur.

Exercice : la formation des porteurs de projets

Les porteurs de projets ont peu de choses à connaître pour que leur projet bénéficie de la communauté :

- aller sur le site de la communauté et sur leur page de travail depuis le site ;
- mettre à jour la page de travail du projet ;
- envoyer une information sur l'outil de discussion en ligne de la communauté ;
- être au courant qu'il existe un ou des facilitateurs qui feront périodiquement le point sur le projet ;

Si les porteurs d'un projet ne savent pas mettre à jour le calendrier ou le fil d'information, pas de problème. Cela peut être fait par quelqu'un d'autre (griot, attrapeur, facilitateur...) à partir des informations postées sur l'outil de discussion.

Maintenant que tout est en place, **le facilitateur peut commencer son travail hebdomadaire** en contactant chaque référent de projet une fois par mois, en complétant le tableau de suivi et en faisant en sorte qu'il y ait des informations chaque semaine sur la discussion en ligne. Ainsi il sera rodé lorsque la communauté grossira... ce qui est l'objet du prochain chapitre.

A faire : check list si vous utilisez les outils Coop-group

Si vous partez d'une communauté existante, commencez par cocher ce que vous avez déjà. (note : l'outil de sondage et celui de prise de notes ont déjà été testés à l'étape précédente)

Vous avez fait vos choix pour faciliter l'appropriation d'utilisateurs très divers plutôt que de choisir les outils que vous connaissez ou ceux que vous aimeriez	
Vous avez identifié les outils que vous avez déjà et que vous souhaitez conserver	
Vous avez prévenu Coop-group¹⁹³ afin de mettre en place les autres outils	
Les outils Coop-group sont en place	
L'outil de diffusion d'information est choisi et en place (page Facebook, blog...)	
Le ou les "journalistes" savent utiliser l'outil et ont fait les exercices de formation	
Les premiers articles ont été mis sur l'outil de diffusion d'information	
L'organisateur de rencontres a fait un premier sondage, mis à jour le calendrier et lancé des premiers messages d'invitation	
Le noyau de départ et les porteurs de projets sont inscrits sur l'outil de discussion	
Les premiers messages ont été envoyés sur l'outil de discussion en ligne	
Le ou les modérateurs ont fait les exercices de formation	
Dans l'espace de partage , une page a été mise en place pour chaque projet	
Le ou les attrapeurs ont fait les exercices de formation	
Pour le suivi des projets et des autres actions le document de suivi est en place	
Le facilitateur a commencé à contacter les porteurs de projet et à remplir le document	
Les porteurs de projet ont fait les exercices de formation	

¹⁹³ <http://coop-group.org/wakka.php?wiki=Reseaux>

A faire : check list si vous mettez en place vos propres outils

*Si vous partez d'une communauté existante, commencez par cocher ce que vous avez déjà.
(note : l'outil de sondage et celui de prise de notes ont déjà été testés à l'étape précédente)*

Vous avez fait vos choix pour faciliter l'appropriation d'utilisateurs très divers plutôt que de choisir les outils que vous connaissez ou ceux que vous aimeriez

L'outil de diffusion d'information est choisi (page Facebook, blog...)

L'outil de diffusion d'information est en place

Le ou les "journalistes" savent utiliser l'outil et ont fait les exercices de formation

Les premiers articles ont été mis sur l'outil de diffusion d'information

Pour les rencontres : le calendrier est choisi et en place

L'organisateur de rencontres a fait un premier sondage, mis à jour le calendrier et lancé des premiers messages d'invitation

Un outil de rencontre à distance a été choisi et testé une première fois

L'outil de discussion en ligne est choisi

L'outil de discussion en ligne est en place

Le noyau de départ et les porteurs de projets sont inscrits sur l'outil de discussion

Les premiers messages ont été envoyés sur l'outil de discussion en ligne

Le ou les modérateurs ont fait les exercices de formation

Pour l'espace de partage l'outil est choisi

Toutes les pages de l'espace de partage sont en place

Une page simple à mettre à jour a été mise en place pour chaque projet

Le ou les attrapeurs ont fait les exercices de formation

Pour le suivi des projets et des autres actions le document de suivi est en place

Le facilitateur a commencé à contacter les porteurs de projet et à remplir le document

Les porteurs de projet ont fait les exercices de formation

Quatrième étape : inviter et lancer le groupe

Comment être plus de cent membres dans la communauté ?

Comme nous l'avons vu¹⁹⁴, **une communauté est plus facile à animer au-delà d'une centaine de membres**. Si votre groupe existe déjà et que vous avez du mal à avoir une dynamique suffisante, cela peut nécessiter d'élargir le périmètre du groupe (traiter du thème de votre groupe sans limitation de territoire ou bien au contraire ouvrir votre groupe territorial à d'autres thématiques¹⁹⁵).



Si vous créez une nouvelle communauté ou si celle que vous réorganisez n'atteint pas ce nombre, **vous allez lancer des invitations collectives et des invitations individuelles**.

Les premières permettent de toucher un grand nombre de personnes mais avec un faible retour (quelques pourcent avec un bon ciblage). Les invitations individuelles permettent de cibler des personnes que l'on connaît et que l'on souhaiterait avoir dans le groupe. Avec une invitation individuelle suivie quelques temps plus tard d'une relance, cela permet un taux de retour très important de l'ordre de 90%. Les deux sont complémentaires.

Une invitation n'est pas une inscription, **il faut demander l'autorisation à une personne pour l'inscrire au groupe**. Si celle-ci est intéressée, son inscription doit être la plus simple possible. Vous pouvez mettre un lien direct vers la page d'inscription de votre espace de partage et même proposer de simplement répondre au message pour que vous vous chargiez vous-même de l'inscription. Cela peut sembler plus de travail, mais votre objectif est d'avoir le plus rapidement possible une centaine d'inscrits pour gagner ensuite beaucoup de temps.

Pour faire avancer les choses : faciliter encore plus l'inscription

Comment rendre l'inscription au groupe encore plus simple ? En automatisant le processus.

Lorsque l'on met un lien dans un message, il faut que la personne arrive sur un questionnaire le plus court possible. Si vous avez choisi de mettre en place un profil plus complet, attendez un peu. Vous pourrez toujours relancer la personne plus tard pour qu'elle vienne le compléter. Au minimum, il vous faudra demander son prénom, son nom (si vous pensez que le nom est indispensable) et son email.

¹⁹⁴ Première partie, chapitre 3 "La communauté : la puissance des grands nombres" - "Combien on est ? Le plus possible !"

¹⁹⁵ Deuxième partie, deuxième étape : "la rencontre pour organiser ou réorganiser votre communauté" - encadré "à faire : décrivez la communauté"

Vous pouvez aussi automatiser une inscription lorsque la personne répond au mail d'invitation. Dans ce cas, l'adresse de retour doit pointer sur un robot qui détecte l'adresse de la personne ainsi que son prénom et son nom (si elle a configuré sa messagerie correctement).

Il existe deux façons d'inviter quelqu'un dans un groupe. La première, appelée "opt-in", consiste à demander s'il accepte d'être inscrit. La deuxième, appelée "opt-out" consiste à demander s'il ne souhaite pas être inscrit. La différence est dans ceux qui ne répondent pas qui représentent très souvent la majorité voire beaucoup plus. Ainsi l'opt-out donne de bien meilleurs résultats mais attention ! Vous ne pouvez faire cela qu'avec des personnes très ciblées et dont vous savez qu'il serait naturel qu'elles participent. Cela peut se faire facilement avec les membres du noyau et les porteurs de projets qui ont déjà accepté de contribuer à la communauté. Utilisez le opt-out uniquement si vous êtes sûr que cela ne sera pas mal perçu par vos interlocuteurs. "Qui ne dit mot consent" est une maxime qui a des limites...

Préparez à l'avance les deux types d'invitations -collectives et individuelles- et **essayez de faire en sorte d'avoir votre première centaine de participants dans un temps court (typiquement deux semaines)**. Cela évitera que les premiers inscrits attendent trop longtemps avant de voir démarrer l'activité.

Lancez des invitations collectives

Tout d'abord sélectionnez soigneusement les autres groupes sur lesquels vous allez lancer l'invitation (sur des listes de discussion ou sur les réseaux sociaux ou encore directement lors d'une réunion physique). Choisissez de préférence des communautés complémentaires sur un sujet ou un territoire proche où vous savez que certains membres seront intéressés (et en prime feront un lien naturel entre les deux communautés)¹⁹⁶. Vous pouvez également inviter les membres d'une structure (association, ONG, entreprise, collectivité) qui oeuvre sur la même thématique ou le même territoire que le votre communauté, en leur précisant bien qu'il n'y a pas de concurrence avec eux mais qu'au contraire il s'agit de mettre en réseau les personnes et les organisations dans le thème ou sur le territoire, au bénéfice de tous¹⁹⁷.

Choisissez de préférence des communautés dont vous ou des membres de votre noyau d'animation font partie (vous faites certainement partie d'autres groupes en plus de celui que vous créez). Vous pouvez également passer par un membre actif du de la communauté ou de l'organisation où vous voulez lancer l'invitation, si vous le connaissez. Cela permet d'avoir une légitimité pour lancer une invitation et évite de donner l'impression de spammer le groupe. Plus la personne qui invite est légitime dans le groupe où est envoyée l'invitation et plus le taux de retour sera bon. **Identifiez pour chaque groupe la personne unique qui va envoyer l'invitation** (éventuellement cosignée) afin d'éviter les doublons.

Vous allez également sélectionner différents canaux de diffusion généraux : voie de presse, pages personnelles sur les différents réseaux sociaux, page twitter des différents membres du réseau d'animation, réunion d'information etc.

¹⁹⁶ Première partie, chapitre 8 "l'écosystème de groupes : et plus si affinités..." - "montrer les groupes de l'écosystème pour développer des liens naturels entre eux"

¹⁹⁷ première partie, chapitre 8 "l'écosystème de groupes : et plus si affinités..." - encadré "exemple : le syndrome des fédérations d'associations"

Le message d'invitation doit être court et la façon de s'inscrire très simple :

- inscription en deux clics pour un message en ligne (un dans le message et un sur la page d'inscription) ;
- un ordinateur connecté avec une personne pour aider à s'inscrire dans le cas d'une réunion physique ;
- ou même une simple feuille où les personnes intéressées peuvent mettre leur nom et leur mail si elles sont intéressées (attention aux mails illisibles...) ;

A chaque étape ou clic supplémentaire demandé, on perd un grand nombre de personnes. Il faut donc simplifier au maximum l'inscription.

Exemple : un message collectif d'invitation

Ce message peut être envoyé par mail ou sous forme de post sur les réseaux sociaux, ou bien encore servir de base pour une très courte annonce lors d'une rencontre physique.

Sujet : lancement d'un groupe sur <thème du groupe>

Bonjour,

Nous lançons un nouveau groupe francophone international : <nom du groupe>
<description du groupe en une ligne>

Vous souhaitez y participer ?

Il vous suffit d'aller sur <lien direct vers la page d'inscription>
pour vous inscrire (ou vous désinscrire quand vous le souhaitez)
ou bien simplement m'envoyer un message à <votre mail> pour que je le fasse pour vous.

Venez partager avec nous les initiatives les plus innovantes repérées dans le monde, échanger avec les acteurs du <thème ou territoire du groupe> et découvrir des approches nouvelles.

A bientôt pour échanger ensemble

<Nom de la ou des personne(s) qui invite(nt)> ou "l'équipe d'animation de <nom du groupe>"

<lien vers la page d'accueil du groupe>

(N'hésitez pas à adapter le message tout en le gardant très court afin qu'il ait le plus de chances d'être lu. Les phrases en gras permettent d'attirer le regard sur les quelques informations importantes).

Des invitations individuelles pour ceux que l'on souhaite particulièrement avoir avec nous

Pour la partie individuelle, il faut tout d'abord **constituer une liste des personnes que l'on souhaiterait avoir dans le groupe**. Cela peut être fait par exemple avec un tableur où l'on trouve pour chaque personne à inviter un champ au format "Prénom Nom" <adresse_mail> (format qui permet un envoi facile par simple copier/coller dans le champ destination d'un mail ou dans le formulaire d'inscription d'une liste). D'autres colonnes peuvent comprendre l'organisation, un champ commentaire montrant l'intérêt d'avoir la personne dans le groupe ou encore des champs

avec la date d'envoi, la réponse, la date éventuelle de première et de deuxième relance, etc. Ce tableau (ou une application qui ferait cela de façon plus efficace) permet de suivre les invitations individuelles.

Exemple : un tableau pour le suivi des invitations individuelles								
Nom + mail	Structure	remarque	qui invite	invitation le	relance 1 le	relance 2 le	Réponse	Inscription groupe

Les colonnes du tableau peuvent comprendre :

- **Nom + mail** (sous la forme "nom <mail>" afin de pouvoir copier coller facilement dans le champ destination d'un mail)
- **Structure** (juste pour avoir une idée de son organisation si cela est pertinent)
- **Remarque**
- **Qui invite** (celui qui se charge de l'invitation pour éviter les doublons)
- **Invitation le** (date de l'invitation une fois qu'elle est envoyée)
- **Relance 1 le** (date de la première relance une fois qu'elle est envoyée)
- **Relance 2 le** (le cas échéant, date de la deuxième relance, une fois envoyée)
- **Réponse** (oui ou non une fois la réponse reçue, rien tant qu'il n'y a pas de réaction)
- **Inscription** (une fois que la personne s'est inscrite ou qu'on l'a inscrite à sa demande)

Une telle approche des invitations individuelles est très efficace lorsque elles est bien réalisée et que l'on connaît au moins un peu les personnes invitées (il peut être utile de faire signer le message par des personnes qui connaissent le destinataire). Elle permet un très bon taux de retour (jusqu'à 80 ou 90%).

Il reste maintenant à envoyer un mail d'invitation (ou un message facebook pour ceux qui ne lisent plus leur mail) **à chaque personne individuellement** en ajoutant simplement le prénom de la personnes à un message type qui sera le même pour tous. Le fait d'envoyer un mail directement à une seule personne à la fois avec son prénom dès la première ligne demande un peu plus de travail (principalement par copier-coller) mais donne beaucoup plus de force au message. Le message propose comme pour l'invitation collective un lien pour s'inscrire mais propose également que vous fassiez l'inscription vous même pour la personne (une simple réponse "oui" à un post ou un mail demande encore moins d'effort que d'entrer son nom et son mail dans un formulaire d'inscription...). Il peut être judicieux également de montrer dans l'invitation qu'il n'est pas nécessaire de contribuer pour participer au groupe (la majorité des membres d'un groupe sont observateurs voire totalement inactifs¹⁹⁸), que le nombre de messages restera raisonnable et qu'il est possible de se désinscrire à tout moment¹⁹⁹.

¹⁹⁸ Première partie, chapitre 3 "la puissance des grands nombres" - "Combien on est ? Le plus possible !"

¹⁹⁹ Deuxième partie, troisième étape "les moyens d'animation" - encadré "pour en savoir plus : choisir et mettre en palce un outil de discussion"

Exemple : message individuel d'invitation

Le mail proposé ici utilise le tutoiement. Suivant le cas il peut être utile de préparer un deuxième message type avec le vouvoiement pour choisir lequel utiliser suivant le destinataire. Il fonctionne pour un homme ou une femme.

Sujet : une nouvelle communauté sur <thème du groupe>

Bonjour <prénom à ajouter pour chaque mail personnalisé> ,

Je lance un nouveau groupe international francophone sur <description courte du groupe> .

Au regard de tes connaissances et de ton intérêt pour le sujet, **je te propose de nous rejoindre pour participer à cette aventure**. <éventuellement un peu plus d'explications sur les premières choses que fera le groupe> .

Il te suffit d'aller sur <lien direct vers la page d'inscription> pour t'inscrire (ou te désinscrire). Suivre le groupe devrait te prendre très peu de temps et permettre des échanges avec un grand nombre d'acteurs du <thème ou territoire> . Pour te faire gagner du temps, dis moi simplement si tu es d'accord et je peux m'occuper de ton inscription.

En attendant d'avoir le plaisir d'échanger avec toi.

Amicalement
<Votre nom>

Après environ une semaine, vous pouvez envoyer un mail de relance pour les personnes invitées qui ne se sont pas inscrites ou ne vous ont pas demandé de le faire. Uniquement si vous considérez que vous pouvez le faire, envoyez une deuxième relance encore une semaine plus tard. Mais si la personne n'a réagit ni à l'invitation ni à la relance (ou la deuxième relance), vous pouvez considérer qu'elle ne souhaite pas faire partie du groupe.

Exemple : message de relance

Le mail proposé ici utilise le tutoiement. Suivant le cas il peut être utile de préparer un deuxième message type avec le vouvoiement pour choisir lequel utiliser suivant le destinataire. Il fonctionne pour un homme ou une femme.

Sujet : démarrage du groupe <nom du groupe>

Bonjour <prénom à ajouter pour chaque mail personnalisé> ,

As tu bien reçu mon message a propos du groupe <nom du groupe> ?
Dis moi si cela t'intéresse, nous commençons les échanges dès lundi.

Amicalement
<votre nom>

Faites patienter les premiers inscrits en attendant les autres

Pour faire patienter les premiers inscrits, vous pouvez envoyer un message au bout d'une semaine ou deux pour indiquer que de nouveaux membres continuent de rejoindre la communauté et que les échanges démarreront dans quelques jours. Ainsi, l'attente sera perçue comme positive car une grande partie des participants sait intuitivement que plus il y a de monde dans la communauté plus elle sera visible et les échanges seront variés.

Exemple : message d'attente pour les premiers inscrits à la communauté

Si le processus pour avoir les cent premiers inscrits prend un peu de temps (plus de quinze jours par exemple), vous pouvez envoyer un premier message d'attente aux premiers inscrits sur le groupe.

Bonjour à tous,

Merci de vous être inscrit sur ce nouveau groupe sur <thème>. D'autres personnes sont en train de nous rejoindre. Encore un peu de patience et nous devrions pouvoir démarrer nos échanges d'ici <date proposée pour le démarrage>.

Amicalement
<signez plutôt de votre prénom seul lorsque vous vous adressez au groupe>

Présentations des membres sur la liste

Il s'agit de la dernière étape pour lancer (ou développer) votre groupe. La première discussion dans le groupe n'a pas pour but d'avancer tout de suite sur le sujet que vous avez choisi mais avant tout **d'inciter le plus grand nombre de personnes possibles à contribuer**. Une personne qui s'est déjà exprimée dans un groupe aura bien plus de chance de contribuer lors des autres échanges. A l'inverse, vous faites sans doute partie de groupes où vous n'avez jamais contribué (vous êtes un "observateur"). La barrière à franchir pour y participer est alors plus grande. Habituellement il y a entre 10 et 20% des personnes qui réagissent lorsque l'on pose une question. Ici **nous allons poser une question très simple "qui êtes vous" avec pour objectif d'avoir environ 40% du groupe qui réponde**. Ce "tour de table" permet de se présenter²⁰⁰, d'aider le plus grand nombre à contribuer une première fois et à donner un sentiment qu'il y a du monde dans le groupe²⁰¹.

²⁰⁰ Même si vos membres ont du remplir un profil complet pour s'inscrire dans votre groupe (ou disposent d'un profil facebook ou autre), se présenter en quelques lignes est très utile pour aider à passer le cap de la contribution.

²⁰¹ Les dix à quelques dizaines de pourcent de réactifs dans un groupe se construisent par rapport à un calcul inconscient par rapport à l'impression qu'ils ont du nombre de personnes dans le groupe. Si par rapport à ce nombre "ressenti", les membres ont la sensation qu'il y a trop peu de personnes qui réagissent, cela crée une certaine tension qui incite certains à contribuer (sauf parfois si on a le sentiment que vraiment personne ne contribue). A l'inverse, si les membres ont le sentiment que trop de personnes réagissent, certains contributeurs vont avoir tendance à moins s'investir. C'est pour cela qu'il est utile, une fois dépassé les cent participants, d'annoncer le nombre d'inscrits (sans tricher !), et d'avoir rapidement plusieurs personnes

Un autre intérêt de commencer par une discussion très simple et où les esprits ont peu de chance de s'échauffer, **est de donner dès le départ des bonnes habitudes** en incitant en particulier les contributeurs à faire des messages courts.

Prévoyez d'abord quelques complices... Les participants ont d'autant plus de chance de se mettre à répondre à votre première question (simple) que d'autre l'ont fait avant eux. **Pour "amorcer la pompe", vous pouvez choisir une dizaine de "complices"** à qui vous allez écrire en direct en dehors de la liste ou du groupe facebook (vous pouvez utiliser le même texte de mail pour tous les complices mais envoyé à chacun individuellement. Vous le personnaliserez en ajoutant leur prénom au début, afin qu'ils se sentent plus concernés). Vous allez **leur demander de se présenter dans le groupe dans les heures qui suivent l'envoi de votre premier mail** qui lancera le tour de table. Ainsi, vous aurez rapidement plusieurs réponses sur la liste. Avec une petite dizaine de réponses, cela donne une impression de "beaucoup" de réponses (sans être trop) et incite les autres participants à se présenter à leur tour.

Exemple : un message pour les "complices"

Objet : besoin de ton aide

Bonjour <Prénom à ajouter pour chaque mail personnalisé>

Tu fais partie de ceux qui ont montré un intérêt pour le groupe <nom du groupe>. **Je vais lancer dans les prochains jours un tour de table de présentation.** J'ai besoin de ton aide.

Peux tu répondre au message que je vais envoyer au groupe en te présentant en un simple paragraphe (qui tu es, ce que tu attends du groupe et éventuellement ce que tu peux apporter). Cela serait très utile pour aider à amorcer les premières réactions.

Amicalement

<votre prénom>

Le premier mail d'invitation à se présenter est également l'occasion de proposer des règles simples et courtes pour le fonctionnement du groupe qui sont facilement acceptables par tous et qui permettront ensuite d'être légitime pour faire des remarques à des contributeurs qui ne les respecteraient pas.

Exemple : le message de lancement du tour de table

différentes qui contribuent (au-delà de 7, 8 ou 9 personnes, nous avons une sensation de "beaucoup") : https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9moire_%C3%A0_court_terme#Empan_mn.C3.A9sique

Ce mail comprend deux parties : le mail de lancement du tour de table lui-même qui doit rester court et une partie après le mail qui donne quelques conseils pour participer (ici sur une liste de discussion).

objet : démarrage des échanges dans le groupe

Bonjour à tous,

Bienvenue à ceux qui nous ont rejoint sur ce groupe <nom du groupe>. Nous sommes maintenant <nombre d'inscrits>.

Je vous propose de **jeter un œil sur le fonctionnement du groupe** en bas de mail pour vous aider à participer et dès maintenant de **vous présenter en trois ou quatre lignes** simplement en répondant à ce mail..

J'en profite pour me présenter moi-même : Je suis <présentez-vous avec vos attentes et vos attentes le tout en un paragraphe>.

Amicalement

<votre prénom>

Fonctionnement de la communauté "<nom>"

qui rassemble les acteurs francophones pour <description courte>

- **Pour envoyer un mail à tout le monde** il vous suffit d'écrire à <adresse de la liste>
- **Si vous répondez à un mail envoyé sur la liste**, vous partagerez votre réponse avec tous les membres, ce qui nous permet de discuter tous ensemble.

Pour faciliter le fonctionnement, je vous propose quelques règles simples :

1. **gardez vos mails courts** : un ou deux paragraphes (plus court que celui-ci :-) et vérifiez que l'objet du mail correspond bien à ce qui y est ;
2. **Pas besoin de répondre que vous avez bien reçu le mail** : si tout le monde le fait, cela ferait beaucoup de mails en plus...
3. **si un message concerne juste une seule personne**, mettez son mail dans le champ "destinataire" plutôt que le mail de la liste du groupe ;

Nous avons également un site <lien vers l'espace de partage> et nous organiserons régulièrement des rencontres en ligne et je l'espère aussi de temps en temps en présentiel.

Quelques principes pour que notre communauté s'enrichisse de notre diversité :

- **soyez bienveillant et bientraitant**
- **adoptez une écoute apprenante**
- **partagez avec sincérité**

C'est parti !

Une fois que vous avez dépassé la centaine de participants et effectué le premier tour de table ayant permis au maximum de personnes de parler, le groupe est maintenant prêt au travail. Souvent de nouvelles personnes continuent de se présenter alors que les véritables échanges ont commencé. Cela est normal, au fur et à mesure que les participants voient que de plus en plus de personnes se présentent et contribuent, il y a une certaine pression qui les incite à se présenter à leur tour. D'autres ne se présenteront pas. Il est important alors dans les messages d'animation de faire comprendre que l'on ne doit pas se sentir coupable de ne pas avoir participé (dans un grand groupe, la non participation est la norme), mais que ceux qui veulent apporter une idée, même simple et à n'importe quel moment, sont les bienvenus, qu'ils aient contribué auparavant ou non.

Partie III : faire vivre la communauté

1 la vie du groupe semaines après semaines

Ce chapitre est plus particulièrement dédié aux facilitateurs. Nous allons y voir **comment faire en sorte que la communauté soit active grâce à quelques actions qui vous prendront un temps minimum**. Il pourra aussi intéresser tous ceux qui ont un rôle actif au sein de la communauté pour comprendre son fonctionnement mais également pour donner un coup de main au facilitateur lorsque c'est nécessaire. **Nous partons du principe que votre communauté est maintenant organisée** avec :

1. plusieurs projets collectifs ouverts ;
2. suffisamment de participants dans la communauté dont une part significative a déjà contribué sur l'outil de discussion (en se présentant en quelques lignes) ;
3. et que les quatre activités de la communauté sont mises en place (fil d'information, rencontres, discussion entre les rencontres et espace de partage) ;

Faciliter des cercles vertueux pour rendre la communauté naturellement active

Pour que la communauté se développe naturellement au travers des projets et des échanges entre les membres de la communauté, **vous allez devoir vous assurer de trois choses**.

Tout d'abord, **il est important que les participants reçoivent au moins un message par semaine et pas plus de quelques messages par jour** (nous verrons dans l'encadré ci-dessous comment identifier le nombre de messages maximum acceptables par la communauté). Vous allez donc vous assurer qu'un message soit envoyé sur l'outil de discussion chaque semaine. **S'il concerne l'avancement d'un des projets, ce message va donner l'image d'une communauté où « il se passe des choses »**. Cela incitera quelques membres de la communauté à donner des informations qui leurs semblent pertinentes (la veille), à demander un coup de main à la communauté, voire même peut être à lancer un nouveau projet. Ce simple message va donc créer progressivement un cercle vertueux. Pour que celui-ci ait encore plus de force, vous allez proposer au référent du projet concerné de l'envoyer lui-même. Vous n'enverrez vous même de message que les semaines où vous n'aurez pas réussi à en faire envoyer au moins un par un des porteurs de projet. Dans l'idéal, chaque projet devrait communiquer son avancement au reste de la communauté au minimum une fois par mois. Par contre, **votre rôle n'est pas que CHAQUE projet avance et communique avec la communauté**. Ceci est la responsabilité des porteurs de projets. Si un projet s'arrête, c'est dommage, mais ce n'est pas critique pour la communauté. **Votre rôle est plutôt de faire en sorte que QUELQUES projets avancent et communiquent avec la communauté**. Vous allez donc chercher à contacter en un mois tous les référents de projet, mais ne perdez pas un temps inutile avec ceux que vous ne pouvez joindre. Focalisez vous plutôt sur les projets qui avancent bien, cela peut aider les autres à

devenir plus actifs, et aussi inciter les membres à utiliser la discussion en ligne pour échanger, s'entraider, etc.

Pour en savoir plus : des messages, ni trop ni trop peu...

S'il faut au moins un message par semaine pour assurer la dynamique de la communauté, vous devez également éviter d'en avoir trop !

Suivant les communautés, le nombre de messages acceptables est différent. Des communautés très militantes acceptent de très nombreux messages (il y a toujours une limite tout de même...). Dans le cas général, pour une communauté qui rassemble des personnes très diverses, pas forcément militantes, le maximum varie de un à quelques messages par jour. Il est possible de dépasser ce seuil mais sur des moments très ponctuels en annonçant à l'avance la durée de cette période plus active. C'est le cas par exemple de la phase de présentation des membres de la communauté (mais en général au tout départ, la tolérance est un peu plus grande), ou encore lors d'un débat²⁰².

Dans certains cas spécifiques, par exemple avec des patrons d'entreprise qui ne souhaitent pas échanger entre eux mais utilisent la communauté pour apporter des informations et en prendre, le nombre maximum de messages peut tomber à un ou deux par semaine.

Vous allez par approximations successives, trouver le nombre de messages à ne pas dépasser par semaine. Attention cependant, si vous demandez à des participants combien de messages ils peuvent accepter, ils auront tendance à donner une réponse plus basse par peur d'être surchargé. De même la première personne qui demande à se désinscrire du fait du trop grand nombre de messages n'est pas forcément représentative de toutes les autres (certains préféreront être « en dehors » de la discussion en ligne tout en suivant régulièrement ce qui se passe dans le groupe au travers du fil d'information). Dans le cas général, partez du principe de ne pas dépasser un ou deux messages par jour en dehors de pics d'activités temporaires. Voyez ensuite progressivement comment le groupe réagit lors de périodes un peu plus chargées.

Lorsqu'il est nécessaire de limiter le nombre de messages échangés dans le groupe, vous pouvez proposer que les discussions sur un projet particulier se fassent entre seulement les membres de ce projet plutôt que sur toute la liste. Le référent du projet continuera de présenter l'avancement à l'ensemble de la communauté une fois par mois au moins. S'il s'agit d'une discussion plus générale qui concerne toute la communauté, mais qui prend de l'ampleur, vous pouvez proposer d'avoir cette discussion sur un autre outil (par exemple un forum). Bien que les « outils pull » comme les forums soient moins efficaces que les « outils push » comme celui avec lequel vous discutez habituellement, il est possible d'impliquer aussi les réactifs et les observateurs en proposant par exemple une synthèse hebdomadaire de la discussion²⁰³ et en incitant ceux qui souhaitent contribuer à le faire à l'extérieur de la liste (bien sûr certains se

²⁰² Voir "comment produire un document à plusieurs centaines de personnes" - <http://tinyurl.com/produire100>

²⁰³ Voir : "comment produire un document à plusieurs centaines de personnes" - ibid.
<http://tinyurl.com/produire100>

tromperont et répondront à tous sur la liste, mais le nombre de messages devrait rester acceptable cette fois). Pour filtrer les messages à mettre sur le forum plutôt que sur la liste, vous pouvez également utiliser la « modération d'urgence » de la liste qui oblige à accepter ou refuser chaque message envoyé à la communauté.

Outre les discussions qui s'emballent, les autres échanges dépassent rarement le nombre de messages acceptables :

- informations sur la prochaine rencontre ou compte rendu de la précédente ;
- avancement d'un projet (prochaine étape, prochaine date) ;
- quelques informations de veille et quelques demandes d'aide ;

Quoi qu'il en soit, vous avez un ensemble de stratégies à votre disposition si vous voyez que le nombre de message devient trop important²⁰⁴.

[suite à relire] La deuxième chose dont vous allez vous assurer, c'est **qu'il y ait des rencontres régulièrement**, généralement une fois par mois, et de ne jamais avoir deux rencontres annulées de suite (donc dans le cas général qu'il n'y ait pas plus de deux mois entre deux rencontres). Comme nous l'avons vu²⁰⁵, même si elles ne rassemblent qu'un petit pourcentage des membres de la communauté, **ces rencontres ont un effet très stimulant sur les plus actifs**. Si le groupe est sur un territoire assez réduit, les rencontres se feront en présentiel, même s'il peut être bon de prévoir de temps à autre une rencontre à distance pour permettre aux plus éloignés d'y participer. Si le groupe rassemble des personnes un peu partout dans le monde sur une thématique donnée, les rencontres se feront principalement à distance, même s'il peut être très intéressant de prévoir une rencontre en présentiel au moins une fois par an (pour ceux qui pourront se payer le déplacement). **Outre ces réunions régulières qui rassemblent un petit nombre de participants (typiquement 10 % de la communauté), les membres de la communauté peuvent prévoir une rencontre ponctuelle ou annuelle** plus importante pour rassembler le plus possible de membres de la communauté ou même y accueillir d'autres personnes au-delà de la communauté (une rencontre publique). Une telle rencontre sera traitée comme un projet collectif au sein de la communauté. **Le référent de ce projet ne sera pas nécessairement vous**. Vous aurez juste à vous assurer, comme pour les autres projets, que les porteurs communiquent régulièrement au reste de la communauté sur l'avancement de la préparation. Votre action porte donc avant tout sur les réunions régulières. Vous devrez simplement vous assurer que vous, ou une autre personne, ait pu fixer la date et le lieu de la prochaine rencontre régulière et en ait informé la communauté.

La troisième et dernière action de votre rôle de facilitateur consiste à **vous assurer que le fil d'information et l'espace de partage soient mis à jour de temps en temps**. Bien sûr, l'idéal serait que ces deux outils soient mis à jour très régulièrement, mais si ce n'est pas le cas, cela n'est pas mortel pour la communauté. Normalement, à la fin de la réorganisation, l'espace de partage doit être à jour avec une description du groupe, quelques ressources et aussi des pages pour chaque projet qui soient suffisamment simple pour que les participants puissent y écrire eux-mêmes. **Il y a quelques moments où il est important que l'espace de partage soit mis à jour** : lorsqu'il y a une évolution de la communauté (nouvelle description par exemple) ou lorsqu'il y

²⁰⁴ Première partie, chapitre 6 «des discussions entre les rencontres, y compris pour les moins actifs», «le nombre de mails et autres freins»

²⁰⁵ Première partie, chapitre 5 «des rencontres pour booster les plus actifs», «combien on est et à quoi ça sert»

a un nouveau projet (pour mettre en place sa page de travail dans la partie « actions en cours »). Bien sûr, si vous avez des attrapeurs ou si vous avez du temps supplémentaire pour mettre à jour l'espace de partage, cela apportera un grand bénéfice au fonctionnement de la communauté. **Pour ce qui concerne le fil d'information**, c'est en général la première chose dont on s'occupe. Mais cela se fait souvent au détriment de l'organisation des rencontres et des discussions entre les rencontres... Si vous avez peu de temps, consacrez le en priorité à ces deux derniers. De nouveau, **si le fil d'information n'est pas mis à jour très régulièrement, c'est dommage mais ce n'est pas mortel** pour la communauté. Bien sûr, si vous avez un community manager, un blogueur, un journaliste ou un griot – quelque soit le nom que vous utilisez – ou bien si vous avez du temps supplémentaire à consacrer au fil d'information, cela apportera également un grand bénéfice au fonctionnement de la communauté.

Pour en savoir plus : nouveaux projets, anciens projets et projets qui aboutissent

Durant la vie de la communauté, certains projets vont se lancer, d'autres s'arrêteront soit parce qu'ils ont terminé leur tâche, soit par essoufflement. Que faire dans ces cas là ?

Lorsqu'un nouveau projet se lance, vous allez ajouter une ligne à votre feuille de suivi. N'oubliez pas de demander le mail, le téléphone et éventuellement d'autres moyens de joindre le référent du projet. Vous allez également ajouter une page spécifique au projet accessible depuis la partie « actions et projets en cours » de l'espace de partage. Vous pouvez créer une nouvelle page de préférence dans un traitement de texte en ligne ou un pad afin que les participants au projet puissent contribuer très facilement.

Lorsqu'un projet se termine, déplacez la ligne concernée dans votre feuille de suivie, pour la placer plus bas. Cela vous permettra de distinguer les projets en cours que vous suivrez régulièrement des projets terminés mais dont vous conservez les coordonnées des référents au cas où. Le lien vers la page de travail de ce projet qui se trouvait jusqu'à présent dans la partie « actions et projets en cours » pourrait être déplacé pour être placée par exemple dans une nouvelle page qui liste les « anciens projets » (cette page « anciens projets » pourrait être accessible grâce à un lien depuis la page d'accueil, par exemple juste en dessous de l'espace « actions et projets en cours »).

Parfois les projets aboutissent à un résultat qui donne lieu à un document (un guide pratique, un compte rendu d'événement, etc.). Ce dernier, qui aura pu être préparé grâce à la page de travail du projet pourra, une fois finalisé, être rendu accessible depuis l'espace « ressources » de la communauté. Il pourra également faire l'objet d'une information au sein du groupe mais aussi en dehors, afin de le valoriser au mieux. Une fois ce résultat obtenu, le projet peut se terminer s'il n'a rien d'autre à faire, ou bien continuer à produire d'autres résultats qui pourront être à leur tour diffusés.

Rien n'empêche, mise à part votre temps disponible, que vous décidiez de vous investir dans d'autres rôles au sein de la communauté : lancer un projet, animer des rencontres, alimenter le fil d'information ou encore attraper tout ce qui peut être utile à la communauté dans les rencontres, les discussions en ligne, le fil d'information ou le reste du Web et les classer par thème dans un endroit de l'espace de partage. **Mais avant tout, consacrez une heure par semaine pour les trois actions de votre rôle de facilitateur !** C'est le secret qui permettra que naturellement votre groupe se développe semaines après semaines.

Pour en savoir plus : comment inciter de nouveaux participants à participer

Si vous avez réussi votre premier tour de table, vous avez environ quarante pour cents de vos participants qui auront contribué une première fois et auront ainsi plus de facilité à réagir aux discussions dans votre groupe. Mais **comment faire par la suite pour que certains qui ne sont encore jamais intervenus osent passer le cap à leur tour ?**

Une bonne technique est de profiter de nouveaux inscrits dans le groupe. A n'importe quel moment, lorsque vous avez quelques personnes nouvelles, vous pouvez leur souhaiter la bienvenue publiquement dans le groupe et leur proposer de se présenter en un paragraphe (vous pouvez vous inspirer du premier message de lancement du tour de table). **Indiquez également que ceux qui ne l'ont pas encore fait peuvent en profiter pour se présenter.** Lorsque le groupe est actif, beaucoup de participants qui sont restés observateurs ne se sentent pas à l'aise de ne pas contribuer mais ne savent pas comment intervenir une première fois alors qu'ils ne sont pas encore connus du groupe. En les incitant à se présenter avec les nouveaux, vous leur tendez une perche que certains seront ravis de saisir.

Une heure par semaine, le secret de la réussite !

Contactez chaque semaine un ou deux référents de projet et assurez-vous qu'il envoie bien un message d'avancement au reste de la communauté ou à défaut, faites le vous même, **vérifiez qu'une date de prochaine rencontre a bien été fixée** ou faites le nécessaire pour qu'elle le soit, et si vous en avez le temps, **vérifiez que l'espace de partage et le fil d'information sont alimentés.** Tout cela ne vous prendra qu'une heure par semaine, mais une heure TOUTES les semaines. **Comment faire en sorte que vous ayez bien une heure chaque semaine pour assurer ce rôle ?** Il s'agit là du point clé qui conditionnera la réussite de toute la communauté.

Tout d'abord choisissez un moment de la semaine où vous pourrez consacrer presque à coup sûr, une heure à votre rôle de facilitateur. Comme pour n'importe quel rendez-vous que vous avez, vous allez l'inscrire dans votre agenda. La seule différence c'est que ce n'est pas une date que vos interlocuteurs ont noté dans leur propre agenda, mais un moment où vous allez prendre l'initiative de les contacter vous même (les référents de projet, généralement par téléphone, et l'ensemble de la communauté via un message sur l'outil de discussion en ligne). Comme pour tout événement de votre agenda, **il peut arriver un imprévu. Il vous suffit alors de décaler le rendez-vous** et d'inscrire la nouvelle date sur votre agenda. Vous ne devez surtout pas annuler ce « rendez-vous avec la communauté », sauf cas de force majeure. Si malgré tout, il vous arrive de temps en temps de manquer une semaine ou bien si vous savez que vous ne pourrez pas assurer votre rôle pendant une période ou même définitivement, **il est de votre responsabilité de trouver au sein de la communauté quelqu'un qui pourra vous remplacer temporairement ou définitivement.**

Exercice individuel : démarrez votre rôle de facilitateurs

Vous allez faire quatre choses, maintenant. Cela vous fera gagner beaucoup de temps par la suite :

-1- définissez quelle jour et heure de la semaine vous allez par défaut, exercer votre rôle de facilitateur de la communauté.

Jour et heure de mon rendez-vous hebdomadaire avec la communauté :

-2- inscrivez ces dates sur votre agenda (les 4 ou 5 premières si vous avez un agenda papier ou directement de façon récurrente si vous avez un agenda électronique). Éventuellement, décalez dès maintenant les dates ou vous savez que vous ne serez pas disponible.

-3- vérifiez que vous avez tout ce qu'il vous faut pour commencer votre rôle :

- La feuille de suivi existe, comporte les noms, mails et téléphone de chaque référent de projet, et vous savez y accéder et la mettre à jour ;
- Vous avez déjà envoyé au moins un premier message à l'ensemble de la communauté (par exemple votre présentation) ;
- Vous savez vous servir des autres outils, en particulier ajouter une date sur l'agenda, mais aussi si possible : faire un sondage de date, ajouter et retirer une personne de la liste de discussion, ajouter une information, ajouter une page pour un nouveau projet sur l'espace de partage, etc. (ou à défaut identifiez quelqu'un à qui vous pouvez demander de le faire) ;

-4- et enfin identifiez une personne qui pourra vous remplacer si nécessaire

Nom de mon remplaçant occasionnel : _____

Pour faire avancer les choses : un tableau de bord pour les communautés

plusieurs indicateurs de l'activité du groupe pourraient être relevés automatiquement pour donner au facilitateur ou à ceux qui les aident dans l'écosystème des points sur lesquels se concentrer (par exemple sous la forme d'un feu vert, orange ou rouge) :

- pour le fil de discussion : dernier message de moins d'une semaine (vert), moins d'un mois (orange) ou plus (rouge) ;
- pour la discussion en ligne : dernier message de moins d'une semaine et avant dernier de plus d'un jour (vert), dernier message entre une et deux semaines ou entre 2 et 3 messages max dans une journée de la semaine (orange) ou autre (rouge) ;
- pour les rencontres : une prochaine date est placée dans l'agenda (vert), pas de prochaine date fixée et dernière date datant de maximum un mois (orange) ou autre (rouge) ;
- pour l'espace de partage : dernière mise à jour il y a moins d'un mois (vert), deux mois (orange) ou plus (rouge) ;
- pour le facilitateur : dernière mise à jour de la feuille de suivi il y a une semaine ou moins (vert), moins de deux semaines (orange) ou plus (rouge) ;
- Pour chaque projet : dernier mail du référent il y a un mois ou moins (vert), deux mois (orange) ou plus (rouge) ;

Les seuils (vert, orange ou rouge) pourraient être ajustables en fonction des groupes. Il serait également intéressant d'avoir une vue sur une communauté pour le facilitateur ou sur plusieurs pour ceux qui aident les facilitateurs qui le souhaitent au sein de l'écosystème de communautés.

2 Reconnaître les moments clés du groupe

Dès que possible, faites le check-up des faiblesses du groupe

Maintenant que votre communauté est organisée et fonctionne, **elle va également atteindre des moments particuliers de son histoire**. Ceux-ci sont souvent des périodes difficiles à vivre, même s'ils ne sont pas tous négatifs pour l'évolution du groupe. Traiter en détail ces différents moments prendrait un nouveau livre complet, mais **il est possible de faciliter considérablement le passage de ces moments clés à condition de comprendre ce qui arrive et de savoir le partager avec le reste du groupe**. Ivan Maltcheff qui accompagne des dynamiques collectives dans des entreprises et dans la société civile définit ainsi **quatre étapes pour "dissiper le brouillard" afin d'avancer**²⁰⁶ :



1. savoir reconnaître et nommer la situation
2. sortir rapidement du déni et partager avec le groupe
3. faire émerger les non-dits, les ressentis, les frustrations, les craintes
4. dessiner les sorties possibles

Les difficultés peuvent être accentuées par des lacunes dans l'organisation du groupe. Le premier diagnostique doit donc porter sur celles-ci. Nous avons appris à le faire dans les précédents chapitres. Bien sûr il vaut mieux profiter de "l'état de grâce" à la création de la communauté et quoi qu'il arrive ne pas attendre les moments difficiles pour identifier et traiter les faiblesses du groupe. Je vous renvoie à la carte proposée au tout début de cet ouvrage²⁰⁷ et au questionnaire qui vous permet d'identifier ce qui manque dans l'organisation du groupe²⁰⁸. **Il est utile de refaire ce "check-up" régulièrement** pour voir si les évolutions que vivent naturellement le groupe n'ouvrent pas de nouvelles faiblesses.

La méthode ICE est une façon rapide d'identifier un certain nombre de manques dans une communauté. Vous pouvez l'utiliser pour faire un point rapide de votre communauté ou pour faire une première analyse d'une nouvelle communauté que vous rencontrez :

1. **I pour Implication** : avez-vous quelques personnes qui s'impliquent (comme porteurs de projet et aussi un facilitateur) ?
2. **C pour Communs** : avez-vous des communs accessibles facilement par exemple sur votre espace de partage (définition du groupe, règles de fonctionnement, valorisation des productions...) ?

²⁰⁶ Ivan Maltcheff, "les nouveaux collectifs citoyens - pratiques et perspectives", éditions Yves Michel, 2011 - La thérapie de groupe et l'activisme effréné, p 56

²⁰⁷ Première partie "comprendre les éléments clés du groupe" - chapitre 1 "la carte d'orientation de la communauté"

²⁰⁸ Deuxième partie "mettre en place ou réorganiser une communauté pas à pas" - "Avant de commencer : participez vous à l'animation d'une communauté, d'un projet collectif ou... de rien du tout ?" - encadré exercice : "si vous partez d'une communauté, qu'est-ce qui lui manque ?"

3. **E pour Echanges** : avez-vous des échanges à tous les niveaux (entre les plus actifs qui participent aux réunions et le reste de la communauté, avec l'extérieur du groupe pour faciliter l'arrivée de nouveaux membres...) ?

Le diagnostique de la situation... plutôt que celui des personnes

Nous avons vu que **ce qui se joue est le plus souvent au niveau des rôles plutôt que celui des personnes qui les portent**²⁰⁹. Ainsi par exemple, vous même êtes probablement proactif, réactif, observateur et inactif suivant les groupes dont vous faites partie. Une personne donnée peut avoir des prédispositions pour endosser tel ou tel rôle, mais peut suivant le cas (ce dont la situation a besoin), endosser pratiquement n'importe quel autre. J'ai ainsi vu des spécialistes de la coopération agir sans en avoir conscience comme des "leaders négatifs" dans des groupes qui vivaient leur "crise d'adolescence" et d'autres personnes plus habituées à détruire qu'à construire, prendre pourtant un rôle important dans la reconstruction d'un collectif. Nous jouons sans le savoir à des jeux psychologiques où nous nous mettons dans un rôle d'accusateur, de victime, ou autre²¹⁰. Tout est question de situation et des rôles que nécessitent cette situation.

Exemple : les rôles tournants dans le triangle de Karpman

Un des cas les plus spectaculaire de dissociation des rôles et des personnes est celui où trois personnes se retrouvent dans une situation conflictuelle. Si l'une à le rôle de bourreau et une autre le rôle de victime, la troisième peut prendre le rôle de sauveur. Mais ces rôles sont symboliques et très rapidement se mettent à tourner : le sauveur devient bourreau, le bourreau victime, etc. On parle en analyse transactionnelle de "triangle dramatique" ou de "triangle de Karpman"²¹¹.

Vous pensez sans doute pouvoir vous en rendre compte si cela vous arrive et ainsi gérer sans mal la situation, ? Mais je peux vous affirmer qu'à mon corps défendant je me suis retrouvé plusieurs fois à l'occasion de situations particulières, dans les rôles de sauveur, victime et... bourreau. Lorsque cela vous arrive, si finalement vous en prenez conscience, il n'est pas facile d'expliquer que vous avez agit en bourreau comme un simple jeu de rôle inconscient... Les autres personnes peuvent même prendre le rôle que vous avez joué comme une révélation de votre vraie nature et vous faire basculer du statut de la personne de bonne volonté et coopérative à celui de "vilain canard" qui n'est pas cohérent avec les valeurs qu'il défend !

Morale de l'histoire : ne mélangez pas les rôles et les personnes et ne croyez pas que vous n'endosserez jamais un rôle. Au contraire, cherchez à comprendre les rôles comme un indicateur de la situation plutôt que comme révélateur d'une personne.

²⁰⁹ Première partie "comprendre les éléments clés du groupe", chapitre 3 "la communauté : la puissance des grands nombres" - "combien on est ? le plus possible !"

²¹⁰ Voir cet extrait du film "Oui Mais..." de Yves Lavandier avec Gérard Jugnot (2001) : <https://www.youtube.com/watch?v=-wanF8-tUko>

²¹¹ Stephen Karpman, Fairy Tales and Script Drama Analysis, Transactional Analysis Bulletin, 7(26), 39-43. : <https://www.karpmamandramatriangle.com/pdf/DramaTriangle.pdf>

Mais nous avons l'habitude d'associer la personne à son rôle²¹². D'ailleurs lorsque nous rencontrons une personne pour la première fois, nous lui demandons souvent "ce qu'elle fait dans la vie" pour mieux lui coller un rôle, une étiquette. C'est effectivement dommage, mais le nier ne ferait qu'affaiblir notre capacité d'analyse. Nous allons donc devoir **prendre conscience de notre premier jugement sur les personnes, puis dans un deuxième temps, chercher volontairement à identifier les rôles et en quoi ils sont révélateurs d'une situation particulière dans le groupe**. Essayons si possible également, comme nous l'avons vu, de ne pas conserver notre jugement sur les personnes à partir du rôle qu'elles ont endossé. Mais cela est particulièrement difficile à faire tant notre inconscient est conditionné à juger le plus rapidement possible puis à rechercher uniquement les informations qui le confirment²¹³. "Notre mode de pensée et nos habitudes nous conduisent à vouloir donner des réponses souvent accompagnées de jugements, avant même de ressentir et d'entendre entre nous et à l'intérieur de nous ce qui se passe dans le groupe"²¹⁴.

Identifier six moments clés différents dans un groupe

La première étape lorsque survient une situation particulière, est d'être capable de la reconnaître et de la nommer. Il existe de nombreux cas de figure, mais nous allons en analyser quelques uns des plus courants avec à chaque fois **des indicateurs pour nous permettre de les identifier**. Parmi eux, les rôles nous seront très utiles pour repérer ces moments clés. Attention, **il est tout à fait possible de cumuler plusieurs de ces moments clés !**

-1- L'essoufflement : après l'euphorie du démarrage (ou du redémarrage) du groupe, les idées se retrouvent confrontées au réel et le soufflet à des chances de retomber. Si la synergie entre équipes projets et communauté fonctionne bien, certains projets s'essouffleront tout de même sans pour autant contaminer la communauté. Il restera suffisamment de projets pour donner aux membres une image positive et active de la communauté. Cependant, même avec une organisation irréprochable, l'activité de la communauté peut présenter un creux. Un des indicateurs en est la baisse du nombre de participants aux rencontres régulières. Cette phase est cependant tout à fait normale. Si elle est identifiée et reconnue comme telle, la baisse de participation ne devrait pas s'accroître trop. Comprendre qu'il s'agit d'une période provisoire permet d'avoir un peu de patience et d'éviter le cercle vicieux de la désimplication.

-2- La vague de désabonnements : lorsque le groupe a vécu une baisse d'activité et que celle-ci se développe à nouveau, il est normal que certains parmi les moins actifs veuillent sortir du groupe pour réduire les informations qu'ils reçoivent de nouveau. Le problème est que cela peut vite devenir une épidémie : de même que la présentation de plusieurs personnes va inciter des membres à se présenter à leur tour²¹⁵, le désabonnement de certains va pousser d'autres membres à faire de même. Même si vous avez un lien direct pour permettre à ceux qui le souhaitent de se désinscrire, certains feront leur demande par un message visible de tous dans l'outil de discussion en ligne. Pour éviter la contamination, utilisez la "modération d'urgence" si

²¹² Jung parlerait de s'intéresser à la Persona plutôt qu'au Soi. Carl Gustav Jung, *Die Beziehungen Zwischen dem Ich und dem unbewussten*, Ed Rascher, Zurich 1933, traduction française : Dialectique du Moi et de l'inconscient, Folio essai, 1964. Voir mes notes de lecture : <http://www.cornu.eu.org/news/carl-gustav-jung>

²¹³ On parle de biais de confirmation (et plus précisément de "persistance des croyances") : https://fr.wikipedia.org/wiki/Biais_de_confirmation

²¹⁴ Ivan Maltcheff, *ibid.*

²¹⁵ Deuxième partie "mettre en place ou réorganiser une communauté pas à pas" - quatrième étape "inviter et lancer le groupe" - "présentation des membres sur la liste"

votre outil de discussion en dispose et répondez publiquement à la demande de désabonnement. Indiquez dans ce message que vous allez désinscrire la personne afin de rassurer sur le fait que l'on n'est pas piégé dans le groupe, mais qu'il vaut mieux que ceux qui le souhaitent se désabonnent à partir du lien indiqué en bas de mail et que vous pouvez rappeler. Ensuite, désinscrivez la personne et modérez les messages quelques jours pour ne laisser passer que ceux qui concernent le groupe. Vous traiterez les messages de demande de désabonnement individuellement.

-3- La crise d'adolescence : la plupart des groupes s'appuient au départ sur un ou quelques fondateurs qui ont un rôle central. On parle de "groupe enfant" (on peut assimiler un groupe à un être collectif qui passe par différentes étapes d'évolution). Tout comme pour les humains, le groupe doit à un moment donné acquérir sa propre personnalité indépendamment de ses "parents". Cela se fait en général en se positionnant contre le ou les animateurs du groupe (crise d'adolescence) avant d'atteindre sa propre autonomie (phase adulte). Cette période intervient souvent aux environs des deux ans. Elle peut intervenir plus tôt, vers 18 mois, en particulier lorsqu'il y a conflit. Mais certains groupes restent longtemps sous la coupe de leurs fondateurs. On parle alors de "groupes Tanguy"²¹⁶. La crise d'adolescence est souvent une phase difficile mais nécessaire. Elle est marquée par l'émergence d'un leader négatif (encore une fois il s'agit d'un rôle et non pas d'une personne qui serait négative) ou par une coalition contre le leader ou les animateurs. Cette phase est d'autant plus délicate qu'il faut à la fois conserver l'historique et les valeurs initiales du groupe et permettre de nouvelles évolutions indépendamment du leader. Une façon de détecter la crise d'adolescence est de voir comment se plaint le leader : s'il dit "personne ne fait rien", le groupe est enfant, s'il souffre car "personne ne m'aime" le groupe est adolescent et s'il se lamente "je ne sert plus à rien", le groupe est adulte ! Le chapitre suivant donne des pistes pour traiter les moments particuliers.

-4- La transmission de tensions : Si des tensions peuvent arriver à l'occasion d'une nouvelle phase dans l'évolution du groupe. D'autres émergent des échanges (des avis différents dans une discussion) ou encore arrivent de l'extérieur, apportées par des membres. Une des particularités des tensions est qu'elle se transmettent et mutent rapidement comme des virus, au point de ne plus savoir rapidement d'où elles sont issues²¹⁷. Par exemple, un des membres de la communauté a des difficultés en famille ou pour toute autre raison. Son comportement va être influencé par les tensions en lui. Il va les transmettre à d'autres membres du groupe. La source apparente du conflit sera différente de la véritable cause de la tension qui elle est extérieure au groupe. Ceux qui reçoivent ces tensions peuvent à leur tour les transmettre sur un sujet tout autre. Rapidement, il devient difficile d'identifier la cause première ou même la personne qui a apporté la tension dans le groupe. La difficulté est que tout se passe généralement de façon inconsciente. Même si nous sommes très conscient et vigilant, les tensions nous rendent inconscients... La question n'est donc pas tant d'identifier une des personnes qui a transmis les tensions (même si certains sont plus sensibles aux tensions que d'autres, ils ne sont que les maillons d'une chaîne qui peut venir de l'extérieur du groupe). Il s'agit avant tout de repérer le fait qu'il y ait ces tensions, de stopper toute autre activité pour chercher avant tout à les expurger. Il existe plusieurs façons de traiter des tensions : la violence ou la fuite qui sont inscrits dans notre cerveau reptilien, celui que

²¹⁶ Du nom du film éponyme d'Etienne Chatiliez

²¹⁷ La mémétique est un concept proposé par Richard Dawkin, qui étudie des éléments de culture, les "mèmes", selon une évolution darwinienne étendue. Un mème peut être une idée, une rumeur, une mode, ou... une tension : <https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9m%C3%A9tique>

nous utilisons lorsque nous sommes en danger, ne donne pas ici de bons résultats²¹⁸. D'autres stratégies peuvent être proposées par ceux qui sont suffisamment extérieurs aux échanges pour avoir pu rester conscients : la médiation, la communication non violente, le rire, la bienveillance, les excuses et même la gratitude pour ce qui a été accompli auparavant.

-5- Le Troll sort du bois : il existe une autre forme de tensions en dehors de celles inhérentes à l'évolution du groupe et celles transmises inconsciemment par les membres. On qualifie de "Troll"²¹⁹ quelqu'un qui génère des polémiques. Mais pour ne pas le confondre avec les cas précédents, il faut qu'il y ait une provocation intentionnelle dans le but de nuire. Comme il s'agit d'un jugement - donc subjectif - sur la volonté consciente de nuire d'une personne, nous avons tendance à classer comme Troll toute personne qui transmet inconsciemment des tensions ou prend le rôle de leader négatif. On utilise même parfois ce qualificatif sur une personne dans le but conscient ou inconscient de la décrédibiliser et de l'exclure. Une fois un véritable Troll identifié, les arguments rationnels n'aideront malheureusement pas à résoudre le problème. Une des pistes consiste à "ne pas le nourrir" mais plutôt à l'ignorer ou ne lui donner aucune matière à polémiquer (en anglais cela se traduit par la règle "don't feed the Troll"). Cela n'est pas une chose aisée car si le Troll se sent ignoré ou insatisfait, il aura tendance à tenter de réenflammer la discussion. Les solutions auxquelles on peut penser pour se débarrasser d'un véritable Troll, celui qui cherche tout à fait consciemment à polémiquer et nuire, ne fonctionnent pas toujours²²⁰.

-6- Le départ d'un des rôles clés : il est tout à fait normal qu'un membre de la communauté, même parmi les plus actifs, s'éloigne au bout d'un certain temps. Cela peut être dû à la lassitude, à des divergences avec le reste de la communauté, ou tout simplement à des raisons personnelles. Si la personne qui s'en va cumule plusieurs rôles (créateur, leader, facilitateur et même seul porteur de projet), la situation peut être critique et le créateur peut vite devenir le fossoyeur de son propre groupe. Si par contre les rôles sont mieux répartis, la situation peut être plus facile à gérer. Le départ d'un leader s'il est peu impliqué dans le groupe, peut faire perdre un peu de légitimité mais pas plus. Le départ d'un porteur de projet peut parfois signer la fin de son projet mais la communauté n'en souffrira pas trop si elle en a plusieurs autres. Avec l'organisation que nous avons proposée, le seul départ qui peut être dangereux pour la communauté est celui du facilitateur qui assure le suivi de l'ensemble des projets et actions. C'est pour cela qu'une des seules obligations impérative du facilitateur est de prévenir s'il ne souhaite ou ne peut plus assumer son rôle temporairement ou définitivement, afin que la communauté puisse lui trouver un remplaçant. Bien sûr, plus la personne qui souhaite s'éloigner de la communauté prévient à l'avance, plus il y aura de possibilités de trouver un remplaçant sans avoir à subir une interruption et même avec une période de recouvrement pour assurer le transfert du savoir-faire. De ce point de vue, la bonne volonté de celui qui part facilite fortement la transition. A contrario, l'association à la fois départ d'un des membres ayant un rôle d'animation et d'un des cas de tension décrits (points 3, 4 et 5) doit être traité avec beaucoup d'attention, si possible avec l'ensemble du groupe.

Partager le diagnostique avec le reste du groupe

Une fois que l'on a diagnostiqué le ou les moments clés que traversent le groupe, l'étape suivante consiste à les partager avec le reste du groupe. La première étape était difficile à cause de la baisse du niveau conscience due à la tension. Nous pouvions au moins espérer

²¹⁸ Voir la partie suivante : partager le diagnostique avec le groupe

²¹⁹ [https://fr.wikipedia.org/wiki/Troll_\(Usenet_et_Internet\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Troll_(Usenet_et_Internet))

²²⁰ Voir : http://vadeker.net/articles/cyberculture/comment_reussir_a_ne_pas_faire_taire_Casse-Bonbons.html

qu'une des personnes dans le groupe puisse avoir le recul suffisant pour analyser correctement la situation (peut être pas vous...). **Mais partager ce diagnostique avec les autres membres de la communauté pose un problème redoutable**, trop souvent sous-estimé : **les protagonistes** (peut être vous...) **refuseront le diagnostique**, quitte à arriver à des arguments totalement irrationnels. La cause se trouve au coeur même de notre nature humaine.

La nature a doté les animaux - dont l'homme - de **deux modes de réaction rapide pour faire face au danger, avant même d'avoir pu l'évaluer de façon plus complète : l'attaque ou la fuite**²²¹. S'il fallait attendre les quelques secondes que nécessitent une réponse plus analytique par notre cortex préfrontal, nos chances de survie seraient fortement diminuées. Chez l'homme, ce comportement attaque/fuite peut prendre de multiples formes : par exemple l'agressivité, voire l'argumentation excessive d'un côté, ou bien le retrait social ou la toxicomanie de l'autre²²². D'un autre côté, **nous les humains avons un avantage de survie assez particulier** : nous ne courons pas vite, nous ne sommes pas fort et nous ne savons pas voler, mais **nous savons faire des alliances jusqu'à douze**²²³. Ainsi par exemple, les chasseurs-cueilleurs pouvaient se relayer pour veiller pendant que d'autres dormaient. Cela leur permettait de réagir suffisamment rapidement en cas d'attaque. **Mais cet avantage a un revers : il induit un nouveau danger** en plus de ceux extérieurs auxquels sont soumis les animaux : **le risque d'exclusion sociale**. En effet, qui dit alliance dit possibilité d'entrer ou de sortir de cette alliance. Aujourd'hui encore, quelqu'un exclu, que ce soit dans des sociétés traditionnelles avec le bannissement ou dans la société moderne, peut se retrouver seul et à la rue. Il peut réellement en mourir !

L'exclusion sociale représente le danger pas seulement de mourir physiquement mais aussi plus fréquemment de "mourir symboliquement" en perdant la face par exemple. C'est le cas si nous sommes mis en défaut. Nous risquons de perdre l'amour des personnes autour de nous ou plus simplement de nous trouver déconsidéré au sein du groupe. **Devant ce risque, nous utilisons nos réflexes habituels : l'attaque ou la fuite !** Mais cette fois **ces comportements sont mal adaptés à ce nouveau danger**. S'excuser si on s'est trompé par exemple, serait bien plus approprié pour retrouver la considération du groupe. Mais cela demande plus de "temps de cerveau". **Nous ne pouvons adopter des réactions efficaces que si la tension due au risque est suffisamment faible** pour nous permettre de rester conscient et choisir des stratégies plutôt qu'une simple réaction de survie. Certains font l'hypothèse que l'humain est en train de faire émerger une troisième réponse en cas de stress ou de danger : la sociabilité²²⁴. Mais dans le cas général, nous devons reconnaître que la crainte de l'exclusion sociale nous pousse - tous - à des réactions irrationnelles et inappropriées.

La question n'est donc pas tant de savoir si vous pouvez avoir un comportement irrationnel d'attaque ou de fuite lors d'une phase de tension dans un groupe, **mais plutôt de savoir quand**. Nous devrions apprendre à **connaître notre limite au-delà de laquelle nous allons déclencher une réaction mal adaptée d'attaque ou fuite** (qui peut être dans un cas de l'agressivité, mais aussi simplement un besoin de justification et dans l'autre cas, le départ du groupe ou tout simplement le mutisme). Si vous acceptez votre propre limite au stress et au danger,

²²¹ Walter Bradford Cannon, Bodily changes in pain, hunger, fear, and rage, New York, 1929

²²² voir : https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9ponse_combat-fuite

²²³ Première partie "comprendre les éléments clés du groupe", chapitre 2 "des projets ouverts pour faire ensemble" - "Combien en est ? C'est toujours les mêmes qui bossent..."

²²⁴ von Dawans, B., Fischbacher, U., Kirschbaum, C., Fehr, E., Heinrich, M., The Social Dimension of Stress Reactivity: Acute Stress Increases Prosocial Behavior in Humans, *Psychological Science* 2012;23(6):651-660 <http://www.psychologie.uni-freiburg.de/abteilungen/psychobio/team/publikationen/stressandprosocialbehaviour>

vous accepterez plus facilement la limite des autres (qui peut être plus basse ou plus élevée suivant les personnes et ce qu'elles vivent par ailleurs dans le reste de leur vie).

Exercice : aime-moi ou je te casse la G... !

Deux personnes, appelons les A et B, discutent ensemble sur un sujet quelconque.

1. A donne un argument et B propose un autre argument
2. A se rend compte que si l'argument de B est juste, alors le sien doit être faux (ce qui, contrairement à notre intuition logique, peut ne pas être vrai)²²⁵
3. A perçoit un danger : s'il dit des choses fausses, B va le rejeter (danger d'exclusion sociale)
4. la réaction de A au danger est immédiate : il faut montrer à tout prix à B qu'il a tort²²⁶... ou sortir de la discussion (attaque/fuite)
5. évidemment, tout cela s'est passé trop rapidement pour impliquer la conscience (moins de 400 millisecondes pour chaque réactions) notre système nerveux autonome responsable des réactions non volontaire a pris les devants...

Moralité : pour éviter d'être rejeté par l'autre il faut lui en mettre plein les dents !

Notre capacité de réaction face au danger (notre nature) associée à ce que nous avons intégré de la logique (notre culture), peut faire des ravages...

Je vous propose de trouver trois cas de figure dont vous vous rappelez, où vous avez assisté à cette scène avec des rôles différents :

- Vous êtes C, un tiers qui observe la scène
- Vous êtes B et vous vous faites opposer des arguments irrationnels, éventuellement avec agressivité
- Vous êtes A et vous percevez les arguments de B comme un danger

Bien sûr, c'est le cas où vous êtes A qui est le plus difficile à se souvenir (mais pas impossible...). C'est celui où à coup sûr, vous étiez inconscient. C'est pourtant celui qui vous en apprendra le plus sur votre limite au danger et au stress, probablement plus basse que vous ne l'imaginez... et sur les limites des autres.

Tout cela pour dire qu'il **n'est pas facile de partager une information sur le groupe... avec le groupe**. Si nous avons identifié l'endroit exact du noeud qui complique nos relations collectives, nous n'avons pas proposé pour autant de solutions qui ne nient pas notre nature humaine ou notre culture. Nous pouvons aider à ce qu'au moins une personne du groupe fasse le bon diagnostic. Nous pouvons également proposer des méthodes pour que le groupe, une fois le constat identifié et partagé, puisse trouver ensemble des solutions (nous verrons cela dans le prochain chapitre).

²²⁵ Alfred Korzybski s'est demandé au sortir de la première guerre mondiale, comment nous pouvions faire de telles erreurs. Il a pris conscience que les mécanismes de pensée qui avaient provoqué cette guerre reposaient sur les postulats de la logique d'Aristote et a proposé une nouvelle logique "non aristotélicienne" : Alfred Korzybski, *Science and Sanity, an Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics*, Inst of General Semantics, 1995 (première édition 1934) -

https://fr.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9mantique_g%C3%A9n%C3%A9rale - Accès en ligne et traduction partielle en français : <http://semantiquegenerale.free.fr/doc.htm>

²²⁶ On parle de "biais de confirmation" lorsque l'on privilégie les informations qui confirment nos idées ou nos hypothèses et que l'on accorde moins de poids à celles en notre défaveur :

https://fr.wikipedia.org/wiki/Biais_de_confirmation

Mais nous sommes assez démunis pour faire en sorte que le diagnostique soit acceptable par le plus grand nombre (y compris parfois par nous même...).

Pour faire avancer les choses : comment partager sans mettre en danger ?

Pour avancer sur la gestion de la tension dans les groupes, nous pourrions nous concentrer sur comment partager avec d'autres un constat qui les implique (même si ce n'est pas un jugement de personne mais une analyse de rôles), sans que cela déclenche une réaction immédiate face au danger perçu d'exclusion sociale.

Une question plus difficile qu'il n'y paraît : tout travail sur soi repousse les limites mais ne les supprime pas. De plus nous ne pouvons pas faire l'hypothèse que seuls ceux qui auront réussi ce changement personnel pourront participer au groupe, si nous souhaitons mettre en place une grande communauté. Nous allons devoir, comme pour les autres méthodes proposées dans cet ouvrage, trouver le moyen de mettre en place l'environnement favorable qui permettra de contourner cette difficulté sans faire l'hypothèse que chacun soit "a priori" parfait !

3 Parler ensemble du fonctionnement de la communauté²²⁷

Ouf ! Le chapitre précédent a un peu plombé l'ambiance... Mais nous sommes maintenant armé, pour terminer cette troisième partie sur comment faire vivre le groupe. Nous allons aborder un point trop souvent oublié : **comment “sortir la tête du guidon”**.

La rencontre sur le groupe : un moment moins facile qu'il n'y paraît...

Se retrouver ensemble pour parler du fonctionnement de la communauté, c'est un peu comme aller chez le dentiste... **Il faut prendre rendez-vous quand on a mal, mais il est bon aussi de prévoir d'y aller une fois par an pour éviter d'en arriver là !**

Dans le cadre de cet ouvrage, **nous avons vu comment animer sans y passer trop de temps une communauté d'un type bien spécifique**. Rappelez-vous²²⁸, il y a quatre grands types de fonctions collectives, classées du plus simple au plus compliqué. Elles déterminent quatre grands types de communautés :

1. diffuser de l'information et aider à se l'approprier ;
2. faciliter l'échange, l'entraide et la montée en compétence collective ;
3. faciliter le développement de projets collectifs ;
4. construire des positions communes en intelligence collective ;

Une communauté d'un type donné peut également facilement servir aux autres fonctions plus simples. Ainsi, les communautés de type III sur lesquelles nous nous sommes focalisés ici, peuvent permettre l'émergence et le développement de projets collectifs, mais aussi faciliter l'échange et l'entraide, ou encore aider ses membres à s'approprier des informations. **A l'inverse, il est possible pour un groupe de faire ponctuellement quelque chose de plus compliqué que ce qu'il fait d'habitude**. Par exemple la communauté Anim-fr qui rassemble des animateurs de projets collectifs et de communautés, a avant tout la fonction de faciliter l'échange et l'entraide entre ses membres, ainsi que la montée en compétence collective (type II). Cependant, la communauté a pu tester des débats en intelligence collective pendant des durées limitées. C'est le cas par exemple d'un débat avec les animateurs sur “comment gérer la tension dans les groupes” qui a également permis de tester non seulement les méthodes mais aussi des outils pour l'intelligence collective²²⁹.

²²⁷ Ce chapitre est dédié à Social 3.0, une communauté de soutien aux entrepreneurs en France qui a inspiré et testé la méthodologie proposée dans ce chapitre. En effet, toutes les méthodes proposées dans les autres chapitres ont été testées plusieurs fois. Même si les groupes humains ne sont pas une science exacte, elles se sont avérées reproductibles. Pour la question plus complexe du groupe qui discute de lui-même, je me suis inspiré des éléments existants puis j'ai cherché à assembler ces pièces de puzzle sous la forme d'un tout cohérent adapté aux communautés présentées ici. Social 3.0 a montré l'efficacité de la méthodologie proposée. Il restera à la tester dans plusieurs communautés et, comme pour les autres méthodes, à continuer de l'améliorer...

²²⁸ Première partie, chapitre 3 “ La communauté la puissance des grands nombres”, “Une communauté ça sert à quoi”

²²⁹ Marika Bernier, Jean-Michel Cornu, Rapport sur les premiers tests des outils Catalysts, septembre 2014 - <https://docs.google.com/document/d/1wLN44rk8FfJUVulZgYnAfMfZVfedNgS6qScY-sc8ZIs/edit#heading=h.2n4>

Mais il y a une contrepartie ! Lorsque les communautés font plusieurs choses (même plus simples que leur fonction de base), cela nécessite d'investir du temps supplémentaire pour les faire fonctionner. C'est tout l'objectif de ce que nous avons testé ces dernières années et que nous proposons ici : **faire en sorte qu'une communauté de type III puisse être animée avec seulement une heure par semaine.** Nous avons rendu cela possible en créant des synergies entre les projets ouverts et la communauté ; et en mettant en place quatre activités spécifiques qui permettent de développer naturellement l'activité au sein de la communauté.

Nous avons jusqu'à présent soigneusement évité le quatrième type de fonctions : construire des positions communes. En effet, chaque projet ne concerne pas tous les membres de la communauté. Du moment qu'il ne choque pas les valeurs des autres et qu'il y a suffisamment de monde intéressé pour s'y impliquer, il peut vivre sa vie au sein de la communauté et lui apporter beaucoup en donnant une image active qui motive les membres à échanger entre eux et aussi d'autres projets à se développer. Ce n'est que dans les groupes de type IV que l'on cherche à faire converger (au moins les proactifs et les réactifs). **Faire de l'intelligence collective avec l'ensemble de la communauté est plus complexe**, en particulier il est difficile de donner une vision d'ensemble d'une discussion complexe à un groupe qui dépasse douze personnes²³⁰. Il existe des méthodes pour faire travailler une communauté complète de plusieurs centaines de personnes sur la recherche de nouvelles idées²³¹ (sur lesquelles des travaux sont en cours pour abaisser significativement le temps d'animation), ou d'autres pour développer une capacité collective de prévoir des tendances²³². **Les choses se gâtent cependant lorsque le groupe doit arriver à sélectionner un et un seul choix parmi plusieurs.**

Notre difficulté apparaît ici : nous voulons échanger sur le fonctionnement de la communauté avec tout le monde et en plus nous allons devoir faire des choix ensemble. Nous allons donc devoir construire une position commune (type IV), une fonction inhabituelle et plus compliquée pour le type de communauté dont nous avons parlé jusque là (type III). Il ne s'agit pas de faire cela tout le temps, mais d'être capable de le faire régulièrement ou lorsque c'est nécessaire. Pour éviter de retomber sur des choix autocratiques (ce qui ferait régresser le groupe et serait démotivant pour ceux qui s'y investissent), nous allons donc faire faire une incursion à la communauté dans l'intelligence collective globale. **Nous ferons cela au cours de rencontres dédiées au fonctionnement du groupe** pour éviter que cette tâche qui peut être très consommatrice en temps ne nous fasse perdre tout l'avantage d'une animation simple le reste du temps.

Les trois parties suivantes présentent les fondements de comment faire discuter le groupe sur ce qu'il fait et ce qu'il est. Elles peuvent paraître plus ardues que les règles que nous avons vues jusqu'à présent qui visaient justement à simplifier le fonctionnement des grandes communautés. **Si vous le préférez, vous pouvez passer directement à la partie pratique :**

[7alc23luj](https://prezi.com/sltp7vrczrn/comment-gerer-les-tensions-dans-un-groupe/) - Présentation de la synthèse du débat sur les tensions dans le groupe :
<https://prezi.com/sltp7vrczrn/comment-gerer-les-tensions-dans-un-groupe/>

²³⁰ Première partie, chapitre 2 "Des projets ouverts pour faire ensemble", "combien on est ? C'est toujours les mêmes qui bossent"

²³¹ Jean-Michel Cornu, "Comment produire un document à plusieurs centaines de personnes", in "Faire ensemble ! Manuel à l'usage des animateurs de réseaux collaboratifs", Coop-tic.eu -
<http://tinyurl.com/produire100>

²³² Emile Servan-Chreiber, "Intelligence Is Collective", Lumenogic :
http://www.lumenogic.com/www/static/pdf/Intelligence_Is_Collective.pdf

“c’est parti ! Parlons ensemble de nous pour aller plus loin” en fin de ce chapitre. Dans ce cas, vous devrez cependant appliquer à la lettre le déroulement proposé pour la rencontre en sachant que chaque étape et chaque règle sont basées sur la compréhension actuelle d’une des choses les plus complexes que nous pouvons faire : parler de nous même²³³...

Trackons les enjeux de pouvoir !

Le pouvoir se définit par la “capacité à produire un effet” (le pouvoir de faire) mais également comme la “capacité à commander, à contraindre à imposer sa volonté²³⁴” (le pouvoir de décision). Le premier peut être obtenu par exemple en participant à un projet. Mais la seconde signification du pouvoir peut nous poser plus de problème, en particulier lorsqu’il s’étend à l’ensemble de la communauté. La première idée consisterait à interdire les enjeux de pouvoir et à exclure ceux ne se conforment pas à cette règle. Mais **“chacun d’entre nous influence en permanence les autres**, que nous en soyons conscient ou non, que nous le fassions avec une intention éthique ou non²³⁵”. Nous pouvons bien sûr essayer de traiter les abus de pouvoir les plus évidents, mais nous ne pouvons pas aller à l’encontre de la nature humaine en niant la tendance de chacun à pousser ce qu’il croit bon pour le groupe... ou pour lui-même.

Une autre possibilité consiste à diminuer les enjeux de pouvoir. Cette approche a plus de chance de réduire naturellement les luttes, sans forcément totalement les supprimer. Nous allons donc nous demander comment faire.

Nous avons déjà deux pistes cachées au sein même de l’organisation de la communauté. **La première astuce est que le grand nombre de membres se trouvent dans une communauté et non d’une structure²³⁶.** Si les deux coexistent, la grande communauté gèrera les opportunités et la petite structure gèrera les contraintes. Les opportunités sont souvent multiples et pas forcément incompatibles entre elles. Le choix de les réaliser tient moins d’une décision collective que de l’envie de quelques personnes de “faire le travail” (par exemple ajouter un nouvel article sur Wikipedia). Beaucoup d’enjeux seront déportés au sein de la “petite” structure (l’association Wikimedia par rapport au projet Wikipedia). Le nombre réduit de personnes concernées (si possible inférieur à douze) permet de conserver notre capacité de comprendre les enjeux entre chacun des protagonistes²³⁷. Même si cela ne suffit pas à résoudre les conflits de pouvoir, comprendre ce qui se passe peut certainement y aider. De plus, si la structure est positionnée non pas au-dessus, mais comme un simple secrétariat au service de la communauté, le pouvoir au sein de la structure restera limité. Au pire, la communauté pourra choisir de quitter la structure qui n’aura pas su résoudre ses problèmes internes pour s’adosser à un autre secrétariat...

La deuxième astuce dans l’organisation de la communauté, tient à la place qu’y prennent les projets collectifs. Ceux-ci nécessitent de nombreux choix et donc peuvent conduire les

²³³ le terme “complexe” utilisé ici fait référence aux “sciences de la complexité”. Un mot qui fait peur car il est souvent confondu avec “compliqué”. Ces sciences, associées à d’autres (sciences cognitives, théorie des jeux, anthropologie, philosophie...) permettent une compréhension plus profonde des réseaux humains. Pour en savoir plus, voir : <http://www.cornu.eu.org/texts/complexite>

²³⁴ Les deux définitions sont données par wiktioaire : https://fr.wiktionary.org/wiki/pouvoir#Nom_commun

²³⁵ Ivan Maltcheff, “les nouveaux collectifs citoyens - pratiques et perspectives”, éditions Yves Michel, 2011 - p39

²³⁶ Première partie, chapitre 3 “la communauté : la puissance des grands nombres”, encadré pour en savoir plus “communauté ou association ?”

²³⁷ Première partie, chapitre 2 “des projets ouverts pour faire ensemble”, “combien on est ? C’est toujours les mêmes qui bossent...”

acteurs à influencer ces choix. Encore une fois, nous avons cherché à cantonner les décisions au sein d'une petite équipe projet dont la taille reste compatible avec nos capacités cognitives. En nous focalisant sur le troisième type de communauté (faciliter le développement de projets portés par des petites équipes), nous n'avons pas résolu le problème des enjeux de pouvoir mais cherché à les sortir de la grande communauté pour les localiser dans des petites équipes. Comme le dit Ivan Maltcheff : "plutôt que de considérer les groupes [les grandes communautés] comme des lieux où on fait quelque chose, il convient de voir le groupe comme un lieu où on va exprimer son projet personnel avec le soutien du groupe"²³⁸. Ici, outre les projets personnels, nous avons également ouvert la porte à des petites équipes projets. Ponctuellement bien sûr, le projet peut faire appel aux membres de la communauté afin d'être plus nombreux lors de l'organisation d'un événement par exemple. Mais il s'agit ici pour la communauté de soutenir le projet plutôt que d'impliquer tout le monde dans ses choix stratégiques. **Si nous avons organisé notre communauté pour que chaque projet qui marche apporte à la communauté et que chaque projet qui échoue ne la mette pas en danger, alors, les difficultés qui ne pourraient être surmontées par certaines des équipes ne mettront pas en péril le grand groupe...**

A défaut de supprimer les enjeux de pouvoir entre les êtres humains, nous nous sommes efforcé de les cantonner à des petits groupes d'au plus douze personnes, pour rester dans les limites de nos capacités cognitives : des équipes projets ou un secrétariat. Par ailleurs, **nous avons cherché à faire en sorte qu'un projet ou un secrétariat qui rencontrerait des difficultés insurmontables, n'entraîne pas la communauté dans sa chute.**

Il peut rester des actions qui nécessitent un choix collectif de la communauté. Pour réduire les enjeux de pouvoir, posons nous deux questions :

- ce que nous souhaitons se traduit-il dans une action concrète et si oui, y a-t-il des volontaires pour la mettre concrètement en oeuvre ?
- ce que nous souhaitons se traduit-il par un document (par exemple une charte) et dans ce cas y a-t-il des volontaires pour préparer un projet qui sera soumis à la communauté de façon itérative jusqu'à parvenir à un résultat acceptable²³⁹ ?

Par exemple :

- êtes vous sûr que tout le monde doit être d'accord sur comment certains organisent les rencontres ? Peut être que rien n'empêche d'avoir plusieurs types de rencontres organisées par des équipes différentes.
- pouvez-vous accepter que certaines actions en direction de la communauté puisse être imparfaites à vos yeux ? Si non peut-être devriez vous plutôt monter une société pour apporter un "service" à des clients plutôt qu'une communauté pour permettre aux participants de développer des échanges ;

Dans cet ouvrage, nous avons cherché à cantonner les contraintes à une seule personne, le facilitateur qui suit les différents actions et projets ; **et limiter les choix qui impliquent la communauté à ceux présentés dans la partie d'organisation ou de réorganisation pas à pas.** Nous avons cherché également à ce que tous les équipes projets et même ceux qui ont des rôles sur une des quatre activités de la communauté, puisse être défaillants, sans mettre en péril la communauté. Si ce n'est pas le cas, il y a certainement de nouvelles approches à imaginer.

²³⁸ Ivan Maltcheff, ibid. p103

²³⁹ Voir plus loin "les règles du jeu pour discuter ensemble de nous-mêmes"

Au delà de nos croyances : les 4 équilibres

Nous avons vu au chapitre précédent qu'une des grandes cause de tension venait d'un **problème de Logique** : si l'un a raison alors l'autre à tort. Cette affirmation est **inspirée du principe de non-contradiction**, proposé par Platon et repris par Aristote : on ne peut affirmer à la fois une proposition et sa négation²⁴⁰. Nous sommes tout particulièrement attaché à la cohérence et la non-contradiction dans notre culture²⁴¹. Nous préférons bien souvent aller dans le mur plutôt que de risquer l'incohérence ! Mais **regardons d'un peu plus près ce qui nous semble une évidence**. Nous comprenons implicitement que deux personnes ne peuvent pas avoir raison en même temps si elles disent des choses contradictoires. L'une d'entre elles doit avoir raison et l'autre tort. Et pourtant une affirmation différente n'est pas forcément une négation. Cela est magnifiquement illustré par la parabole des aveugles et de l'éléphant.

Exemple : la parabole des aveugles et de l'éléphant²⁴²

Six hommes d'Inde, très enclins à parfaire leurs connaissances, allèrent voir un éléphant (bien que tous fussent aveugles) afin que chacun, en l'observant, puisse satisfaire sa curiosité.

Le premier s'approcha de l'éléphant et perdant pied, alla buter contre son flanc large et robuste. Il s'exclama aussitôt : "Mon Dieu ! Mais l'éléphant ressemble beaucoup à un mur!". Le second, palpant une défense, s'écria : "Oh ! qu'est-ce que cet objet si rond, si lisse et si pointu? Il ne fait aucun doute que cet éléphant extraordinaire ressemble beaucoup à une lance !". Le troisième s'avança vers l'éléphant et, saisissant par inadvertance la trompe qui se tortillait, s'écria sans hésitation : "Je vois que l'éléphant ressemble beaucoup à un serpent !". Le quatrième, de sa main fébrile, se mit à palper le genou. "De toute évidence, dit-il, cet animal fabuleux ressemble à un arbre !". Le cinquième toucha par hasard à l'oreille et dit : "Même le plus aveugle des hommes peut dire à quoi ressemble le plus l'éléphant ; nul ne peut me prouver le contraire, ce magnifique éléphant ressemble à un éventail !". Le sixième commença tout juste à tâter l'animal, la queue qui se balançait lui tomba dans la main. "Je vois, dit-il, que l'éléphant ressemble beaucoup à une corde !".

Ainsi, ces hommes d'Inde discutèrent longuement, chacun faisant valoir son opinion avec force et fermeté. Même si chacun avait partiellement raison, tous étaient dans l'erreur.

Eubulide de Millet était un adversaire d'Aristote. Il a montré grâce au paradoxe du menteur²⁴³ que cela n'était pas nécessairement juste : "Un homme disait qu'il était en train de mentir. Ce que l'homme disait est-il vrai ou faux ?". Ce qu'il disait ne peut être ni vrai... ni faux²⁴⁴ ! De même, comme dans la parabole de l'éléphant, il y a des affirmations qui peuvent sembler contradictoires

²⁴⁰ https://fr.wikipedia.org/wiki/Principe_de_non-contradiction

²⁴¹ Voir "la tragédie des 3 C" : <http://www.cornu.eu.org/news/la-tragedie-des-3-c>

²⁴² Parabole du Jaïnisme, rendue célèbre par le poète américain John Godfrey Saxe au milieu du XIXe siècle. Source, Gérard Huet, The Sanskrit Heritage Dictionary <http://sanskrit.inria.fr/DICO/index.html> cité par Wikipédia : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Anekantavada>

²⁴³ Un paradoxe qui aurait été inventé à partir du paradoxe du crétois de Epiménide. Source Wikipédia : http://fr.wikipedia.org/wiki/Paradoxe_du_menteur

²⁴⁴ S'il ce qu'il dit est vrai alors il est en train de mentir en disant qu'il ment donc il dit la vérité : ce qu'il dit ("je ments") ne peut alors pas vrai. Si ce qu'il dit est faux alors il ne ment pas, mais alors cela veut dire qu'il ne dit pas la vérité en disant "je ments" et donc... qu'il ment... Sa phrase ne peut tout autant pas être fausse !

mais sont toutes vraies. On parle alors d'antinomie. C'est particulièrement le cas, lorsque l'on cherche à avoir plusieurs points de vue différents sur un sujet.

Nous allons voir quatre groupes de deux affirmations qui nous font tourner en rond dans les choix collectifs. Pour permettre au groupe d'avancer, nous allons devoir les dépasser chacune en ne donnant l'exclusivité à aucune des deux affirmations mais plutôt en cherchant à trouver un équilibre entre elles²⁴⁵.

1er équilibre : priorité à l'humain ou priorité à la cause. Le militantisme dans notre culture est caractérisé par un sens du sacrifice que l'on retrouve dans de nombreuses traditions (judéo-chrétienne, marxiste...). Si la défense d'une cause est tout à fait louable, elle a parfois conduit à oublier d'autres aspects plus tournés vers l'humain : la bienveillance y compris par rapport aux contradicteurs, l'acceptation d'une part d'imperfection, etc. Cette difficulté a conduit de nombreux groupes pourtant portés par de belles intentions, au dogmatisme, l'intolérance²⁴⁶ et parfois même jusqu'à la destruction du collectif. **Quel équilibre allons nous construire ensemble entre "notre part du colibri"²⁴⁷ au service d'une cause et la prise en compte bienveillante des imperfections humaines ?**

2ème équilibre : ce qu'on dit ou ce qu'on fait. Normalement tout le monde devrait être "cohérent" : "faire ce qu'on dit et dire ce qu'on fait". C'est effectivement une direction à suivre au mieux, mais cette affirmation ne prend pas en compte un point crucial : nous ne sommes pas parfait ! La difficulté est amplifiée par une autre limitation de l'être humain : chacun voit mieux les incohérences de l'autre que les siennes. Au contraire même, il va chercher à se justifier en allant jusqu'au ridicule s'il le faut pour démontrer que tout sa démarche est cohérente. Ce problème est bien connu en psychologie sous le nom de "biais de confirmation". Nous devons tendre vers le maximum de cohérence possible en toute bonne volonté. Mais nous devons également reconnaître que nous-mêmes, tout comme nos interlocuteurs sommes des humains et et donc avec une cohérence imparfaite ! **Quel équilibre allons nous trouver entre la recherche de cohérence entre ce que l'on dit et ce que l'on fait et l'acceptation que ni nous ni les autres n'y arrivons parfaitement ?**

3ème équilibre : identité et évolution. L'ensemble de l'Univers est à la recherche d'un équilibre entre évoluer pour s'adapter et conserver son équilibre. C'est vrai aussi bien pour les étoiles, les êtres vivants... ou les groupes. La cellule, qui est généralement considérée comme le plus simple des être vivants, dispose d'une membrane perméable. Le fondement même de la cellule est même de "séparer les eaux" : la mise en place d'une membrane distingue l'extérieur et l'intérieur. Cela permet de maintenir au sein de la cellule plusieurs paramètres autour d'un équilibre bénéfique pour l'ensemble du système. Ce phénomène s'appelle l'homéostasie²⁴⁸. Mais la membrane doit être perméable car sans entrées et sorties la cellule ne peut s'adapter et ainsi survivre. **Quel équilibre allons nous construire ensemble entre préservation d'une part suffisante d'identité et ouverture à l'évolution et à l'adaptation ?**

²⁴⁵ Certaines de ces doubles affirmations décrivent deux choses nécessaires, d'autres présentent la différence entre l'idéal et ce que nous permettent les limites de notre condition humaine.

²⁴⁶ Enquête sur le militantisme par Déborah Nunes et Ordep Serra, présentée au Dialogues en Humanité 2009 et 2010 et citée par Ivan Maltcheff, *ibid*.

²⁴⁷ Voir la légende du Colibri qui fait sa part à son niveau pour éteindre l'incendie de la forêt, présentée par Pierre Rabhi : <http://www.colibris-lemouvement.org/colibris/la-legende-du-colibri>

²⁴⁸ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Hom%C3%A9ostasie>

L'équilibre du fonctionnement : objectifs ou limites. Il y a deux approches pour réguler le fonctionnement d'un groupe. La première consiste à fixer des règles à respecter (charte, "règlement intérieur", etc.) et la deuxième à fixer une direction vers ce que l'on souhaite. On retrouve cette différence par exemple dans les approches sur éthiques. (comme cela est présenté dans l'encadré qui suit). Mais à y regarder de plus près, chacune des deux approches a ses limites : tout baser sur des règles risque de brider l'évolution qui consiste justement souvent à "dépasser certaines règles". De l'autre côté, donner simplement des objectifs est bien illustré par la maxime "la fin justifie les moyens". Mais cela est-il vrai à n'importe quel prix ? Un groupe devrait se fixer uniquement quelques règles comme des limites infranchissables à ne pas dépasser et quelques pistes d'objectifs comme une direction souhaitable afin de laisser entre les deux le maximum d'espace libre pour permettre au groupe d'évoluer pour s'adapter à l'imprévisible²⁴⁹.

Quel équilibre allons nous construire ensemble entre les orientations désirables, les limites à ne pas dépasser et l'espace libre pour permettre au groupe de s'inventer ?

Pour en savoir plus : deux approches "opposées" de l'éthique

"L'éthique est une discipline philosophique portant sur les jugements de valeur²⁵⁰", contrairement au droit qui lui porte sur un "jugement de faits". Même si morale et éthique ont la même étymologie signifiant "mœurs" ("mores" en latin et "ethos" en grec), nous pouvons nous servir de ces deux termes pour faire des distinctions plus subtiles. J'ai ainsi choisi²⁵¹, comme certains auteurs de distinguer les jugements de valeur qui sont issus d'une référence absolue (Dieu, le Cosmos...) et que nous appellerons morale ; de ceux qui sont construits par les hommes à partir de choix collectifs raisonnés et que nous appellerons éthique (nous retrouvons ici l'idée de discuter ensemble sur nous-mêmes qui forme la base de ce chapitre). Nous partirons ici du principe que les personnes impliquées dans ces choix le font en toute bonne foi, en cherchant la meilleure solution à leurs yeux.

Là où les choses se gâtent, c'est que dans la vie réelle nous nous trouvons parfois devant des circonstances contradictoires. L'un des exemples les plus connus illustre bien deux types de choix opposés qui peuvent être faits en éthique. Imaginez qu'un train n'ait plus de frein et se dirige à toute vitesse vers un groupe de dix personnes qui se trouvent sur la voie et n'auront pas le temps de s'enfuir. Vous vous trouvez près d'un aiguillage qui permettrait de dévier ce train, mais sur la deuxième voie se trouve une personne. Qu'allez-vous faire ?

- actionner l'aiguillage et ainsi provoquer de votre fait la mort d'une personne ?

²⁴⁹ Je suis conscient que cette approche est opposée à l'approche planifiée qui est enseignée en général dans la gestion de projets. J'ai commencé à rencontrer ce type de contradiction dès mon premier livre sur "la coopération nouvelles approches" avec des règles non pas différentes entre les projets planifiés et les projets coopératifs mais incroyablement opposées ! J'ai pu comprendre cette difficulté par la suite comme une différence d'objectif entre les deux types de projets : un projet planifié gère des contraintes (obtenir ce que l'on a prévu, garantir un résultat) tandis qu'un projet coopératif gère des opportunités (innover, obtenir le maximum de résultats dans un environnement humain imprévisible...). Voir "l'abondance comme moyen d'innovation" :

<http://www.cornu.eu.org/news/introduction-de-internet-tome-2-services-et-usages-de-demain>

ou encore "Le choix a posteriori" in "Faire ensemble ! Manuel à l'usage des animateurs de réseau collaboratifs, projet Coop-tic, 2013 : <http://ebook.coop-tic.eu/francais/wakka.php?wiki=LeChoixaPosteriori>

²⁵⁰ <https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89thique>

²⁵¹ Jean-Michel Cornu, "ProspecTIC, nouvelles technologies, nouvelles pensées", FYP éditions 2008 - Qu'est-ce que l'éthique ? p308

Voir aussi "quelques idées sur l'éthique" présenté devant la Commission de réflexion sur l'Éthique de la Recherche en sciences et technologies du Numérique d'Allistene (CERNA) lors de son séminaire de novembre 2013 : <https://prezi.com/wr1e3nxgd2da/>

- ou bien ne rien faire et laisser mourir dix personnes ?

Cruel dilemme !

Si vous avez fait le premier choix, vous avez eu une approche “conséquentialiste” : entre deux maux il faut choisir le moindre quitte à tuer une personne.

Si vous avez fait le deuxième choix, vous avez opté pour le “déontologisme” : il y a des règles à ne pas dépasser comme celle de ne pas tuer. Sinon cela ouvre une faille qui peut affaiblir ce principe qui nous permet de vivre ensemble.

La tradition anglo-saxonne est plutôt orientée vers le conséquentialisme, alors que les pays latins comme la France optent plutôt pour le déontologisme. Chaque approche a ses propres inconvénients, mais si nous n'avons plus de référence absolue pour dicter notre conduite, il nous faut faire le choix nous même...

Si finalement vous avez opté pour un choix, l'avez-vous fait par conviction profonde, ou bien avez-vous tenu compte de la différence entre chaque “mal” (10 morts contre un et votre choix qui n'a pas d'impact sur le choix des autres) ? Pour le savoir grossissons le trait :

- si vous avez choisi de ne pas actionner l'aiguillage, le feriez vous si c'était l'ensemble de l'humanité qui risquerait de disparaître par votre inaction à l'exception de la personne qui se trouve sur l'autre voie (ou bien l'ensemble de la Nature si vous faites peu de cas de l'humanité...)?
- si vous avez choisi d'actionner l'aiguillage, le feriez vous encore si cela tuait neuf personnes pour en sauver dix et que de très nombreuses autres personnes, à coté d'aiguillages, observaient votre action, ouvrant la porte à des choix plus discutables (je peux actionner l'aiguillage pour sauver ma propre mère quitte à tuer une autre personne) ?

Aucun choix n'est parfait, nous cherchons en général à aller dans la direction qui nous semble la plus désirable tout en ne générant aucun trouble (on parle d'ataraxie²⁵²) ou au moins en les réduisant le plus possible. Le choix de respecter des principes ou bien d'être “pragmatique” ne doit pas être dogmatique. Il nous faut sans doute allier le meilleur des deux :

- définir un nombre minimal de principes comme des limites à ne pas dépasser, sachant qu'ils peuvent brider notre évolution et notre capacité d'adaptation, et même se retrouver en contradiction entre eux (faut-il aider un ami qui sombre dans l'alcool et qui ne veut pas être aidé ou bien respecter son choix et son autonomie²⁵³) ;
- définir quelques pistes de ce que nous attendons de notre action (leurs conséquences) pour nous donner une direction sans nous contraindre (que de projets arrivent à peu de résultats car ils essaient à tout prix de faire ce qu'ils ont défini au départ alors qu'ils auraient pu contourner bien des obstacles en se réorientant vers des objectifs tout aussi désirables !)

Entre les deux, laissons le plus de vide possible pour nous permettre de saisir les meilleures opportunités que nous rencontrerons sur notre route pour obtenir le plus de résultats possibles sans dépasser certaines limites...

Les règles du jeu pour discuter ensemble de nous-mêmes

²⁵² <https://fr.wikipedia.org/wiki/Ataraxie>

²⁵³ L'autonomie pluraliste considère qu'il existe plusieurs principes à respecter qui peuvent entrer en contradiction. C'est le cas par exemple du principe de bienfaisance (fais le bien aux autres) et du principe d'autonomie (n'impose pas ton bien aux autres). Voir Hans Tristan Engelhardt, The Foundation of Bioethics, Oxford University Press, 1986

Nous savons maintenant que converger vers une vision commune de notre propre groupe n'est pas une tâche évidente pour le groupe et pour nous même. Nous avons réduit au maximum les enjeux de pouvoir et nous avons cherché un équilibre autour des 4 grandes familles de croyances qui nous empêchent d'avancer. Il nous faut maintenant mettre cela en pratique pour échanger tous ensemble... sur nous même. Mais comment faire cela concrètement ?

Nous savons maintenant, grâce à nos 6 aveugles découvrant un éléphant que le débat contradictoire pour savoir QUI a raison peut nous conduire à une impasse. Cela d'autant plus que nous ne pouvons garder à l'esprit que les trois derniers éléments d'une discussion²⁵⁴. Il est bien plus puissant de "montrer le groupe au groupe" en cartographiant la diversité des idées et des désaccords pour obtenir une vision d'ensemble. Cette approche cartographiée est même un mode de pensée particulièrement puissant, complémentaire de notre raisonnement.

Pour en savoir plus : nous avons non pas un mais deux modes de pensée²⁵⁵

Les sciences cognitives nous apprennent que si pour penser nous utilisons notre mémoire à court terme, **nous avons alors non pas un mais au moins deux modes de pensée.**

Le premier mode de pensée fait appel à la « boucle phonologique » qui permet d'enchaîner des concepts en série par exemple lors de la construction de discours hypothético-déductifs. Mais cette mémoire à court terme est limitée à 3 notions. Les animaux utilisent différents langages (sonores, dansés...) mais restent limités dans leur capacité à construire un discours. L'homme au contraire a développé un vocabulaire symbolique qui lui est transmis culturellement dès le plus jeune âge et qu'il conserve dans sa mémoire à long terme. Ainsi, il lui est possible d'alimenter en continu sa boucle phonologique au fur et à mesure de la construction de la pensée et de construire un discours par l'ajout sans limite de nouvelles déductions à chaque étape de son discours. Cette pensée « rationnelle » nous a apporté non seulement un mode de communication très sophistiqué avec nos congénères mais également a permis le développement de notre intelligence.

Mais ce premier mode de pensée a des limites. La construction d'un discours est par nature linéaire (la boucle phonologie travaille en série dans le temps). Tout se passe comme si nous choissions à chaque étape la prochaine étape d'un parcours. Nous ne pouvons pas prendre plusieurs chemins à la fois. Même si nous pouvons revenir en arrière pour essayer un nouvel embranchement, nous sommes limités dans le nombre d'essais possibles sans se perdre. Cela a des conséquences sur notre limite à penser de cette façon : nous ne pouvons pas facilement explorer tous les cheminements possibles et conservons donc notre propre « fil de pensée » tant que celui-ci n'est pas réfuté, ou plus exactement tant que nous n'acceptons pas cette réfutation. Mais il existe de nombreux domaines, comme le débat philosophique²⁵⁶ ou politique,

²⁵⁴ Il s'agit d'une limitation d'une de nos mémoire de travail appelée boucle phonologique, qui ne permet de "conserver en tête" que trois items dans une chaîne d'idée. Pour le modèle des différentes mémoires de travail, voir A. D. Baddeley and G. Hitch, Working Memory, in G. H. Bower (ed), The psychology of learning and motivation: Advances in research and theory, vol. VIII, Academic Press, New York, 1974

²⁵⁵ Cet encadré est un article paru sur mon blog. La première idée en a été présentée dans mon livre "ProspecTIC, nouvelles technologies, nouvelles pensées" (version PDF en ligne du chapitre : http://www.cornu.eu.org/files//ProspecTIC_pensee2.pdf)

voir également "cartographier pour donner une vision d'ensemble" : <http://ebook.coop-tic.eu/francais/wakka.php?wiki=CartographierPourDonnerUneVisionD039ens>

²⁵⁶ C'est la question du scepticisme, abordée entre autre par Hegel : si la vérité est une, comment expliquer la multiplicité des philosophies

où il n'y a pas un seul cheminement possible entre des postulats et une conclusion. Cela est particulièrement crucial dans un domaine particulier : le conflit d'intérêt. Chacun suit alors son propre cheminement. Il n'est alors possible avec ce premier mode de pensée que de gagner ou de perdre face à l'autre (la loi du plus fort, éventuellement améliorée par Sun Zu ou Machiavel pour en faire la loi du plus habile). Il est cependant également possible faire un « compromis » ne prenant que partiellement en compte chacun des deux « points de vue ».

Il existe une troisième solution qui consiste à faire converger au moins partiellement les intérêts pour trouver suffisamment de points communs (approche coopérative par la convergence d'intérêts²⁵⁷, stratégie « Win-Win ») – ou mieux encore d'articuler des points de vue apparemment incohérents entre eux pour proposer une vision nouvelle de la question (ce que Hegel a appelé le « saut qualitatif » en dialectique). Mais cette solution fait appel à un autre mode de pensée. Nous pourrions le décrire comme la vision du plan permettant de se représenter les différents cheminements (vision allocentrée) par rapport à la vision de notre seul point de vue par rapport à l'endroit où nous nous trouvons (vision égocentrée). Une deuxième mémoire à court terme, le calepin visuo-spatial, garde à l'esprit plusieurs éléments en parallèle afin de nous aider à constituer une « carte mentale ». Elle nous permet par exemple de compter a posteriori les fenêtres d'une maison alors que nous n'en avons plus l'image devant les yeux... à condition que leur nombre soit limité. C'est également cette même mémoire de travail qui nous permet de créer de nouvelles idées en reliant deux idées anciennes que nous avons à l'esprit. Mais le calepin visuo-spatial est également limité. Son « empan mnésique » est compris entre 5 et 9²⁵⁸. Nous sommes donc restreints, tous comme les autres animaux, à ne relier que quelques idées entre elles.

Pour aller plus loin, il faudrait pouvoir conserver dans notre mémoire à long terme, non plus une suite non ordonnée de mots symboliques pour y accoler les concepts sur lesquels nous voulons penser, mais plutôt un plan sur lequel nous pourrions avoir plusieurs centaines de « lieux de mémoire » (loci) où nous pourrions lier les notions sur lesquels nous voulons réfléchir. Nous pourrions alors construire non plus un simple cheminement logique, mais au contraire, découvrir des chemins nouveaux entre des idées qui n'avaient pour certaines pas été reliées jusqu'alors. C'est ce qui a été fait depuis les Grecs par exemple par Simonide de Ceos qui associait les personnes au plan d'une maison qu'il connaissait bien (raconté par Cicéron²⁵⁹), en passant par les moines du Moyen Age qui utilisaient les multiples éléments à l'intérieur d'une cathédrale comme support à leur pensée, jusqu'à la Renaissance où des théâtres imaginaires (l'Idée del Teatro de Giulio Camillo) et des roues contenant des figures symboliques (Giordano Bruno) permettaient de mettre directement en relations des concepts différents. Mais après la Renaissance, cette « art de la mémoire²⁶⁰ » est tombé en désuétude, faisant disparaître ce que l'on pourrait qualifier « d'art de penser²⁶¹ ». Le triomphe de la pensée rationnelle (la « pensée-1

²⁵⁷ Jean-Michel Cornu, la coopération nouvelles approches, publication en ligne, 2001

<http://www.cornu.eu.org/texts/cooperation>

2.1 biens non consommables et environnement d'abondance

2.2 les communautés qui durent convergent vers la coopération

2.3 l'évaluation par l'estime

²⁵⁸ Georges A. Miller, The Magical Number Seven, Plus or Minus 2: Some limits on our Capacity for Processing Information, The psychological review, vol. III, 1956, <http://www.musanim.com/miller1956/>

²⁵⁹ Cicéron, La rhétorique, premier volume "de inventio" trad. "De l'orateur" Courbaud Edmond Éditeur scientifique, Collection des universités de France, ISSN 0184-7155, 1 vol., Paris, France, Les Belles Lettres, 1966.

²⁶⁰ Yates Frances Amelia, L'art de la mémoire, trad. Arasse Daniel, Bibliothèque des histoires, ISSN 0768-0724, 1 vol., Paris, France, Gallimard, impr. 1987, 1987.

²⁶¹ Mary Caruthers, The Craft of Thought, Meditation, Rethoric, and the Making of Images, Cambridge University Press, 1998 ; traduction française, Machina memorialis, méditation, rhétorique et fabrication des images au Moyen Âge, Gallimard NRF, 2002

») a occulté notre deuxième mode de pensée. **Nous en avons perdu au passage, sauf à le faire naturellement jusqu'à un certain point, la capacité de créer de la pensée par l'articulation de points de vue** qui ne sont pas déductibles les un des autres, en les rassemblant sur un même territoire. Il ne s'agit pas bien sûr de balayer notre pensée rationnelle, mais plutôt de rééquilibrer notre capacité à penser en la complétant par ce deuxième mode.

Les cartes heuristiques sont particulièrement utiles pour penser dans ce sens aussi bien individuellement que collectivement (bien que la plupart soit plus adaptées à une vision arborescente où deux concepts hérités d'une idée qui leur sert de source, sont rarement reliés entre eux). Mais il nous faut aller plus loin en construisant des plans de territoires que nous conserverons en détail dans notre mémoire à long terme. Cela peut être des cartes qui nous servent pour penser individuellement comme celle de notre maison ou de notre environnement, ou bien d'autres cartes que nous partageons avec nos semblables pour construire du débat. Nous pourrions alors nous appuyer sur ces plans pour y conserver l'ensemble des éléments sur lesquels nous voulons construire de la pensée, tout comme nous nous appuyons sur notre vocabulaire symbolique – qui lui a bien été mémorisé depuis tout jeune dans notre mémoire à long terme – pour construire nos chemins de pensée, étape par étape, sous la forme de discours.

Il serait intéressant de construire des cartes communes faciles à mémoriser pour chacun. Il faut cependant sûrement éviter la tentation d'utiliser le plan d'un territoire connu (par exemple la carte des pays dans le monde) pour éviter d'associer des concepts auxquels on associe des valeurs - bonnes ou mauvaises - à des parties "habitées" de ce territoire. Les réflexions actuelles pour trouver des cartes partagées, facilement mémorisables dans notre mémoire à long terme vont dans deux directions :

- Soit **la création d'un nouveau territoire simple**, régulièrement utilisé et vu aussi bien depuis une vision egocentrée (déplacement dans le territoire) qu'une vision allocentrée (« vue du ciel »). On retrouve cette approche par exemple avec la carte de la "Comté" qui permet de suivre le périple dans le Seigneur des anneaux ou dans certains jeux vidéos de stratégie. Mais ils ne sont en général pas (encore) utilisés pour y associer des idées afin de penser.
- Une autre piste consiste à **utiliser une carte déjà connue** – au moins partiellement – du plus grand nombre. Cela peut être une carte du ciel présentant les étoiles elles-mêmes rassemblées sous la forme de constellations (seules les principales sont largement connues mais il devrait être possible d'étendre cette connaissance progressivement au fur et à mesure de l'utilisation de la carte). Il faut noter cependant que la carte du ciel n'est pas la même pour les populations vivant au Nord ou au Sud de l'équateur... La carte du « corps humain » (par exemple l'homme de Léonard de Vinci) serait également un bon candidat. Elle comporte une cinquantaine de « lieux de mémoire » auxquels nous avons déjà associé un nom quelle que soit notre culture et notre niveau de connaissance. Il est possible aussi, et cela est peu connu, d'associer des idées à des cartes connues "non géographiques" comme la liste des contes, des psaumes ou encore la généalogie d'une famille racontées par les griots²⁶².

Pour faire avancer les choses : un outil pour aider les humains à penser

Je rêve d'un outil libre qui puisse s'appuyer sur les (re)découvertes présentées dans l'encadré précédent, pour nous permettre de dépasser nos limitations cognitives (l'empan mnésique de

²⁶² Des cartes pour décrire des contes, rencontre avec Viviane Labrie : <http://www.cornu.eu.org/news/des-cartes-pour-decrire-des-contes>

notre calepin visuospatial pour parler savant), et ainsi penser seul ou à plusieurs de façon bien plus puissante que nous ne pouvons le faire naturellement. Cela pourrait même devenir le pendant de l'invention d'un langage commun pour le premier mode de pensée, mais appliqué à notre deuxième mode de pensée, cartographié, celui qui nous permet d'avoir une vue d'ensemble et de penser la différence...

Un tel outil serait basé sur le principe des schémas heuristiques (ou mind mapping), utilisable de façon aussi simple que Freemind²⁶³ ou Freeplane²⁶⁴ pour prendre des notes au clavier (ces deux logiciels frères permettent d'ajouter des idées indifféremment au clavier ou avec la souris) mais avec une approche par zoom plutôt que par arborescence comme Prezi²⁶⁵ (qui lui, est un outil plutôt orienté présentation que prise de notes). Pour avoir facilement une vision d'ensemble, un tel outil présenterait sur un même écran, les contenus de 3 niveaux de zoom (au-delà on devient perdu) avec la possibilité de remonter au niveau supérieur ou de zoomer sur une idée particulière pour en présenter les idées supplémentaires.

Mais toutes les idées ne sont pas simplement arborescentes, et il peut être intéressant de présenter les sous-idées sous différentes formes : toutes au même niveau, comme une chaîne ou bien encore comme un tableau pour présenter tous les cas de figure possibles avec deux paramètres (on pourrait avoir aussi des tableaux à plus de dimensions, mais je crains que notre pauvre cerveau humain soit mal adapté à se les représenter...), cela pourrait se rapprocher de ce que fait Compendium de l'Open University²⁶⁶.

Bien sûr la carte des idées pourrait se superposer à une carte géographique pour faciliter la mémorisation avec des outils de construction aussi puissants que ceux d'OpenStreetMap²⁶⁷ mais appliqués à des territoires qui n'existent pas ou même à la construction de cartes constituées de listes de choses connues (voir plus haut les cartes à partir de la liste des contes, des psaumes ou de la généalogie).

Pour aller plus loin, il faudrait également pouvoir naviguer dans les idées de deux autres façons telles que présenté par le concept d'anoptisme d'Olivier Auber²⁶⁸ :

- sous la forme de chemins que l'on peut suivre d'idées en idées un peu comme des lignes de métro qui nous mènent de station en station (Prezi par exemple le permet) ;
- et sous la forme d'une carte sémantique permettant de relier des concepts à toutes les idées de la carte qui les utilisent (comme les mots-clés²⁶⁹ utilisés dans le Web 2.0 par exemple) ;

Cerise sur le gâteau, les idées pourraient être importées dans la carte simplement, en permettant de les attraper depuis un outil de discussion (le mail, la messagerie Facebook ou encore Twitter) ou bien directement depuis des pages Web, en les surlignant puis en les "tirant" pour les placer au bon endroit sur la carte, comme le fait le logiciel Assembl de Bluenove²⁷⁰ que j'ai aidé à développer.

Toutes les briques ainsi que la compréhension nécessaire sont là pour nous permettre de développer des outils au service de l'homme qui lui permette de dépasser ses limites cognitives et également au service des groupes pour leur permettre de développer de l'intelligence

²⁶³ <http://freemind.sourceforge.net/>

²⁶⁴ <http://freeplane.sourceforge.net/>

²⁶⁵ <https://prezi.com/>

²⁶⁶ <http://compendium.open.ac.uk/>

²⁶⁷ <http://openstreetmap.fr/>

²⁶⁸ <http://perspective-numerique.net/wakka.php?wiki=anoptique>

²⁶⁹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Mot-cl%C3%A9>

²⁷⁰ <http://assembl.org/>

collective.

Pour permettre la construction de cette vision d'ensemble commune, nous devons repousser le choix à plus tard, pendant une deuxième phase et **nous concentrer au début sur une libération "bienveillante de la parole"**. Comme le dit Ivan Maltcheff : "Dissiper le brouillard sur [ce que l'on fait et ce que l'on est] consiste pour un groupe en transformation à faire du sujet de la circulation de la parole, véritable "fluide vital", un enjeu central du projet du groupe et pas seulement un moyen pour atteindre l'objectif d'action du groupe²⁷¹". Pour permettre la parole, il est donc important de libérer du temps d'écoute en donnant comme règle de ne pas interrompre et d'**attendre que l'animateur de la réunion nous passe la parole explicitement**. Il est également extrêmement utile de **réserver des périodes de vide (sans paroles)** pour permettre à chacun d'intégrer ce qui a été dit. Les participants rempliront ce vide avec de nouvelles idées. Il est très utile également que l'animateur pense à donner la parole à ceux qui ne l'ont pas encore prise.

Le fait de construire la carte de la vision d'ensemble progressivement devant l'ensemble du groupe permet à chacun de la corriger, de la compléter et ainsi de se l'approprier. Il ne s'agit pas de "corriger l'autre" puisque nous avons proposé d'éviter les débats contradictoires, mais plutôt de permettre de corriger la façon dont notre propre contribution a été prise en compte si nous pensons qu'elle a été mal comprise. Chacun peut également compléter avec de nouvelles idées même si elles peuvent sembler en contradiction avec d'autres idées (un éléphant peut ressembler à la fois à un mur et à un serpent...).

Une fois les idées exprimées, vient le moment des prises de décisions. Jusqu'à présent, si les projets collectifs prenaient des décisions sur leur sujet propre avec le petit nombre de personnes concernées, notre grande communauté n'avait pas de choix à faire, mis à part ceux réalisés au moment de l'organisation ou la réorganisation du groupe. Mais **ici, il va nous falloir faire des choix pour la communauté**, parfois même dans un contexte tendu. **Deux règles peuvent nous y aider.**

La première règle consiste à ne pas faire un vote (49% des membres pourraient être frustrés...) ni à chercher un consensus où tout le monde serait d'accord, mais plutôt à **chercher à ce que personne ne soit en total désaccord**. La sociocratie parle de "décision par consentement" et l'IETF qui fabrique les standards de l'internet, de "rough consensus" ou "consensus approximatif". Si plus personne n'a d'objection majeure et peut "vivre avec la proposition" alors celle-ci est adoptée. Si une personne a une objection majeure, alors le groupe travaille à une nouvelle formulation.

La deuxième règle cherche à éviter le fameux "Y a qu'à... Faut qu'on...". Si personne n'est prêt à s'engager pour mettre en oeuvre une proposition particulière, il faut se demander si elle est réellement utile et qu'est-ce qui se passerait si on l'abandonnait. L'IETF parle de "running code" ou "un code qui fonctionne" (à partir du standard).

Pour chaque proposition qui est faite, il faut donc qu'elle ne lève plus d'objections majeures et que quelques personnes s'engagent à la mettre en oeuvre.

²⁷¹ Ivan Maltcheff, ibid. p53

Exemple : la sociocratie²⁷²

La sociocratie est un mode de prise de décision et de gouvernance agile qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille — d'une famille à un pays —, de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto-organiser. Elle est fondée sur le concept "plus aucune objection argumentée d'aucune personne" et repose sur quatre règles :

La prise de décision par consentement

La sociocratie distingue les décisions stratégiques (qui affectent le fonctionnement de l'unité ou l'organisation du travail) et les décisions opérationnelles (le travail au quotidien). Pour des raisons d'efficacité, seules les premières sont prises par consentement. Il y a consentement quand personne n'a d'objection importante et raisonnable. Quand une objection est émise dans un groupe sociocratique, la personne qui a émis l'objection et les autres membres du groupe travaillent ensemble à la lever. S'ils y arrivent, la décision est prise ; sinon un processus d'escalade dans la structure de l'organisation évite le blocage.

Les cercles

La sociocratie maintient la structure opérationnelle existante d'une organisation. À chaque élément de cette structure, elle rajoute en parallèle un cercle chargé de la prise des décisions politiques. Toute personne appartenant à la structure opérationnelle est membre de droit du cercle correspondant. Des cercles ad hoc peuvent être créés pour résoudre des problèmes spécifiques. Chaque cercle établit ses propres règles de fonctionnement sur le principe du consentement de ses membres. Un cercle a pour mandat de réaliser la mission de l'unité de travail, d'améliorer constamment la qualité de sa production et d'assurer sa pérennité par l'éducation permanente de ses membres.

Le double lien

Dans une organisation gérée de manière traditionnelle, le responsable d'une unité assure à la fois la communication descendante (les directives venant des niveaux supérieurs de l'organisation) et la communication ascendante (le retour des informations de la base vers les niveaux supérieurs). Assurer simultanément ces deux rôles est difficile et source de confusion.

La sociocratie établit un double lien entre chaque cercle et son cercle de niveau supérieur. Le responsable de l'unité opérationnelle est choisi par le cercle de niveau supérieur. Une deuxième personne, obligatoirement distincte de la précédente, est choisie par le cercle pour participer au cercle de niveau supérieur et donner ou non son consentement aux décisions qui y sont prises. Ces deux personnes sont membres à part entière des deux cercles.

L'élection sans candidat

Le choix et l'affectation des personnes dans une fonction ou la délégation d'une tâche à un membre du cercle s'effectue par un processus de vote sans candidat déclaré. Chaque membre du cercle propose la personne qu'il estime la plus adaptée à la fonction, puis justifie son choix. Le facilitateur du cercle propose alors un candidat qui est accepté ou non par consentement.

Même si elle est élaborée en tenant compte de concepts complexes issus de la cybernétique et des théories de la communication, la sociocratie est extrêmement simple : elle a pu être utilisée par des enfants dans des écoles ou par des parlements de village en Inde. Cette simplicité permet de l'installer dans une organisation avec un minimum de formation.

²⁷² extraits de l'article sur la sociocratie dans l'encyclopédie Wikipédia : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociocratie>

Exemple : L'Internet Engineering Task Force (IETF)²⁷³

L'IETF est un groupe informel et auto-organisé dont les membres contribuent à l'ingénierie et à l'évolution des technologies de l'Internet. C'est la principale structure engagée dans l'élaboration des spécifications pour les nouveaux standards de l'Internet. L'IETF est atypique dans la mesure où elle est constituée d'une série d'événements, sans cadre statutaire ni conseil d'administration, sans membres ni adhésion.

L'IETF travaille selon un processus ouvert et selon un consensus approximatif. Cela s'applique à tous les aspects du fonctionnement de l'IETF, y compris à la création de documents IETF et aux décisions sur les processus qui sont utilisés. Mais l'IETF observe également avec intérêt les expériences et le code mis en oeuvre à partir de ses standards, et cela devrait aussi s'appliquer aux processus opérationnels de l'organisation.

La règle générale pour aboutir sur un sujet en cours de discussion est de parvenir à un consensus approximatif, ce qui signifie qu'une très large majorité des personnes concernées par le débat approuvent la décision. Le consensus approximatif a été défini de différentes façons. L'une des plus simples est qu'à chaque fois qu'il y a une objection sérieuse, il faudra en débattre jusqu'à ce que la majorité se rende compte du non fondement de l'objection.

L'un des principes les plus cités de l'IETF est « les standards mis en oeuvre l'emportent ». Ainsi vous pouvez aider un standard à devenir plus répandu en créant davantage de code mettant en oeuvre ses règles. Les spécifications des standards IETF ne sont pas considérées satisfaisantes jusqu'à ce que des applications indépendantes et interopérables aient été démontrées.

C'est parti ! Parlons ensemble de nous pour aller plus loin

Nous avons maintenant tous les éléments pour notre réunion de la communauté sur sa propre organisation. Il est plus facile de traiter de ce sujet lors d'une rencontre synchrone (de préférence en présentiel, sinon à distance). Nous allons voir 4 moments pour le démarrage de la réunion et 4 étapes dans le coeur de la réunion proprement dit. De préférence invitez l'ensemble de la communauté (vous aurez probablement environ 10% de participants) et surtout faites un retour au reste de la communauté de ce qui ce sera passé (les observateurs sont vos amis...).

Pour cette rencontre, vous aurez besoin d'un animateur qui sera en position "Meta" pour observer ce qui se passe, les tensions, les enjeux... Pour cela il devra accepter de ne pas prendre directement part aux échanges, de rester neutre et de faire en sorte que la parole circule. L'animateur de la réunion peut être extérieur à la communauté si vous le souhaitez ou si la situation est difficile. Mais il devra bien maîtriser les différents aspects présentés dans ce chapitre. Il pourra être aidé par une personne prenant des notes pour "montrer le groupe au groupe". **Les notes doivent idéalement être visibles par tous pendant la réunion.** Elles peuvent être prises :

- sur un paperboard (mais il est difficile de réorganiser les idées en continu) ;
- sur des post-its (plus faciles à réorganiser mais moins visibles de loin) ;
- sur un tableau blanc (ce qui permet de déplacer les idées pour en rapprocher certaines) ;
- sur un logiciel de schéma heuristique ou un pad projeté grâce à un vidéoprojecteur (idéal) ;

²⁷³ Extraits du "Tao de l'IETF" : <http://www.ietf.org/tao-translated-fr.html>

A faire : préparez votre rencontre sur le fonctionnement de la communauté

Préparez un ordre du jour, éventuellement des transparents avec chaque étape, mais aussi :

- Les 4 règles et les 4 équilibres à afficher aux yeux de tous ;
- un moyen de prendre des notes visibles par tous (tableau blanc, vidéoprojecteur)

Le démarrage de la rencontre

L'animateur commence par **rappeler tous ceux qui ne sont pas là et qui seront impactés par ce qui va se dire**, afin de montrer aux participants qu'au delà des aspects personnels, ils font cela pour tous (sans compter ceux qui pourraient bénéficier de la communauté dans le futur...).

Météo intérieure²⁷⁴ : faites un tour de table où chaque participant indique en quelques mots comment il se sent ici et maintenant. Cela permet de se connecter à chacun et d'exprimer les tensions, même si elles viennent de conditions extérieures au groupe.

Règles du jeu : l'animateur expose les règles qui peuvent en plus être affichées aux yeux de tous

1. **Toutes les idées y compris celles en désaccord seront notés** pour avoir une vue d'ensemble (ce qui est bien plus efficace qu'un débat contradictoire "j'ai raison tu as tort") ;
2. **Ajoutez ou complétez, mais ne supprimez pas d'idées à ce stade.** Même les idées qui peuvent sembler stupides ne le sont peut être pas. Elles peuvent même inspirer d'autres idées ;
3. **Un choix devient collectif lorsqu'il n'y a plus d'objection majeure.** Même si on n'est pas à 100% d'accord, chacun doit pouvoir vivre avec ce choix ;
4. **Un choix collectif peut devenir une décision si quelques personnes sont prêtes à s'engager pour le mettre en oeuvre** (sinon, voir si on peut faire d'une autre manière ?) ;

Les 4 équilibres à rechercher pendant la réunion

L'animateur raconte en trois minutes la **parabole des aveugles et de l'éléphant** afin de donner des références communes à chacun **et propose 4 équilibres à trouver** qui peuvent également être affichés dans la salle pour y revenir plus facilement) :

- soyons au service de notre cause mais n'oublions pas que nous sommes tous humains et imparfaits ;
- essayons d'être le plus cohérent possible avec ce que l'on dit, mais bienveillant en prenant conscience que ni nous ni personne n'y arrive complètement ;
- sachons au mieux préserver l'identité de notre communauté tout en évoluant pour nous adapter aux nouvelles circonstances ;
- définissons de façon minimale les orientations désirables et les limites à ne pas dépasser, tout en laissant le maximum d'espace libre pour permettre au groupe de continuer de s'inventer ;

Le corps de la rencontre

²⁷⁴ https://github.com/multibao/contributions/blob/master/contributions/meteo_interieure.md

L'animateur prend en charge le passage explicite de la parole en veillant à sa circulation pour que chacun puisse s'exprimer. Il peut aussi ménager des périodes de vide, sans paroles, pour aider à recentrer ou pour atténuer les tensions qui peuvent se faire jour.

La discussion se fait en 4 étapes, chacune à partir d'une question. Toutes les idées sont notées et réorganisées au fur et à mesure en cherchant à faire apparaître une vision d'ensemble (y compris sur les désaccords) :

1. **Que se passerait-il si le on n'arrivait pas à résoudre le problème ou même si le groupe venait à disparaître ?** (cette discussion révèle les attachements, les motivations et les dépendances qui sont normaux mais dont il est important de prendre conscience²⁷⁵. D'ailleurs tous les groupes ont une durée déterminée...);
2. **A quoi ressemblerait notre communauté idéale si on avait une baguette magique qui nous permettrait de tout faire** (cette étape est importante pour que notre cerveau ne juxtapose et mélange le problème et les solutions concrètes qui seront discutées²⁷⁶. Elle permet une question intermédiaire, qui en plus est plutôt agréable à discuter...);
3. **Que pourrions nous faire pour nous rapprocher de cette situation idéale ?** (à ce stade, on met tout sur la table sans sélectionner);
4. **Comment nous organiser pour mettre en place ces idées ?** Là il va nous falloir faire des choix (voir les règles 3 et 4). On peut y associer quelques questions complémentaires :
 - a. Peut-on réduire les enjeux pour la communauté (en les déléguant à une équipe projet ou à un secrétariat) ?
 - b. Peut-on réduire l'impact que cela aurait sur la communauté si ce projet n'était pas à la hauteur de nos espérances ?
 - c. Qui est prêt à s'engager sur ce projet ? Si personne n'est prêt, peut-on organiser les choses autrement sans ce projet ou différemment pour qu'il motive certains ?

La conclusion de la rencontre

Pour clôturer la rencontre, vous pouvez faire deux dernières choses :

- rappeler les actions et engagements, et demander à ceux qui les ont pris de confirmer ;
- proposer aux membres qui le souhaitent de faire un "rapport d'étonnement" : qu'est-ce qu'ils ont appris ? Qu'est ce qui les a intéressé, étonné ?

Et ensuite ?

Ensuite ? **Et bien fêtez cela !!!**

Vous l'avez bien mérité... tous ensemble. En aidant à mettre en place un environnement favorable pour des projets, vous avez fait votre "part du Colibri²⁷⁷". En contribuant au développement d'une grande communauté pour favoriser l'échange et l'entraide, vous apportez votre pierre pour construire demain²⁷⁸. En arrivant, même imparfaitement, à échanger ensemble pour améliorer le groupe, vous lui donnez plus de chance de vivre et se développer. Alors oui vraiment, vous avez

²⁷⁵ Ivan Maltcheff, *ibid.* La question de la mort des groupes p96

²⁷⁶ L'effet Koulechov est un biais cognitif qui montre que deux étapes présentées successivement se contaminent mutuellement : https://fr.wikipedia.org/wiki/Effet_Koulechov

²⁷⁷ La légende du Colibri : <http://www.colibris-lemouvement.org/colibris/la-legende-du-colibri>

²⁷⁸ Le film Demain montre partout dans le monde comment des personnes s'organisent pour proposer des solutions pour mieux vivre ensemble : <http://www.demain-lefilm.com/>

bien mérité de fêter cela ! Sans compter que le plaisir et la convivialité sont des moteurs extraordinaires pour les communautés.

En conclusion : aidez-moi à vous aider

Et maintenant, c'est à vous de jouer ! Identifiez avec le questionnaire en fin de première partie, quels sont les concepts que vous pourriez revoir utilement²⁷⁹ ; Utilisez les check-lists de la deuxième partie pour savoir comment vous pourriez vous organiser collectivement pour gagner du temps dans un groupe²⁸⁰ ; et avec d'autres, mettez en pratique la troisième partie pour faire vivre la communauté en synergie avec quelques projets collectifs.

N'attendez pas d'avoir tout intégré et de tout avoir organisé parfaitement. **Le bon moment pour mettre en oeuvre ce que vous avez déjà retenu c'est... maintenant !** Même en agissant de façon imparfaite, vous allez déjà gagner du temps pour la suite et vous allez vous améliorer au fur et à mesure de vos actions. Préférez les "petits pas" plutôt que de prendre votre élan pour sauter en une seule fois la distance jusqu'à une arrivée hypothétique. Comme le dit Antonio Machado²⁸¹ : "*caminante, no hay camino, se hace camino al andar.*" ce qui signifie "Voyageur, il n'y a pas de chemin, le chemin se fait en marchant".

Allez, pour vous aider à passer à l'acte²⁸², je vous propose un dernier petit exercice :

1. avant de lire la suite, listez dans votre tête une ou plusieurs raisons que vous avez de ne pas commencer dès maintenant avec une communauté existante ou que vous souhaitez mettre en place ;
2. regardez cette ou ces raisons attentivement : vous avez devant vous un magnifique spécimen des prétextes que les êtres humains utilisent pour reporter à plus tard quand ils ont peur de se lancer dans quelque chose de nouveau (on parle de "procrastination". Rassurez-vous, cela concerne tous les humains, moi compris...). Certains sont assez subtils car ils sont exacts dans l'absolu, mais ne devraient pas vous empêcher cependant de faire une toute première action. Vous allez même peut être en ajouter de nouveaux pour compenser ceux que vous voyez partir en fumée devant vous. Il vous suffit juste de tous les considérer comme des prétextes...
3. et maintenant marquez ci-dessous, ou sur une simple feuille de papier, votre prochaine étape, le premier "petit pas". Pas besoin de prévoir quelque chose de très compliqué. Par exemple, un coup de fil tout de suite à une autre personne ou un mail à la communauté pour proposer d'en parler serait parfait. Si vous avez déjà commencé à agir pendant la lecture de ce livre, alors indiquez simplement la prochaine étape ;

A faire : mon prochain "petit pas"

²⁷⁹ Première partie, chapitre 10 "à vous de jouer", page 76

²⁸⁰ Deuxième partie, "Avant de commencer : participez-vous à l'animation d'une communauté, d'un projet collectif... ou de rien du tout ?", page 89

²⁸¹ Antonio Machado, "Proverbios y cantares XXIX", *Campos de Castilla* (1912)

²⁸² Petit clin d'oeil au site "On passe à l'acte", le site de vos initiatives positives : <http://www.onpassealacte.fr/>

Vous avez vraiment marqué quelques mots sur la page précédente ou sur un bout de papier ? Allez, ce que je vous propose n'est pas très compliqué... Faites le VRAIMENT si ce n'est pas déjà fait.

Avant de terminer j'aimerais vous demander un petit service...

J'aimerais que vous m'aidiez à identifier les questions que vous vous posez et les difficultés que vous rencontrez. Vos réponses aux cinq questions suivantes me permettront de vous proposer des contenus supplémentaires (textes, vidéos, webinaires) à la suite de ce livre²⁸³ :

1. Quelle est LA principale difficulté, frustration, ou le plus gros PROBLEME qui vous freine dans l'animation de groupes ? (Qu'est-ce qui vous empêche d'y arriver, et que ressentez-vous à cause de cela ?)
2. Si vous n'arrivez pas à résoudre ce problème, et qu'il perdure pendant un an, deux ans, cinq ans... Quelles seraient les conséquences négatives pour Vous ?
3. Si vous aviez une "baguette magique", et que vous pouviez créer la solution PARFAITE à vos difficultés dans l'animation de groupes, à quoi ressemblerait cette solution ?
4. Si cette solution idéale existait et que vous y aviez accès, quel est le résultat FINAL que vous pouvez atteindre dans l'animation ? Quelles seront les conséquences positives sur vous, votre organisation, votre entourage ?
5. Si vous pouviez avoir une conversation avec moi, et que vous pouviez me poser n'importe quelle question pour profiter de mes connaissances en coopération et intelligence collective : Quelle serait votre question ?

Pour que je puisse lire vos réponses, je vous propose d'aller y répondre sur

<http://frama.link/anim1h-aidezmoi>

Et maintenant ?

Vous l'avez compris, l'important est de ne pas rester seul. A plusieurs, vos projets seront plus riches. Ces projets eux-mêmes bénéficieront d'une large communauté qui rassemble des personnes, des organisations et d'autres projets. La communauté à son tour ne doit pas rester isolée dans son coin. Les écosystèmes de communautés ouvrent encore vers d'autres échanges et synergies. Enfin, des communautés d'animateurs telles que Anim-fr²⁸⁴ facilitent l'échange et l'entraide quelque soient les projets, communautés ou écosystèmes.

Et si nous restions en contact ? Sur mon blog, <http://www.cornu.eu.org/>, vous pourrez retrouver ce livre en téléchargement gratuit ou encore l'acheter si vous souhaitez l'avoir en papier, l'offrir ou tout simplement me soutenir. Vous y trouverez également d'autres contenus supplémentaires et comme je vous l'ai dit plus haut, je vais en ajouter d'autres progressivement, en particulier des vidéos et des webinaires, pour traiter des points que vous avez souhaité que l'on aborde ensemble.

Alors à tout de suite !

²⁸³ Ces questions sont basées sur le questionnaire EPEE proposé par David Jay :

<https://www.youtube.com/user/larevolutionvideo>

²⁸⁴ <http://coop-group.org/anim-fr/>

Remerciements

Comment remercier tout le monde sans oublier personne ?

Vous avez été 20000 à découvrir ce livre au fur et à mesure de son écriture. Je l'ai proposé sous la forme d'un feuilleton hebdomadaire entre le 20 novembre 2015 et le 17 juin 2016. Certains l'on suivi sur mon blog ou mes réseaux sociaux, d'autres sur la liste de la communauté anim-fr qui rassemble plus de 400 animateurs de communauté ou de projets collectifs. D'autres encore l'on découvert grâce à @Brest, Multibao, P2P Foundation, Innovation-pedagogique.fr ou encore les republications de beaucoup d'entre vous.

En plus des chapitres envoyés un par un, le livre lui-même a été écrit sur un traitement de texte en ligne sur lequel chacun pouvait ajouter ses commentaires. Ce sont plus de 400 commentaires, de la simple typo ou l'encouragement jusqu'au retour d'expérience, qui sont venus, simplement par ce canal, sans compter les commentaires sur le pad, le blog, les réseaux sociaux... Quel bonheur de venir écrire et de voir à n'importe quelle heure du jour et de la nuit, toujours au moins quelques uns présents sur la page ! Il n'y a pas de plus bel encouragement pour un auteur que de se sentir entouré. Merci donc à : Yannick Audrain, Julien Baley, Tidiane Ball, Didier Bardy, Tom Baumert, Raissa Bekono, Sylvie Bernard, Laurence Berthoud Lafarge, Mehdi Bitach, Jules Bourguine, Bruce Bourguignon, Justina Boushra, Gilberte Caron, Pierre-Yves Cavellat, Frédéric Chazal, Jean-Marie Clément, William Compaoré, Sébastien Cursan, Anton Deums, Marie-Anne Divet, Guillaume Doukhan, Chaterley Epaminondas, Pierre Masudi Fikiri, Hortense Galéopsis, Aurelien Gaucherand, Amandine Grandjean, Aurelien Grosdidier, Clément Farrugia, Dominique Filatre, Norbert Friant, Amans Gausse, Dominique Hebert, Philippe Henry, Anne-Flore Jarry, Tibor Katelbach, Corinne Lamarche, Léa Lacroix, Jean Marc Manivet, Florian Mariage, Emmanuel Marx, Christian Mitoyen, Laurent Morelli, Garlann Nizon, Guillaume Renckly, Marie-Antoine Rieu, Norbert Romand, Pierre Runavot, Marianne Staal, Estelle Storme, Bruno Tison, Julien Treille, Guillemette Trognon, Arturo Uscategui, Maxime Varenne, Alex Verhille, Daniel Vidal, Christian Weisse, Cécile Ximénès ainsi que tous les commentateurs anonymes qui se reconnaîtrons

Merci à toutes celles et tous ceux qui par leurs échanges ont enrichi ce livre : Olivier Auber, Gatien Bataille, Catherine Bénacín, Michel Briand, Forestan Bredow, David Delon, Louise Didier, Pierre-Yves Gosset, Quentin Grimault, Mathias Lahiani, Stéphane Langlois, Marie-Christine Lefèvre, Laurent Marseault, Christophe Masutti, Lilian Ricaud, Simon Sarazin, Florian Schmidt, Christine Vaufrey, Bernard Vizier, Thomas Wolf et bien d'autres...

Merci également à Peggy et Marco Lachmann-Anke qui ont fait les dessins des personnages qui illustrent cet ouvrage. Leurs images sont dans le domaine public mais je tenais à les créditer pour les remercier du grand nombre de photos et d'illustrations de qualité qu'ils offrent sur le site Pixabay : https://pixabay.com/fr/users/Peggy_Marco-1553824/

Je voudrais aussi remercier toutes les personnes actives dans les communautés de Coop-group qui ont expérimenté ces méthodes et aussi oeuvré à enrichir le bien commun au sein de leur groupe thématique et territorial. Un grand merci en particulier à tous les facilitateurs et facilitatrices ainsi qu'aux helpers qui se sont mis au service de ces communautés.

Un immense merci également à Marika Bernier et Denis van Riet qui, au sein d'Imagination for People, m'ont accompagné, parfois dans des moments difficiles, dans la mise en place, le développement et l'autonomisation de l'écosystème collaboratif sur l'innovation sociale Coop-Group.

J'aimerais remercier également mes éditeurs Florence Devesa et Philippe Bultez Adams qui me font confiance depuis maintenant de nombreuses années et qui ont accepté de m'accompagner avec ce livre dans l'aventure des licences libres Creative Commons.

Enfin, merci à vous amis lecteurs qui mettrez en pratique ces quelques conseils, les expérimenterez, les enrichirez et les diffuserez pour permettre au plus grand nombre de développer des grandes communautés au service du bien commun. Je ne sais plus qui a dit²⁸⁵ (à peu près) "le lecteur est plus avancé que l'auteur, car le lecteur commence là où l'auteur fini". Peut être le savez-vous ?

Jean-Michel Cornu, juin 2016

²⁸⁵ Dans ma mémoire il s'agissait de Charles Baudelaire. Mais je n'ai pas retrouvé la citation ni la source...

Une heure par semaine pour animer une grande communauté

Vous animez une communauté, participez à un projet collectif ou vous aimeriez le faire ?
Mais comme nous tous, vous manquez de temps, vous êtes débordé !

D'un autre côté, tout ce qu'apporte une vraie communauté active - développer les échanges et l'entraide, mutualiser certaines tâches, monter en compétence collectivement, obtenir plus de plus de visibilité - vous ferait gagner un temps précieux.

Comment résoudre ce dilemme ?

De plus, nous souhaitons aller plus loin que le "community management" qui anime et fédère "des communautés sur internet pour le compte d'une société, d'une célébrité ou d'une institution". Ici nous parlerons de grands groupes pas forcément virtuels, mais surtout d'échanges ENTRE les membres, d'entraide et aussi de faciliter le développement de projets collectifs et collaboratifs.

De nouvelles méthodes d'animation en présentiel et en ligne se sont développées depuis une quinzaine d'années, qui permettent de tenir la distance sur le long terme dans l'animation de grands groupes. Elles s'appuient sur l'étude des groupes qui fonctionnent et sur les progrès dans plusieurs domaines scientifiques (neurosciences, sciences cognitives, anthropologie, psychologie, théorie des jeux...).

"Une heure par semaine pour animer une grande communauté" propose une méthode pour organiser et faire vivre des communautés de plusieurs centaines de personnes et des écosystèmes de communautés de plusieurs dizaines de milliers avec seulement une heure par semaine de suivi. Moins, pour la plupart des animateurs et bien sûr plus si certains le souhaitent. Elle s'appuie sur la synergie entre des petits groupes de projets et une communauté nombreuse ainsi que sur 4 activités pour faire vivre naturellement la communauté avec peu de temps d'animation. De plus en plus de groupes l'utilisent un peu partout dans le monde.

« Une heure par semaine pour animer une grande communauté » est un véritable manuel pratique qui vous donnera les bases pour comprendre le fonctionnement des communautés et vous accompagnera pas à pas dans la mise en place ou la réorganisation d'une communauté, puis dans l'animation au jour le jour.

Jean-Michel Cornu est un spécialiste de l'innovation, de la coopération et de l'intelligence collective. Il est l'auteur de nombreux livres et à initié de très nombreux groupes virtuels ou locaux dans le monde depuis plus de vingt cinq ans. Il est en particulier le fondateur de l'écosystème international Coop-group.org qui rassemble une trentaine de groupes thématiques et territoriaux autour de l'innovation sociale.