



Coopérer : pourquoi est-ce si difficile ?

Pour une culture de coopération
dans les associations



Un livre blanc de **Fleur Mathet** et **Thomas Marshall**

Fondateurs de l'Institut de Recherche
et d'Intervention en Santé Sociale

Version accordée au féminin (et non en écriture inclusive) pour faciliter votre lecture.
Il existe aussi une [version accordée au masculin](#).

<https://www.institut-sante-sociale.fr>

v2, 05/2026

Ce document est placé sous licence Creative Commons
Attribution, Partage dans les mêmes conditions.

Activité portée par une association sans but lucratif

SIREN : 889177531



À qui s' adresse ce livre blanc ?.....	3
Introduction	5
À propos.....	8
1. Politiser la question de la coopération	11
2. L' apprentissage de la coopération.....	18
3. Faire de la coopération une nouvelle culture	25
Perspectives.....	31

« Si j'avais une heure pour résoudre un problème, je passerais 55 minutes à réfléchir à la question et 5 minutes à penser à la solution. »»

Albert Einstein

A qui s'adresse ce livre blanc ?

Ce livre blanc est spécialement conçu pour vous si vous vous reconnaissez dans l'un des profils suivants :

Associations engagées

Si vous êtes une association animée par une profonde ambition de transformation sociale, portant des valeurs telles que l'écologie, la justice sociale, la solidarité, la démocratie participative, la bienveillance, le soin ("care") ou encore la non-violence, vous êtes au bon endroit !

→ Fondatrice d'une association en développement

Vous développez une nouvelle association ou vous êtes en cours de création. Si vous avez déjà connu des difficultés de coopération dans des expériences collectives précédentes et que vous cherchez à mettre toutes les chances de votre côté pour réussir ce projet, ce livre blanc est fait pour vous !

→ En responsabilité d'une association en activité depuis plusieurs années

Votre association a des engagements à tenir envers des bénévoles, des usagers, peut-être aussi des salariées, des financeuses... Et en tant que membre du Conseil d'Administration ou salariée à un poste de direction, vous êtes préoccupée par les conséquences d'un manque de coopération. Vous avez peut-être déjà essayé de résoudre ce problème sans succès, voire la situation a empiré ?

Ce livre blanc peut vous permettre de prendre du recul pour découvrir les raisons profondes des difficultés à coopérer et ainsi y répondre de façon plus pertinente.



Si des problèmes humains minent votre association au point que vous craignez pour sa survie, il est préférable de nous solliciter directement, ou bien une autre professionnelle plus proche géographiquement, pour mettre en place rapidement une médiation de conflits ou toute autre mesure adaptée.

Les situations déjà dégradées générant le burn-out d'une salariée ou responsable bénévole nécessitent une assistance médicale et / ou psychologique sans attendre.



Vous pouvez également demander conseil et soutien gratuitement auprès de la structure de votre département porteuse du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), dédié aux associations employeuses.

Introduction

Bienvenue à bord de notre premier Livre blanc dédié à la promotion d'une culture de coopération au sein des associations !

Cette ressource a été soigneusement élaborée dans le but d'offrir aux associations engagées une vision élargie de l'enjeu décisif de la coopération.

Les associations : un levier essentiel pour façonner l'avenir de notre société

Nous sommes convaincus que les associations peuvent jouer un rôle essentiel dans la réponse de la société française à tous les défis de notre époque.



Car nous sommes de plus en plus nombreuses à réaliser que nous n'y arriverons pas sans un changement de civilisation.

Et ce type de changement ne se décrète pas d'en haut ! Il se pense et il se construit patiemment à tous les niveaux de la société.

Si les associations ne peuvent pas se substituer aux responsabilités des institutions publiques et des entreprises, elles peuvent constituer une force sociale et culturelle capable de faire sortir la société du statu quo.

Libérer le potentiel collectif de l'association

L'échelle de l'association est un espace particulièrement propice car ses membres disposent directement du pouvoir de faire évoluer leur fonctionnement collectif.

Dans un tel processus, elles découvrent leurs propres résistances à sortir de certaines habitudes et croyances. L'émulation et le soutien offert par une dynamique de groupe vertueuse peut faciliter grandement l'acquisition de nouvelles compétences et attitudes.

En retour, elles peuvent redynamiser le fonctionnement et les activités de l'association. De cette façon, une association peut mieux réaliser sa mission, devenir plus attractive pour de nouvelles membres et être une source d'inspiration et d'évolution pour son environnement social.

Nous aimerions ne pas avoir besoin d'écrire ce document et faire le constat que ce potentiel du monde associatif se déploie déjà spontanément.

Nous pourrions alors tout simplement y participer, en étant détendues et en confiance que nous allons ensemble dans la bonne direction, en tant que société. Mais ce n'est pas le constat que nous faisons...

Les ressources et les défis du monde associatif

Le monde associatif est plein de ressources. Les idées et initiatives ne manquent pas. Les bénévoles et les salariées donnent beaucoup de leur temps et de leur énergie au service des valeurs et des objectifs qui les rassemblent. Nombre de solutions concrètes sont mises en place directement sur le terrain, au service de l'intérêt général.

Et à la fois le monde associatif est en souffrance. Ne nous voilons pas la face : le burn out concerne aussi les militantes bénévoles. Et que dire de tous ces projets collectifs répondant à de réels besoins de la société, qui s'effondrent suite à des problèmes internes tels que des conflits, un clivage entre deux clans, un blocage dans la prise de décisions ou dans leur mise en œuvre... Ces situations étant douloureuses, peu de personnes en témoignent.

Les associations emploient en France 1,8 million de personnes salariées.

Comme le montre une enquête sociologique de Simon Cottin-Marx, ces personnes sont sous pression et souffrent souvent de leurs

conditions de travail : *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif.*

Le titre de l'ouvrage pointe la tendance à accepter de se sacrifier personnellement, ou bien à justifier les sacrifices demandés par l'association à ses salariées, au nom de la défense d'un objectif et de valeurs supérieures. Il y a aussi le problème des associations en situation de dépendance financière totale vis-à-vis d'institutions extérieures : il dépasse la portée de ce livre blanc.

La santé sociale dans le monde associatif

L'approche de notre Institut, basée sur la notion de « santé sociale », invite à dépasser cette coupure entre intérêts individuels et intérêts collectifs.

Une collectivité ne peut pas être en bonne santé sociale si ses membres sont en souffrance. Et réciproquement, les personnes ne peuvent pas être en bonne santé sociale, si elles ne peuvent faire partie d'une collectivité et y contribuer.

Cela implique que la stratégie de sacrifice individuel n'est pas au service d'une collectivité saine, apte à faire progresser sa cause *en réalité*. Attention à ne pas la considérer comme la normalité !

Si on veut, on peut ?

Ce premier livre blanc est un antidote à la culpabilité ! Vous y découvrirez pourquoi il est normal qu'une véritable coopération puisse être difficile dans une association.

Avec cette compréhension, vous pourrez :

- ➔ Arrêter de chercher des coupables à vos problèmes collectifs,
- ➔ Faire de la coopération une priorité de votre association,
- ➔ Accepter vos limites pour vous engager collectivement dans une dynamique d'amélioration continue.

A propos des auteurs

Fleur Mathet

Mes principales expériences et formations :

- Formatrice d'adultes
- Psychothérapeute dans l'Approche Centrée sur la Personne (C. Rogers)
- Créatrice et coordinatrice d'associations
- Facilitatrice de l'approche Prosocial pour les collectifs
- Prévention et transformation des conflits
- Expression artistique, pratiques somatiques & changement social

Thomas Marshall

Mes principales expériences et formations :

- Doctorat en sciences sociales – recherches sur l'apprentissage artisanal
- Membre du Conseil d'Administration et responsabilités opérationnelles dans des associations : fonction employeur & RH, trésorier, webmaster, coordinateur...
- Formateur en gouvernance participative (agrégé CFS)

Une réalisation commune :



**1ère école démocratique
ouverte en France (2014-2020)**

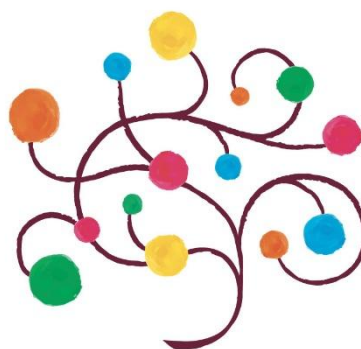
Nous avons conçu, développé et mis en œuvre un projet associatif innovant s'appuyant sur nos différentes compétences et l'inspiration d'un réseau international d'écoles démocratiques.

L'Institut

L' *Institut de Santé Sociale* est une association à but non lucratif que nous avons créée suite à la fermeture de notre école.

Face à la plus grave crise écologique qu'a connue l'espèce humaine depuis son apparition sur cette planète, nous voulons désormais contribuer activement à faire basculer la société française vers une culture où la coopération, la non-violence et la recherche d'un équilibre avec la biosphère guident les choix collectifs.

Notre mission consiste à faire de la santé sociale un objectif transversal pour les groupes et les organisations, car nous avons la conviction que cela constitue un catalyseur puissant de la transformation de la société.



Définition de la Santé Sociale

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit la santé comme « un état de complet de bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». Ces trois dimensions de la santé sont inter-dépendantes, et pourtant la santé sociale, la troisième composante, est souvent laissée pour compte.

La santé sociale d'une personne désigne "la quantité et la qualité adéquates de relations dans un contexte particulier permettant de satisfaire le besoin qu'elle a d'avoir des relations humaines qui importent vraiment".

Notre définition de la Santé Sociale à l'échelle collective

On peut considérer la société actuelle comme étant malade, dans la mesure où elle souffre de nombreux maux. A l'échelle des organisations également, on constate des dysfonctionnements chroniques, sources de souffrance pour les individus.

Qu'est-ce qu'une organisation « en bonne santé sociale » ?

Pour nous, c'est une organisation qui se préoccupe de répondre de façon équilibré :

- à ses **propres besoins**, ce qui lui permet de mettre en œuvre son projet ;*
- aux **besoins des individus** qui la composent ;*
- et aux **besoins de son environnement** (incluant d'autres organisations, la société, le milieu naturel...)*

La santé sociale d'un collectif (professionnel et/ou bénévole) repose sur l'ensemble des principes, des processus et des pratiques permettant de favoriser sa culture du dialogue et de la coopération.

- ⇒ Réflexion
- ⇒ Plaidoyer
- ⇒ Interventions

... sont les 3 axes choisis par l'Institut pour agir à son échelle.



Fleur Mathet : « Ma manière d'intervenir auprès des groupes est le fruit d'une longue recherche ! »

Je baigne dans le milieu associatif depuis environ 25 ans. J'ai toujours été sensible à la dimension humaine des projets. Très tôt, j'ai été confrontée à des situations qui représentaient pour moi des énigmes auxquelles apparemment personne n'avait d'explication : non-respect des accords, désengagement, non-dits, retournement de situation soudain, agressivité, conflits sans issue... tout cela de la part d'adultes assumant par ailleurs des responsabilités importantes. Je vous avoue que tout cela me rendait profondément perplexe.

Et comme j'ai la passion d'apprendre et de comprendre l'humain, cette énigme m'a poussée à explorer un grand nombre de pratiques et de connaissances originales à propos de sujets tels que l'intelligence relationnelle et la communication interpersonnelle, le traumatisme et sa guérison, les dynamiques de groupe, le pouvoir, la violence et le conflit, l'apprentissage, les héritages culturels, l'expression créative multimodale...

A travers les accompagnements que nous proposons, tels que "Culture de Coopération" par exemple, je veux faire bénéficier les associations engagées de mes recherches et expériences – de manière ajustée à la réalité singulière et aux besoins de chaque association et de leurs membres, qu'ils soient bénévoles ou salariés.

1 - Politiser la question de la coopération

La coopération : une question politique

Faire de la coopération une question politique ne signifie pas qu'elle devrait être la responsabilité de l'État, du gouvernement, ou des partis politiques. Au contraire, cela concerne la façon dont notre société fonctionne, ce qui est en lien avec la Cité (ou "polis" en grec).

Nous ne croyons pas que la coopération devrait être uniquement une responsabilité individuelle, même si nous sommes de plus en plus exposés à des messages tels que :

- « Développez vos compétences relationnelles pour mieux travailler ensemble dans un monde complexe et incertain. »
- Ou « Devenez une manageuse agile et résiliente en adoptant une posture de coopération.»

Pour être clairs, notre approche vous propose de prendre du recul par rapport à l'utilisation de la psychologie humaniste au service de l'économie néolibérale et de son idéologie qui altère le sens des mots.

Distinguer coopération et collaboration

Le Petit Robert nous indique le sens du mot « Coopération » en usage depuis au moins le 15ème siècle :

COOPÉRATION n.f. 1. Action de participer à une œuvre commune.

Soyons concrètes.

Si vous êtes employée dans une entreprise industrielle ou autre, participez-vous à une œuvre commune ? À une production collective oui, mais pas à une œuvre commune.

Pourquoi ?

Parce que vous ne décidez pas de votre activité, et vous n'avez pas non plus le pouvoir d'influencer ce qui est produit, pourquoi, comment, ni à qui iront les bénéfices.

Vous êtes subordonnée dans le cadre d'un contrat de travail et recevez un salaire en échange de votre travail.

Cependant, le résultat du travail collectif n'est pas considéré comme commun : il appartient à la société qui vous emploie ainsi que vos collègues.

Dans le langage de l'entreprise, vous êtes appelé une "collaboratrice", ce qui signifie étymologiquement une personne qui travaille avec d'autres.

Mais une véritable coopération est formellement empêchée dans ce contexte.

D'ailleurs, soulignons au passage que si « l'entreprise » est une collectivité vécue sur le plan humain, elle est fictive sur le plan juridique, puisqu'il existe uniquement une société détentrice d'un capital d'un côté, et des salariées de l'autre. Une coupure que le mouvement des coopératives s'est efforcé de combler.

**La coopération suppose la liberté,
autrement dit l'autodétermination.**

Les dirigeantes de l'entreprise auront toutefois intérêt à vous faire croire que vous participez effectivement à une œuvre commune, à travers la communication sur la « raison d'être » de l'entreprise et le recours à des dispositifs de management collaboratif.



Peut-être en feront-ils une « entreprise libérée » ?

Et vous serez en effet plus motivées et donc plus productives. C'est donc une illusion efficace, une histoire à laquelle nous avons envie de croire parce que cela répond à des besoins.

**Nous aspirons à la coopération.
Le fait de coopérer nous motive.**

Et qu'en est-il des associations ?

Contrairement à une Société Anonyme, une association semble être l'endroit idéal pour mettre en place la coopération. Elle repose sur des statuts qui précisent :

- Un objectif commun (généralement énoncé dans l'article 2 des statuts).
- Les modalités d'adhésion (comment devenir membre et comment en sortir).
- Une structure démocratique du pouvoir (qui prend quelles décisions et comment).

Toutes les associations doivent respecter certains principes tels que la liberté d'adhésion et l'obligation de gérer de manière désintéressée, ce qui signifie que les bénéfices de l'association ne peuvent pas être répartis entre ses membres.



Il est donc possible de parler d'une véritable œuvre commune, avec un cadre où chaque membre jouit de sa liberté de participation.

Les membres bénévoles d'une association peuvent coopérer, mais réussissent-elles à le faire de manière satisfaisante pour chacune et à concrétiser véritablement un projet collectif ? C'est là que réside la question essentielle !

Les associations, conformément à la loi de 1901, sont des entités juridiques conçues pour favoriser la coopération entre leurs membres, bien que le succès de cette coopération ne soit pas garanti !

La coopération au sein des associations : le défi de la relation Employée-Employeuse

Mais qu'en est-il des salariées au sein d'une association ? Nous entrons dans une zone grise où les choses deviennent moins évidentes...

D'un point de vue purement légal, la personne employée peut considérer son travail comme un emploi ordinaire, car elle est liée à une employeuse par un contrat de travail.

Que cette employeuse soit une association ou une société anonyme, la nature juridique de la relation employeuse-employée reste la même.

Cependant, la personne salariée peut avoir une perspective différente. Il se peut qu'elle ait été membre bénévole de cette association auparavant, ou qu'elle ait choisi cet emploi parce qu'elle partage la mission de l'association.

Dans les deux cas, elle pourrait souhaiter considérer son travail comme une contribution à une œuvre commune.

Néanmoins, la réalité peut varier considérablement en fonction de la manière dont l'association exerce son rôle d'employeuse.



De la passivité d'un Conseil d'Administration qui laisse effectivement les salariées décider de tout, à une Présidente-fondatrice omniprésente qui contrôle tout le travail et ne laisse aucune place à l'initiative, le monde du travail au sein des associations englobe toute une gamme de réalités différentes et changeantes.

De plus, les associations ne sont pas isolées du reste de la société, ce qui signifie qu'elles peuvent adopter les mêmes pratiques de management et de gestion des ressources humaines que les entreprises classiques, ou celles des institutions publiques qui les financent.

Il n'y a aucune garantie que les salariées d'une association soient en situation de coopération, en raison de la relation employeur-employé qui prévaut.

Les êtres humains sont-ils faits pour la coopération ?

Nous avons vu que la coopération peut être permise ou empêchée par la forme juridique d'une organisation et des liens avec les personnes. Cela ne fait pas tout.

Les difficultés rencontrées dans la pratique de la coopération peuvent être décourageantes.

Cette déception trouve de l'écho dans une vision pessimiste, qui prétend que la nature humaine est pilotée par l'égoïsme et le désir de domination, c'est la « loi de la jungle ».

Cette « sauvagerie » ne pourrait être que contrôlée et domestiquée par un ordre social imposé aux individus. Cela voudrait dire que l'aptitude à la coopération ne peut être que le résultat d'une longue éducation par la société, contre notre nature égoïste profonde. Des milliers de pages ont déjà été écrites pour discuter de cette thèse, ici résumée de façon simplifiée.

Notre expérience personnelle nous convainc que cette vision est erronée.

Dans l'école démocratique que nous avons créé à Dijon, mais aussi dans des rassemblements d'enfants non-scolarisés (dans le cadre de l'instruction en famille), nous avons été témoins de la puissance du jeu dans la vie des enfants.

Lorsque des enfants sont ensemble, disposent de temps, d'espace, et se sentent en sécurité, tout se passe comme si une force instinctive les poussait à jouer les uns avec les autres.

Des jeux qu'elles choisissent, qu'elles inventent, dont elles font évoluer les règles : il y a vraiment là pour elles l'expérience de participer à une œuvre commune, même si cette œuvre est éphémère. Et on peut observer cela sur tous les continents. Les enfants sont faites pour la coopération.

Le jeu libre des enfants est une forme spontanée de coopération.

Le jeu, qui apporte du plaisir, joue également un rôle essentiel dans l'apprentissage de la coopération avec des individus différentes de

soi, parfois même en rivalité. Il est donc propice à la survenue de conflits et de désaccords.

Lorsque les enfants peuvent compter sur des personnes plus expérimentées pour les aider à mieux se comprendre, à comprendre les autres, et à être protégées et soutenues en cas de gestes ou de paroles agressives, nous avons observé leur remarquable capacité à aborder les conflits de manière ouverte et à les surmonter.

Dans ce contexte, les enfants surpassent souvent les adultes qui les entourent.

La plupart d'entre nous n'ont en effet pas souvent eu l'opportunité pendant notre enfance de déployer cet apprentissage social accéléré que permet le jeu libre. C'est là que la société et sa culture entrent en jeu !

La coopération passe par un apprentissage de la relation et du conflit.



2 - L' apprentissage de la coopération

Comment avez-vous appris la coopération ?

C'est la situation française métropolitaine que nous évoquons ici, la vie sociale ne prenant pas les mêmes formes ailleurs, y compris chez nos voisines européennes.

Cet apprentissage est à situer dans une société et une culture qui ne sont pas homogènes. Cette question amènera donc nécessairement à des réponses différentes selon les expériences de vie de chaque personne :

- Dans quel milieu familial ai-je grandi ?
- Quel capital social, économique et culturel ai-je reçu pendant mon enfance ?
- Est-ce que, enfant, j'ai pu vivre des expériences collectives constructives dans une structure d'éducation populaire ? Une équipe sportive ? Une école de musique ?
- Est-ce que j'ai été inspirée par les qualités humaines d'adultes ayant une responsabilité dans une association, un club, etc. ? Par une personnalité historique ou de fiction dans un film ?

Exploration :

Pouvez-vous penser à des personnes marquantes ou à des groupes qui ont contribué à votre apprentissage de la coopération ?

Si on dé-zoome au-delà des situations personnelles, on peut considérer, à l'échelle de la société entière, que l'apprentissage de la coopération est fortement marqué par le système éducatif.

Nous voyons ce système éducatif comme un ensemble composite, qui rassemble les influences conjointes sur les enfants et adolescents, à la fois du système scolaire, des parents, des médias, des groupes d'appartenance (professionnel, religieux, politique, etc.).

Ce système éducatif est en évolution, et les différences de génération qu'il produit, sont parfois source d'incompréhensions et de conflits dans les associations :

Ce qui est considéré comme normal comme style de relations chez des personnes retraitées, nées dans les années 1950, peut être considéré comme inacceptable chez de jeunes adultes nées au début du 21^{ème} siècle. Et réciproquement.

Ces différences représentent un défi pour la coopération, tout comme d'autres éléments tels que les différences interculturelles, linguistiques, de classe sociale, etc.

Même à l'intérieur d'une même fratrie, les différences de personnalité entre des frères et des sœurs ne sont pas négligeables lorsqu'il s'agit de se mettre d'accord pour faire quelque chose ensemble.

La coopération, c'est-à-dire le fait de participer à une œuvre commune, est intrinsèquement une démarche d'acceptation :

- Que l'autre est différente de moi,
- Et de l'effort de faire ensemble avec ces différences.

Bref, la question essentielle n'est pas de savoir si c'est plus ou moins facile ou difficile de coopérer avec les uns ou les autres, mais :

Sommes-nous bien outillées collectivement pour faire avec ces différences ?

**Coopérer, c'est voir les différences sociales et culturelles
comme des richesses potentielles.**

Le système scolaire nous a-t-il préparées à la coopération ?

Si nous nous en tenons aux intentions, il est possible de soutenir que c'est le cas.

En premier lieu, l'école républicaine française est conçue pour former des citoyennes d'une société démocratique, leur fournissant des connaissances essentielles pour comprendre le monde, des compétences telles que la maîtrise de la langue et la pensée critique, ainsi que des valeurs comme le respect de l'autre, la liberté de conscience et la tolérance.

Bien sûr, le système scolaire a des marges d'amélioration, mais dans l'ensemble, on pourrait dire qu'il offre des bases indispensables pour travailler et vivre dans notre société, et donc également pour la coopération.

Il est à noter que de nombreuses personnes engagées dans des associations sont des enseignantes actives ou à la retraite. Nous reconnaissons leur engagement professionnel à contribuer à la formation de futures citoyennes conscientes et responsables.

Cependant, il existe une contradiction significative entre ces intentions éducatives et les structures sociales mises en place par l'État depuis le 19ème siècle pour organiser le système scolaire.

Ces structures sont aujourd'hui largement acceptées comme évidentes : la scolarité obligatoire, un corps enseignant, des programmes scolaires nationaux, des classes regroupées par âge sous la supervision d'une seule enseignante, des examens, des diplômes et des concours... le tout géré par une administration centralisée. Quoi qu'ils en pensent, les enseignantes sont souvent tenues d'agir en tant qu'exécutantes au sein de ces structures.



Au fait, savez-vous qui a initialement conçu ce modèle d'organisation de l'enseignement ?

Ce n'est pas Jules Ferry, mais la Prusse du roi Frédéric II, à la fin du 18ème siècle.

Les succès militaires et économiques de cet État autoritaire ont conduit à l'adoption généralisée de ce modèle et au rejet d'autres approches de

l'enseignement existant au 19ème siècle, comme le mouvement de l'école mutuelle.

Ainsi, aujourd'hui, l'idée de s'écarter de ce modèle de l'École semble presque utopique.

Néanmoins, le fossé entre les intentions émancipatrices de l'enseignement public et une forme d'organisation autoritaire de l'école a été perçu depuis longtemps. Célestin Freinet, par exemple, a cherché à réinventer l'école autour du principe de la coopération.

Il a imaginé la classe coopérative, avec ses assemblées démocratiques, ainsi que les coopératives d'école, où les élèves pouvaient développer des projets et assumer des responsabilités.

Historiquement, le système scolaire n'a pas été structuré dans l'optique de favoriser la coopération.

Comment les effets de l'organisation scolaire entravent-ils la coopération ?

Voici donc un défi crucial pour promouvoir une culture de coopération au sein des associations : prendre conscience des influences persistantes de notre expérience scolaire sur les adultes que nous sommes devenues, une expérience qui a dominé notre environnement social pendant 15 à 20 ans de notre jeunesse !

Cela ne signifie pas de rejeter en bloc cette expérience, mais plutôt de se donner la permission de prendre du recul et d'évaluer collectivement ce que nous avons acquis et ce qui peut nous entraver dans cet héritage scolaire.

Plus spécifiquement, nous devons examiner l'influence de l'*organisation scolaire*, qui a été constamment présente en arrière-plan, quelles que soient les qualités et les lacunes, tant du point de vue humain que professionnel, de nos anciens enseignants respectifs.

Nous vous invitons donc à réfléchir aux conséquences que vous pouvez observer, dans la vie sociale des associations, de certaines grandes caractéristiques de l'organisation scolaire :

- L'organisation scolaire a souvent mis l'accent sur l'obéissance à l'autorité plutôt que sur l'autonomie et la responsabilité personnelle.
- En tant qu'enfants, nous sommes allées à l'école, que cela nous plaise ou non, car c'était une obligation. Personne ne nous a consultées sur ce que nous souhaitions apprendre ou sur la manière dont nous souhaitions apprendre.
- Nous avons dû accomplir nos devoirs sous peine de sanctions. Nous avons été encouragées à apprendre même lorsque cela nous paraissait dénué de sens, simplement parce que les enseignantes le demandaient, suivant un programme établi par une autorité adulte impersonnelle, censée savoir ce qui était le mieux pour toutes les enfants en France.

Comment bien coopérer au sein d'une association lorsque les membres se trouvent involontairement piégées dans un choix binaire entre une position d'autorité supposée tout savoir et tout faire, et une position d'ignorance ou de passivité, oscillant entre docilité et rébellion ?

- L'expérience scolaire nous a souvent inculqué la compétition au lieu de l'entraide.
- Nous étions évaluées et comparées à nos camarades en fonction de notes et de moyennes abstraites. Partager nos réponses pour aider les autres était considéré comme « de la triche ».
- Les adultes nous ont également fait comprendre que la réussite à l'école, c'est-à-dire l'obtention de bonnes notes, était cruciale pour avoir un bon emploi et réussir dans la vie.
- Ainsi, nous avons intégré l'idée que certaines étaient intrinsèquement meilleures et plus intelligentes que d'autres. À l'adolescence, nous avons même été mis en concurrence, certaines ayant le privilège de choisir leur orientation en fonction de leur "dossier scolaire", tandis que d'autres étaient

dirigées vers des voies professionnelles dévalorisées, perçues comme une sanction pour les moins méritants.

Alors, comment favoriser une coopération harmonieuse au sein d'une association :

- Lorsque les membres sont angoissées à l'idée d'être jugées ou de commettre des erreurs,
- Lorsqu'elles hésitent à poser des questions de peur de paraître incompetentes,
- Lorsqu'elles attendent une reconnaissance personnelle basée sur leurs actions,
- Ou lorsqu'elles estiment être supérieures aux autres en raison de leur niveau de connaissances ?

- L'organisation scolaire nous a aussi enseigné que pour réussir, la seule chose qui comptait, c'était « le travail », autrement dit l'effort individuel, et non la solidarité collective.
- Les salles de classe organisées avec des rangées de tables et de chaises face à l'enseignant et au tableau mettaient bien en scène que nous étions un ensemble d'individues séparées.
- Le groupe ne comptait pas. De temps à autre, une séance de sport collectif nous mettait, de façon éphémère, en équipes. Il n'y avait pas de projet commun, sauf exceptions.
- En revanche, chacune était censé avoir un projet d'études ou de métier futur. Les relations entre élèves n'étaient qu'un sujet de discipline de cour de récréation. En classe ou en salle d'étude, parler avec sa voisine était synonyme de bavardage.
- Apprendre devait être une activité solitaire et silencieuse ; ou bien dans l'interaction individuelle en réponse aux consignes de l'enseignante, et cela en présence des autres. Quelle vision artificielle de la vie en société !

Comment bien coopérer dans une association...

- Si les membres ne savent pas faire équipe, ni prendre soin des relations,
- Si chacune fait son travail de son côté sans concertation,
- Si les membres ont peur de parler en groupe, et plus encore de parler de leurs difficultés,
- Si parler ouvertement de ce qui nous pose problème dans le travail est perçu comme une attaque personnelle ?

A travers ces quelques questionnements, nous pouvons repérer :

- Des entraves directes à la coopération induites par l'organisation scolaire,
- Des carences dans le développement de nos compétences sociales.

En effet, l'organisation scolaire fait l'impasse sur certaines expériences nécessaires à l'apprentissage de la coopération, tels que l'expression des émotions ou la résolution des conflits. Par conséquent, ces sujets sont bien souvent des angles morts (voire des tabous) dans la vie des associations, au même titre que dans le reste de la vie sociale.

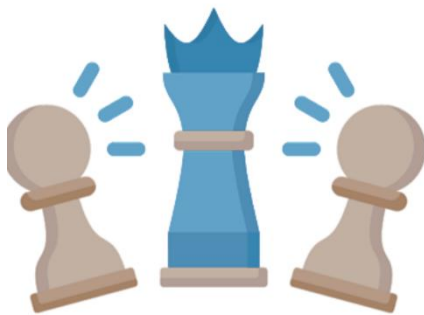
3 - Faire de la coopération une nouvelle culture

Comment se maintient la culture dominante ?

Nous ne sommes pas dans un traité de sociologie.

Mais nous trouvons tout de même utile d'emprunter ici des outils d'analyse des sciences sociales pour comprendre que des micro-situations difficiles vécues dans votre association reflètent des macro-phénomènes de la société dans laquelle nous nous trouvons.

Et réciproquement, la manière dont la société, à grande échelle, se perpétue de façon assez stable d'une génération à l'autre, résulte de la répétition d'une multitude de situations ordinaires. Ces situations façonnent dans l'expérience des personnes une certaine manière de faire société, elles définissent ou modifient ce qui est pour elles la « normalité ».



Une culture dominante correspond à cet ensemble de définitions et de mises en situation d'une normalité particulière, véhiculé par des formes de pouvoir dominantes à l'intérieur de la société, à un moment donné.

Par définition, c'est difficile de voir la culture dominante à l'intérieur de laquelle nous sommes : on ne voit plus ce qui est normal de notre point de vue, c'est comme l'eau du bocal d'un poisson rouge, on se contente d'y nager.

Mais la composition de cette eau est en permanence maintenue en équilibre par la conjonction des plantes de l'aquarium, de l'ensoleillement et des lampes, d'une pompe avec un filtre, etc. Cette analogie simple peut nous permettre de voir une culture dominante

comme un phénomène dynamique résultant d'un système complexe.

De ce point de vue, il est clair que la manière de faire société, bien peu coopérative, à laquelle nous avons été formées dans le système scolaire, résulte d'un ordre social plus général.

Par exemple, la norme dominante de l'économie suit le principe de la concurrence sur des marchés – et non celui de la coopération. La norme dominante de l'organisation du travail est la subordination des employés par les employeurs – et non la coopération.

La réalité sociale du monde du travail et de l'économie, à laquelle participent les parents d'élèves, permet de légitimer la coercition exercée par l'organisation scolaire sur leurs enfants : elles doivent apprendre à travailler et à se comporter comme les adultes le font sur leur lieu de travail.

Sinon on imagine qu'elles risquent d'être marginalisés par la société et de vivre dans la pauvreté ou la délinquance. Ou a contrario, elles pourront bénéficier grâce à leur « mérite » d'une position sociale élevée, éventuellement meilleure que celle de leurs parents, ce qu'on appelle « l'ascenseur social ».

Ces espoirs et ces craintes en lien avec la scolarité et l'avenir professionnel de leurs enfants contribuent également à l'expression majoritaire parmi les électrices d'une volonté de conserver le modèle scolaire qu'elles connaissent, avec des variantes contradictoires selon leurs sensibilités partisans.

Par conséquent, le jeu électoral conduit aussi les gouvernements successifs à faire évoluer certains aspects du système scolaire sans en changer la logique structurelle.

La dynamique globale du système social conduit au maintien d'une culture dominante défavorable à la coopération.

Comment s'émanciper de cette culture dominante ?

Votre association fait société (d'une manière ou d'une autre).

Politiser la question de la coopération, c'est réfléchir au positionnement de votre association en tant qu'actrice, à son échelle, dans la fabrication d'une certaine façon de faire société.

- Votre association peut faire le choix de **ne pas questionner le statu quo**, parce que son projet et ses valeurs sont en phase avec la normalité sociale actuelle. Cela présente aussi certains avantages pour plus facilement trouver du soutien, des membres, des financements, etc.
- En **l'absence de choix et de positionnement** à ce sujet, ce qui est le plus courant, votre association prend part de manière non-consciente au maintien de la culture dominante qui empêche la coopération. C'est tout à fait compréhensible puisque c'est l'eau de votre aquarium, et que votre activité prend déjà tout votre temps. Nous vous invitons toutefois à vous questionner sur l'origine de blocages ou de difficultés chroniques qui limitent votre capacité collective à réaliser votre mission.
- Si vous lisez ce Livre blanc, c'est que vous avez sans doute déjà la volonté de **vivre véritablement la coopération** dans une association. Et vous réalisez que c'est un défi exigeant, supposant de s'inscrire à contre-courant des normes de la société actuelle. Peut-être même que votre projet associatif inclut déjà une dimension de laboratoire de transformation sociale, appliquée à votre fonctionnement interne. C'est très courageux et sûrement pas de tout repos !

Nous voulons principalement nous adresser aux actrices des associations de cette troisième catégorie, qui ont l'ambition d'être un espace d'émancipation par rapport à la culture dominante – et qui veulent mieux y parvenir dans la pratique.

Bulle, lutte ou cellule ? Choisir sa stratégie

Indépendamment de la question de la coopération, nous identifions de façon plus générale trois stratégies utilisées par les groupes sociaux qui veulent s'émanciper d'une certaine culture dominante. Elles ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients.

Il en existe peut-être d'autres. Y réfléchir permet à votre association de faire un choix plus conscient sur votre ou vos façon(s) de vous émanciper d'une culture dominante.

→ La stratégie de la bulle culturelle

Il s'agit pour chaque association de se protéger de certains aspects de la culture dominante, auxquels ses membres n'adhèrent pas.

L'association développe sa propre culture interne, de façon divergente par rapport à certaines normes sociales. Cette divergence ne peut tenir que par la mise en place d'un fort consensus entre les membres.

L'inclusion de nouvelles personnes peut être difficile, car elles ne connaissent pas cette culture interne et elles représentent donc un risque de déstabilisation de l'équilibre interne. Une bulle reste toujours fragile et peut éclater à tout moment.

Par ailleurs, même si ses membres peuvent espérer que de nombreuses autres bulles apparaissent de façon spontanée dans la société, affaiblissant ainsi comme par magie la pression de la culture dominante, il s'agit d'une stratégie défensive.

Des bulles dispersées ne sont pas de nature à modifier la culture dominante. Et chaque association dans sa bulle étant attachée à sa singularité et à son indépendance, il y a de grosses résistances à la communication et à des rapprochements entre elles.

→ La stratégie de la lutte culturelle

Une autre stratégie amène des associations à orienter leur énergie dans le sens inverse, celui de l'offensive. Dans ce cas, l'association est constamment mobilisée dans la lutte contre certains aspects de la culture dominante que ses membres refusent.

Elle assume une fonction critique et cherche à convaincre le plus grand nombre de se rallier à sa cause. Elle recherche des alliées et tente d'affaiblir l'influence des forces identifiées comme ennemies. Elle investit également dans la formation de ses membres pour partager ses analyses au sujet des éléments de la culture dominante contre lesquels elle lutte.

Cette stratégie peut sembler efficace dans une perspective d'émancipation, car elle permet de mettre en débat dans la société des normes qui étaient auparavant invisibles.

On pourrait dire qu'il s'agit de troubler l'eau de l'aquarium pour que les gens prennent conscience de ce dans quoi ils nagent. Le risque de cette stratégie est qu'elle mobilise toute l'énergie collective, au détriment de la construction d'une culture alternative viable.

Pire, cette stratégie peut conduire à reproduire, par mimétisme involontaire, les aspects contestés de la culture dominante, camouflés sous une forme nouvelle qui donne l'illusion d'un changement.

→ La stratégie de la cellule culturelle

Nous repérons enfin une stratégie d'émancipation collective qui cherche à tenir ensemble le besoin de protection envers la culture dominante, et le besoin d'affirmation d'une culture différente, pour remettre en question la légitimité de la culture dominante.

Cette stratégie va conduire une association à s'engager dans un processus créatif, nourri par la tension entre l'intérieur et l'extérieur. Au lieu de faire une bulle imperméable, l'association se protège par une membrane filtrante, comme la paroi d'une cellule vivante.

Elle laisse entrer des ingrédients qu'elle apprend à métaboliser pour en faire autre chose. Concrètement, cette stratégie d'émancipation va avoir comme effet de développer à l'intérieur de l'association des ressources lui permettant d'évoluer de façon divergente de la culture dominante, sans se couper de celle-ci.

L'intégration des nouvelles personnes est facilitée par rapport à la stratégie de la bulle, même si cela demande du temps et de

l'attention, pour qu'elles puissent s'approprier ces ressources et participer à cette culture différente.

De plus, la stratégie de la cellule culturelle est transformatrice, même si elle paraîtra lente à ceux qui sont habitués à la stratégie de la lutte culturelle. C'est une stratégie patiente qui s'inscrit dans le temps long. Elle vise l'innovation sociale et sa diffusion.

Pour une association, c'est un défi de tenir cet engagement sur la durée, et ce n'est possible que si **le processus de production d'une nouvelle culture est reconnu comme une dimension essentielle du projet commun des membres.**

Par ailleurs, il nous semble important de ne pas s'isoler et de chercher des alliées, pour s'entraider dans cette démarche émancipatrice et en partager les fruits de façon plus massive dans la société.



Perspectives

Développer une culture alternative pour vivre la coopération

En résumé...



Sur le problème de la coopération dans les associations, nous avons choisi de soutenir la troisième stratégie d'émancipation :

La cellule culturelle

Elle donne tout son sens à l'objectif d'une culture de coopération.

Le terme de coopération est souvent utilisé parce qu'il résonne avec une aspiration profonde chez la personne humaine. Pourtant, vivre la coopération est complexe car nous baignons depuis notre enfance dans une culture qui n'y est pas du tout favorable : non seulement, nous n'avons pas appris la coopération à l'école, mais plus encore nous avons appris l'inverse – obéissance, compétition, individualisme... – pour pouvoir nous intégrer dans le monde « normal » fabriqué par les adultes.

Découvrant peu à peu la complexité de la tâche, nous sommes parvenues à la conviction qu'il était nécessaire de développer une culture de coopération, qui soit assez forte pour constituer une alternative consistante à la culture dominante « anti-coopération ».

Les associations sont l'un des espaces disponibles aujourd'hui dans notre société pour développer cette culture alternative, parce que c'est une forme juridique pensée pour la coopération, c'est-à-dire pour permettre à des personnes de participer à une œuvre commune.

Nous proposons donc aux associations qui reconnaissent que leur « œuvre commune » nécessite de surmonter collectivement les

obstacles à la coopération, de prendre part au développement d'une culture de coopération, tant en leur sein que dans la société.

Une source d'inspiration : l'Agriculture Biologique

Par analogie, si nous sortons du domaine de la coopération et que nous regardons dans le domaine de l'alimentation, l'Agriculture Biologique peut nous inspirer sur la direction à prendre.

Aujourd'hui, il s'agit d'une force sociale et économique qui ne peut plus être ignorée. Même si elle reste minoritaire dans les surfaces agricoles en France et désavantagée dans le système des aides publiques au secteur, ses produits sont appréciés et reconnus par le public. Cette force a fait la preuve qu'il est aujourd'hui techniquement et économiquement possible de produire en France une alimentation de qualité, sans engrais ni pesticides de synthèse – avec la nature et non en la dominant.



C'est un exemple, dans un autre domaine, du développement réussi d'une culture alternative.

Après la seconde guerre mondiale, l'agrochimie et la mécanisation se sont imposées comme la nouvelle culture dominante, avec l'ambition de « moderniser » les campagnes.

Face à cette transformation à marche forcée, quelques pionnières ont non seulement refusé de s'y soumettre, mais elles ont mis en place ce que nous appelons une stratégie de « cellule culturelle ».

- Elles ne se sont pas contentées d'une position défensive pour maintenir en ordre dispersé des anciennes pratiques agricoles.
- Elles ne sont pas non plus épuisées à protester contre les mensonges des grandes entreprises et des politiques organisant cette « modernisation », qui a eu plutôt pour effet de détruire méthodiquement la paysannerie.

Elles ont créé collectivement une norme alternative, porteuse pour l'agriculture d'un autre projet politique que le productivisme.

Leur expérience nous est utile :

- Une culture de coopération, au même titre que l'Agriculture Biologique, ne peut simplement consister en un catalogue de techniques et de bonnes pratiques.
- Elle requiert de constituer son corpus de connaissances multidisciplinaires. Elle suppose ses laboratoires de recherche.
- Elle doit être clairement définie, tout en restant ouverte à l'évolution et à la diversité de pratiques adaptées à ses terrains d'application.
- Elle doit aussi se fonder sur un positionnement politique clair.
- Elle doit être pensée, vécue et défendue dans le cadre de mouvements organisés et engagés sur la durée.

Un appel !

Nous aspirons à ce que cette proposition de développer l'alternative d'une culture de coopération, de façon collective et concertée, puisse s'enrichir et s'ancrer dans une diversité d'associations engagées.

Si vous avez apprécié ce livre blanc, nous vous invitons :

- **À vous en servir comme d'un outil de réflexion** sur la réalité et les freins à la coopération dans votre association ;
- **À le faire connaître auprès de responsables d'associations engagées** que vous connaissez ;
- **Ou encore à nous écrire** pour faire part de votre appréciation, de vos questions, et / ou de vos suggestions.

Un second Livre Blanc est à paraître prochainement...
Son titre ?

« ***Comment éviter que des problèmes humains ne fassent couler votre association ?*** »

Pensez à vous inscrire à notre newsletter ou suivre la [page LinkedIn](#) de l'Institut (dans le cas où vous avez reçu ce livre blanc par une collègue ou une amie) pour être informée de sa publication.

Vous souhaitez en savoir plus sur les activités de réflexion, de plaidoyer et d'intervention de l'Institut de Santé Sociale ?

Contactez-nous !



47 C rue Henri Challand
21700 Nuits-Saint-Georges
<https://www.institut-sante-sociale.fr>

