



Voyage en congruence

Par Coline Pannier



Rapport de résidence chez Codesign-it

Octobre 2017- Mars 2018



Introduction

Pour conclure ma période de résidence chez Codesign-it, je voulais rédiger un texte réflexif et tenter de redonner un peu à ce collectif qui m'avait accueillie avec tant de générosité.

Ce fut un exercice difficile, tant se mélangent les souvenirs. Un mouvement de pendule entre Amsterdam et Paris, accumulation d'impressions, visites au 10co, incursions chez les clients, retrouvailles avec des amis, séjours dans ma famille, rencontres et solitude, charrettes et flâneries.

Pour y arriver, il m'a fallu retourner aux origines. Il a fallu revenir au « pourquoi ».

En août 2016, j'eus l'opportunité d'intervenir dans le cadre du Diplôme Universitaire de codesign. Je venais d'écrire un article qui croisait mes réflexions sur la méthode Scrum et le game design, et c'est sur ce sujet que je choisis d'échanger avec les participants. Le 19 août 2016, Marjory Valckenaere, participante du DU, publiait selon la coutume une restitution de mon intervention. Elle l'intitula : « Et si la vie n'était qu'un jeu... ».

Le 4 juin 2018, 2 ans et une crise existentielle plus tard, je peine encore à mesurer l'ampleur de l'influence que Codesign-it aura eu sur moi. Comme beaucoup de participants au DU, de clients du collectif, de ses membres et partenaires, la rencontre avec Codesign-it aura été une expérience bouleversante. En rentrant dans cet endroit-là pour la première fois, je ne me doutais pas de ce que j'allais y trouver.

L'analogie du jeu m'a emmenée bien plus loin que je ne le pensais, dans un retournement vertigineux où la recherche intellectuelle a rapidement basculé dans le domaine de la métaphysique. La rencontre avec Codesign-it, c'était finalement une rencontre avec moi-même au-delà de l'ego. C'était un miroir bienveillant, et dans son reflet j'ai fait en même temps l'expérience de l'humilité et celle de l'audace.

Il y a des petits mots qui résonnent plus que d'autres. Cette expression choisie par Marjory, j'ai fini par le comprendre, c'était la question que je n'osais pas me poser.

« Et si... »

Pour la première fois, on m'autorisait à rêver.

L'envie grandit alors de me rapprocher de ce collectif, de comprendre sa logique, de côtoyer ses membres. L'envie progressivement devint nécessité. L'énergie m'appelait au-delà des frontières. Peu m'importait qu'il fût parisien, je bataillai pour avoir ma place dans cet espace-là.

Je voulais en être.

Grâce à ma marraine Catherine Foliot, j'entrai en résidence pour 6 mois chez Codesign-it parmi les ultimes recrues de la vague de croissance de 2017. Plusieurs mois d'immersion à l'automne 17 et l'hiver 18 où j'ai ouvert de nouveaux horizons, confirmé certaines hypothèses et jeté d'autres aux oubliettes, redécouvert des savoirs oubliés, accumulé les épiphanies. J'y ai surtout côtoyé des professionnels hors du commun, tant de rencontres et de conversations passionnantes, tellement d'inspiration.

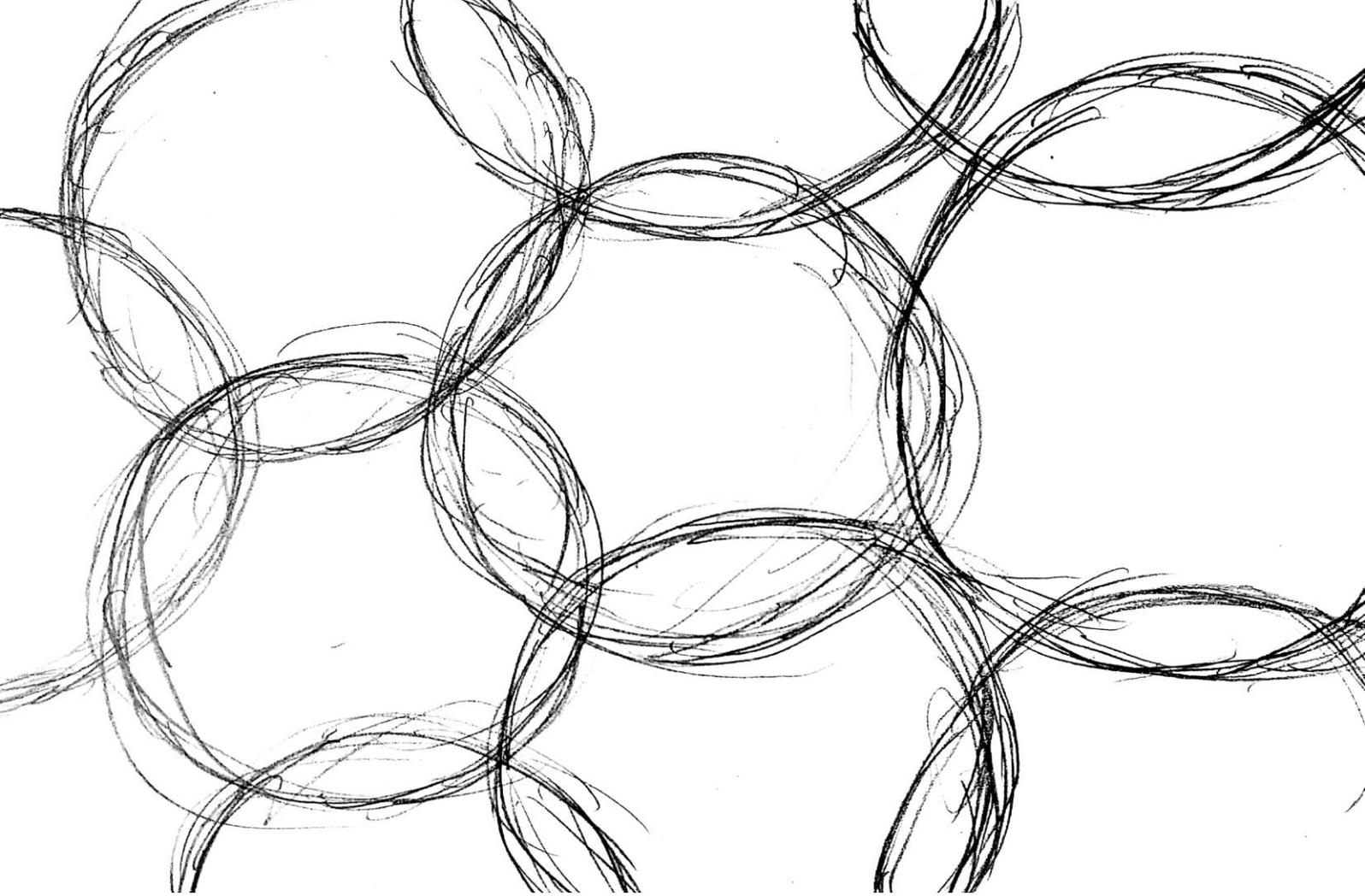
Pourtant la fin des six mois approchait et mon intuition me dictait de repartir, ou plutôt, elle me soufflait de ne pas m'engager comme membre de ce collectif-là. Quelque chose me disait que je ne pouvais pas. Alors ce rapport est aussi pour comprendre, pour me comprendre moi, en me disant que les questions que je me posais dans mon introspection pourront peut-être à leur tour servir de miroir à ceux qui les ont provoquées.

Pour nourrir ma réflexion j'ai interrogé une douzaine de membres et résidents sur leur expérience personnelle : Alain Biriotti, Augustin Luneau, Catherine Foliot, Gautier Helloco, Greg Serikoff, Hubert Bannel, Julie Credou, Léo Veyrier, Mai-liên Nguyen Duy, Manon Bernard, Matteo Gozzi, Nicolas Wauquiez et Vivianna Gozzi.

Échantillon non-représentatif, si ce n'est d'un petit bout de « mon » collectif. On les retrouve au fil de ce texte dans des encadrés. J'ai choisi de ne pas attribuer les citations, non par peur de les embarrasser mais parce que j'ai noté ces propos au fil de l'eau, déjà assimilés, interprétés. Juste un peu moins déformés car saisis dans l'instant. Ce sont des voix dans ma tête qui rejoignent les autres voix entendues au fil des rencontres, et toutes parlent encore derrière ce texte.

Qu'est-ce que Codesign-it ? Que signifie exactement être membre ? Quelles seraient les activités que je mènerais au quotidien ? Quelles sont les valeurs du collectif ? Faut-il partir ou rester ?

En progressant dans ce travail il m'est apparu qu'il serait impossible de capturer la réalité de Codesign-it. Reste alors une première réflexion sur la trace que le collectif aura laissé en moi. Je suis certaine que j'aurai plaisir à redécouvrir ses influences longtemps après mon départ mais, puisqu'il faut bien conclure, en voici l'état des lieux temporaire.



Chapitre Premier

Où le souvenir de mots étrangers esquisse les contours d'un pays particulier



“We begin with that part of the language which defines a town or community. These patterns can never be ‘designed’ or ‘built’ in one fell swoop – but patient piecemeal growth, designed in such a way that every individual act is always helping to create or generate these larger global patterns, will, slowly and surely, over the years, make a community that has these global patterns in it.”

- Alexander, Ishikawa & Silverstein

« Enviro »

Lors de ma résidence, j’ai découvert avec assez de fascination l’attention portée au matériel et à l’organisation de l’espace physique. Cette attention est particulièrement visible dans les locaux de Codesign-it. Les merveilleux « services généreux » assurent que les outils soient à disposition. Les mitraillettes de feutres effaçables sont toujours remplies d’encre. Les meubles sont légers, les espaces cosy, les sièges confortables. Partout règne le Tableau Blanc, dans sa version géante et raffinée appelée PLUME.



Panneaux PLUME dans les locaux de Codesign-it (septembre 2017)

Dans les locaux, l’entretien et le réassortiment du matériel est a priori l’affaire de tous, même si dans les faits certains s’en chargent plus que d’autres. Reste que lors de mes visites j’ai

toujours été frappée par l'ordre et la propreté de l'environnement. Pas de chasse au stylo ou de câbles à brancher, l'outil de travail est prêt et on peut commencer.

Un tel niveau de commodité d'usage et de sophistication est le signe d'une attention portée depuis de nombreuses années à la question du matériel. C'est je pense la marque d'un respect profond pour l'activité qui est en jeu par le fait même de rassembler plusieurs personnes devant un tableau blanc et de les inciter à créer ensemble. Si les tableaux sont si grands, c'est qu'on perd en qualité en les rétrécissant. Si les chaises sont légères, c'est parce que la qualité des interactions dépend de leur agencement et réagencement permanent. L'enviro, c'est la manifestation physique de l'expertise en intelligence collective.

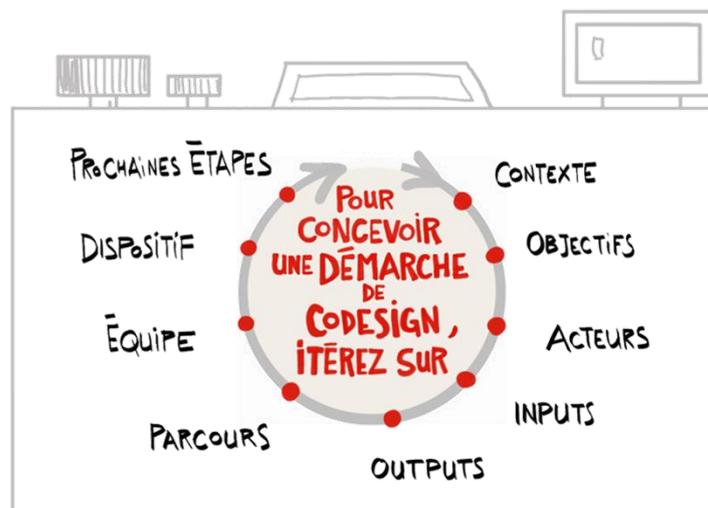
Je n'aime pas quand c'est rangé n'importe comment. C'est important que le lieu soit accueillant.

La même exigence est transportée, parfois littéralement, chez les clients. Cela va de l'emprunt de Post-it pour une sessions de travail jusqu'à la conception complète d'espaces collaboratifs qui prennent souvent la forme de « Labs ». Crozier et Gelinier, lors de leurs travaux sur les cercles de qualité, remarquaient : « la première leçon du Japon, c'est l'importance du quotidien. C'est dans le quotidien que se bâtissent la qualité, la productivité et le climat de coopération. » En élevant les standards de qualité de l'environnement de travail, Codesign-it nous invite à prendre vraiment au sérieux les moments de co-création.

« Cadrage »

Le codesign est un moment que j'aime appeler « instance de synergie ». J'entends *instance* ici dans le sens informatique ou ludique, c'est-à-dire comme la création d'un programme à partir d'un modèle dont on ajuste les paramètres.

Le codesign commence dès le début d'un projet chez un client. Le premier « sponsor meeting » est la rencontre entre le client et le collectif autour d'un projet, mais c'est aussi bien souvent la première vraie rencontre entre les sponsors au sein d'une même organisation. Il faut insister ici sur le pluriel : il y a toujours plusieurs sponsors, car c'est de leur volonté de *faire ensemble* que découle la démarche collaborative.



Instructions : Les étapes itératives du document de cadrage

Chaque sponsor meeting est une instance de synergie dont le but est d'enrichir le document de cadrage. Contrairement à ce que l'on peut voir dans d'autres contextes, ce n'est pas entre les réunions que les prestataires vont travailler pour proposer des solutions aux clients. La valeur naît du processus d'émergence cadré par Codesign-it pendant la réunion pour permettre aux sponsors d'accoucher de leur ambition commune.

« Session »

Le livrable du projet est également un moment, celui de la « session ». Une session de travail collaboratif, c'est un événement qui rassemble dans une unité de temps et de lieu des dizaines, parfois des centaines de collaborateurs d'une organisation. Tout le travail de préparation converge vers cet instant où les participants vont se présenter à l'entrée de la salle, prêts à démarrer les activités.

Je n'ai pas assisté à suffisamment de sessions pour juger précisément des facteurs de réussite, cependant il m'apparaît que le succès d'un tel événement dépend fortement de la qualité des instances précédentes. Si la démarche n'est pas suffisamment collaborative dans la phase de

Il faut transmettre aux clients, apprendre des petits gestes aux personnes et les autonomiser même si ça fait moins vendre.

cadrage et de préparation, la session aura des difficultés à livrer ses promesses. On voit alors qu'il ne suffit pas de faire venir des gens et de les mettre autour d'une table avec quelques exercices pour que la magie opère.

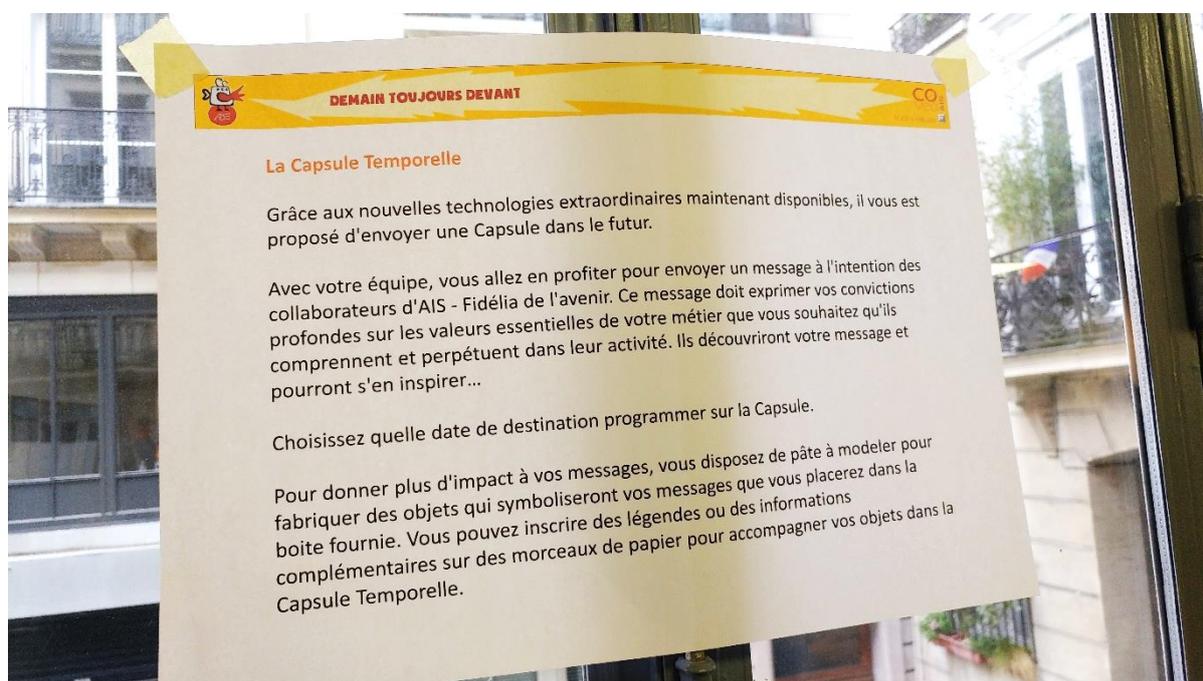
Il peut sembler étrange à l'ère du numérique de consacrer tant d'efforts à des activités exigeant la présence physique des participants. Ce constat est d'autant plus contre-intuitif que bien souvent les clients sollicitent Codesign-it pour les aider à « prendre le virage du digital ». Mais il suffit de se trouver dans la salle au moment d'une session pour se rendre compte que l'énergie dégagée par la mise en synchronisation de dizaines de cerveaux et par l'entrée en cohérence cardiaque des organismes n'est pas répliquable à travers la médiation d'un écran.

L'engagement physique des participants, leur présence simultanée dans un lieu, est la ressource la plus précieuse de la session. Si l'on n'en fait rien, cette ressource est perdue. J'ai pu constater ainsi que l'expertise de Codesign-it résidait en grande partie dans sa capacité à itérer sur le dispositif en permanence et jusqu'au sein-même de la session. L'équipe facilitatrice n'est pas seulement là pour guider un processus préétabli. Elle est au contraire en vigilance constante pour ajuster les paramètres en temps réel en fonction du niveau d'énergie et d'engagement des participants, jusqu'à ce que le groupe ait atteint le *sweet spot* de la synergie.

« Autoporteur »

Parmi les mots qui m'ont interpellée, l'adjectif « autoporteur » (ou « autoportant ») me semble particulièrement significatif. L'idée est la suivante : un groupe de personnes se rassemble sur un atelier pour un temps donné et reçoit des instructions sous forme de consigne. La consigne est censée se suffire à elle-même et le groupe doit pouvoir s'organiser

et démarrer son travail sans nécessiter l'intervention d'un membre de l'équipe de facilitation. Les instructions sont généralement imprimées sur une feuille A4 et comprennent parfois un template d'outil.



Instructions : Consigne « Capsule temporelle » donnée en exemple lors d'un atelier de formation

La notion de « dispositif autoporteur » illustre bien l'un des partis pris fondateurs de la démarche collaborative, qui est le refus impératif de la part de l'intervenant extérieur de se positionner en *sachant*. Le choix de laisser les participants se dépêtrer seuls des problèmes qui peuvent survenir dans l'utilisation de la consigne est une condition nécessaire au ressenti d'empowerment. En effet, si la consigne est bien conçue, le groupe trouve rapidement ses marques et chaque personne finit par se rendre compte qu'elle est aussi capable qu'une autre.

C'est cela la belle leçon du dispositif autoporteur : la certitude qu'un ensemble humain placé dans les bonnes conditions est capable de trouver ses propres solutions et qu'il n'y a pas lieu d'attendre qu'une Déesse Salvatrice ou un Homme Providentiel descende du ciel ex-machina pour ordonner le chaos. L'effacement du facilitateur derrière sa consigne est comme une affirmation préventive destinée à chaque personne : « tu seras créative, car à vrai dire tu l'es déjà, et tu n'as pas besoin de moi pour te tenir la main. »

Je suis 'sponsor inconditionnel' : j'ai confiance dans la capacité des personnes à se réinventer, à se trouver, à se déterminer.

Cette approche m'évoque celle du coaching, c'est-à-dire une démarche visant à favoriser l'autonomisation des individus en les mettant en capacité de trouver en eux les ressources et les réponses à leurs questions. La transmission de pouvoir se situe précisément au moment d'incertitude où le vertige du lâcher-prise donnerait envie de se réfugier derrière une figure d'autorité ou un prêt-à-penser ; le groupe s'empare alors de la confiance absolue qui est placée en lui et cesse de chercher vers l'extérieur sa source de validation.

« Facipulation »

Pour conclure sur ces mots étrangers, je voulais mentionner une expression que j'ai entendue à plusieurs reprises et qui laisse deviner l'éthique professionnelle du collectif : « facipulation ». Croisement entre *facilitation* et *manipulation*, ce mot-valise dit bien le danger qu'il représente. C'est la problématique de l'agenda caché, du mensonge, des intentions mauvaises.

La facipulation est plus grave que le manque de fair play, car celui-ci concerne des comportements inadéquats des joueurs dans le cadre du jeu. La facipulation, c'est la posture de l'arnaqueur. C'est ce qui se produit quand le maître du jeu manipule les règles à son profit, quand le casino pipe les dés. Une trahison. Au lieu d'être garante du processus, la facilitatrice devient guidée par l'obtention d'un certain résultat. La session n'est collaborative qu'en

No bullshit ! Je veux prendre le moins possible de missions qui sonnent faux, c'est dangereux pour tout le monde.

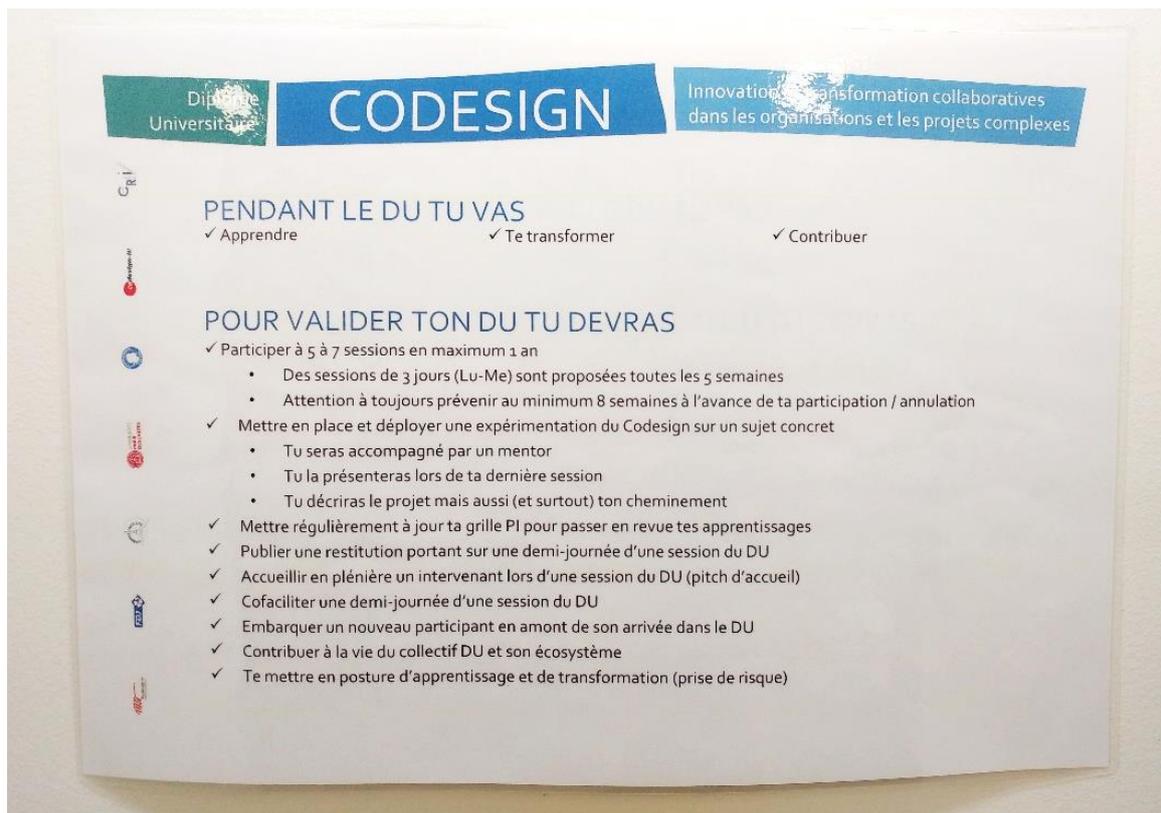
apparence, puisque tout est joué d'avance et que le dénouement est déjà connu.

Si la condition et la vertu du travail collaboratif résident dans la confiance, alors la facipulation est le péché capital qui en sape les fondements. Mais comme souvent dans les processus psychologiques, la manipulation par la facilitation n'est pas forcément un processus conscient.

Nous avons tous en nous une part de mauvaise foi. Des sponsors peuvent par exemple être intimement convaincus qu'ils sont dans une démarche collaborative, alors qu'ils sont plutôt dans une démarche de communication. C'est, il me semble, l'un des enjeux majeurs de la phase de cadrage. Mais la question doit se poser même en amont, avant d'accepter un projet.

Les instances de travail collaboratif ont le pouvoir de transformer en profondeur les individus. J'y ai vu souvent un *déplacement* où l'on sort de son rôle habituel pour adopter une autre perspective. Or sortir des sentiers battus et des routines mentales nous place en position de vulnérabilité.

L'expérimentation doit se faire dans un cadre sécurisé – on n'apprend pas à faire du parapente en se jetant seul d'une falaise. Il y a cependant un moment de basculement dans le vide, où il faut lâcher prise. C'est dans cet instant que la confiance dans le matériel, les procédures, l'instructeur, doit être absolue.



Instructions : Les règles du DU de codesign. La dernière ligne rappelle la condition nécessaire du lâcher-prise

La rigueur et l'expérience professionnelles des codesigners sont essentielles pour sentir rapidement les mandats qui sonnent faux, les prises de contrôles enveloppées de bons mots, les vieilles peurs qui avancent sous cape. Une posture qui peut être difficile quand il n'y a pas encore de preuve concrète du déraillement, juste une intuition, un ressenti.

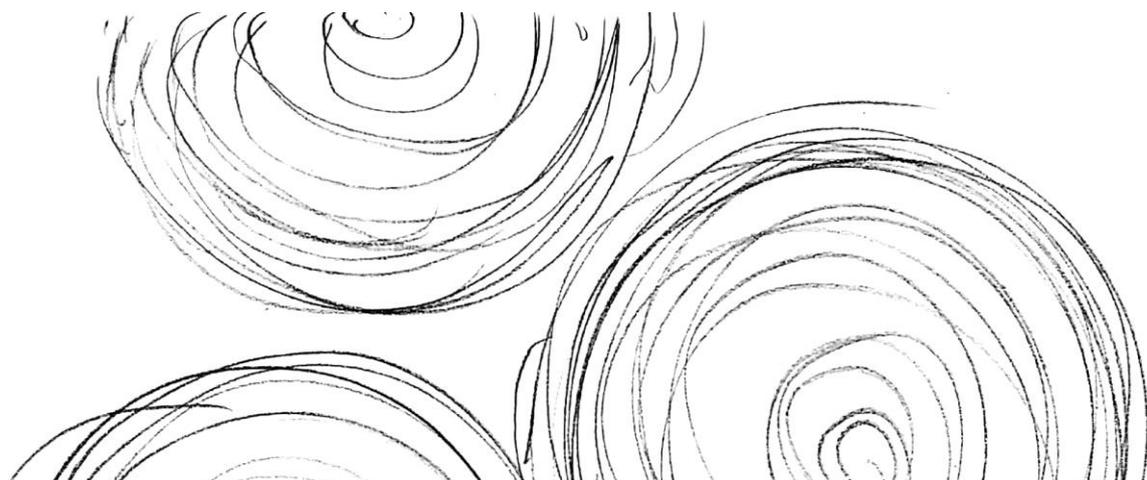
On est des dénicheurs de non-sens.

C'est pourtant à ces signaux faibles qu'il faut faire confiance. Reconnaître les petites lâchetés de la conscience humaine. Ne jamais baisser ses standards et revenir avec encore plus de fermeté à l'ambition, pour être à la hauteur des clients qui font le choix du collaboratif et soutenir le courage des démarches sincères de transformation.



Chapitre Deuxième

Comment les compagnons de route
agrégèrent une joyeuse troupe, et la bonne
fortune qui s'ensuivit



“The future is rational only in hindsight.”

- MG Taylor

L'héritage énigmatique de l'ASE

Pendant mon immersion chez Codesign-it, j'entendis à plusieurs reprises que le collectif avait été fondé par des « anciens de l'ASE ». En écrivant ce texte, je réalisai qu'il planait encore sur l'ASE un vent de mystère ; j'entrepris donc une brève enquête pour en apprendre davantage, à commencer par la signification du fameux acronyme. Armée d'un deuxième mot-clé, « Capgemini », je trouvai facilement la brochure présentant l'ASE, qui a toujours sa page dédiée dans la catégorie « Stratégie et Transformation » du cabinet de conseil, et découvris finalement le nom complet : *Accelerated Solution Environment*.

Je m'attendais sans doute à un sens plus poétique car je fus vaguement déçue par cette traduction. Combien de laïus promotionnels promettent d'accélérer, toujours plus vite, pour devancer les concurrents. Combien offrent des solutions, soulageant les symptômes, rassurant pour un temps. Seul le troisième mot donnait à l'ensemble une saveur singulière, « environnement ». Il faisait écho à d'autres termes entendus ces derniers mois, « écosystème », « pollinisation croisée », « écologie personnelle ».

ASE : cultiver l'intelligence collective

L'objectif de l'ASE est de créer une dynamique de groupe en un temps record – 3 jours – là où il faudrait 6 mois pour obtenir un résultat identique.

Pour cela, nous réunissons les conditions intellectuelles, technologiques et matérielles qui permettent à des groupes de 20 à 100 dirigeants d'innover dans la recherche de solutions et de devenir ainsi auteurs et acteurs du changement. L'ASE permet de bénéficier immédiatement des fruits de l'intelligence collective ainsi dégagée.

Une session ASE est un moment fort de construction collective. Les travaux sont essentiellement menés en ateliers individuels et petits groupes coordonnés, pour tirer parti au maximum de la puissance du groupe complet. La problématique est explorée à travers de multiples points d'entrée concrets. Les groupes de travail abordent toutes les facettes de la réalité et participent dans le même temps à la construction d'une solution qui intègre toutes les dimensions de la complexité.

La méthode repose sur deux principes :

- **Paralléliser** : coordonner des explorations multiples en maintenant la cohérence d'ensemble
- **Itérer** : construire pas à pas une vision collective de la solution, en évitant les silos, à travers un parcours logique, construit en 3 étapes.

Capture d'écran du site de Capgemini, page ASE (mai 2018)

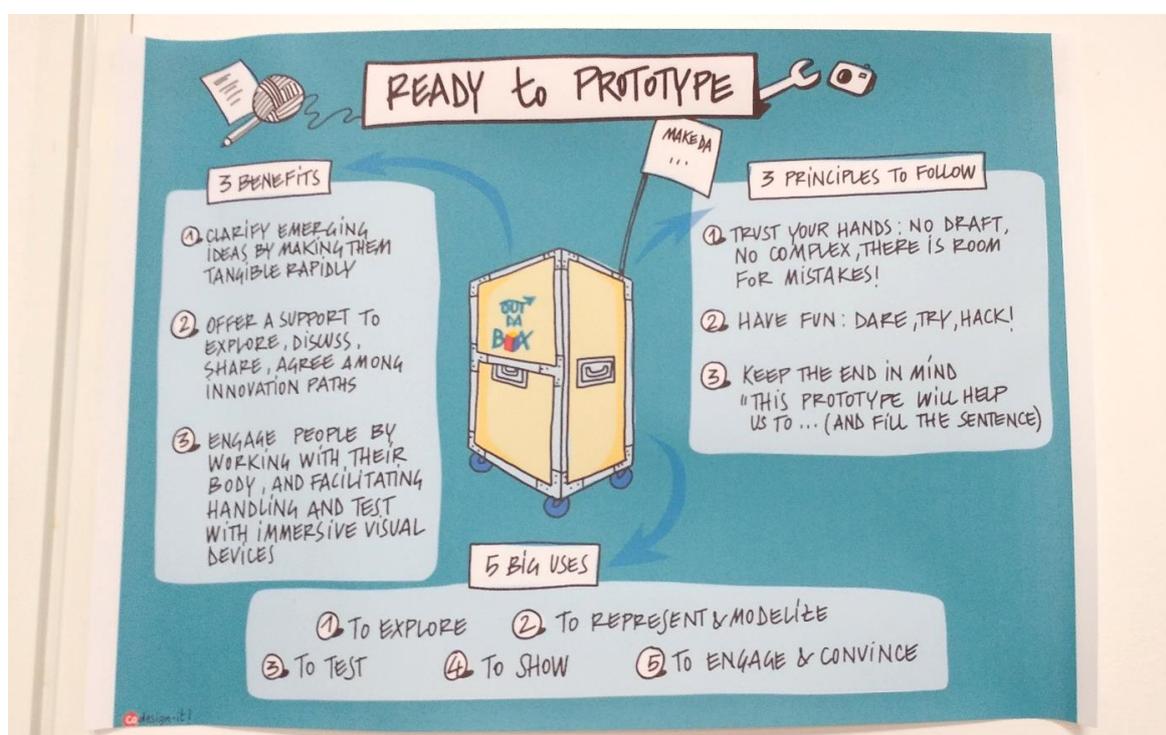
Porter son attention sur l'environnement, c'est tenter de répondre à la question : « quelles sont les conditions optimales pour l'éclosion ? » C'est une perspective de jardinier, qui nourrit le sol et observe la relation entre les plantes, les insectes, le climat. Une métaphore horticole que l'on retrouve d'ailleurs dans le descriptif de l'ASE : « cultiver l'intelligence collective ».

Mais avec des promesses de rendement plus radicales que celle d'un jardin, puisque la dynamique « permet de bénéficier immédiatement des fruits de l'intelligence collective ainsi dégagée. » L'intelligence pousse plus vite que les plantes.

L'ASE de Capgemini n'est pas Codesign-it, même si l'on y trouve en germe certaines tendances que j'ai pu observer dans les prestations de service du collectif. Ainsi le format sur 3 jours, l'exploration à travers plusieurs points d'entrées, la parallélisation du travail en groupe, les temps d'itération et de circulation, sont des éléments récurrents dans le design de certaines sessions auxquelles j'ai pu participer. Cependant la nouvelle branche créée par Codesign-it diffère du parent des origines par une caractéristique fondamentale : son aspect évolutif.

Alors que l'intention de l'ASE est d'être une *solution*, donc par définition un outil figé, l'intention de Codesign-it est d'être une *expérimentation*. Une ambition affirmée explicitement dès la première ligne de la charte que j'ai signée en tant que partenaire et résidente : « Nous désirons un monde où les conversations et les expérimentations engagent les personnes dans des transformations responsables, inclusives et enthousiasmantes. » La dimension expérimentale est inscrite profondément dans l'ADN du collectif. La démarche itérative ne se limite plus à des instances isolées mais transpire à tous les niveaux, à commencer par son fonctionnement interne.

Codesign-it, c'est une expérimentation. C'est conçu comme ça très explicitement depuis le début. C'est une hypothèse qui sera validée ou invalidée.



Instructions : Les bases du prototypage

Le choix des mots reflète l'aspect évolutif, transformateur et expérimental. Il ne s'agit plus de cultiver « l'intelligence collective » mais désormais d'être un laboratoire « d'innovation collaborative ». On pourrait dire dans cette perspective que le collectif Codesign-it est une

tentative d'appliquer des principes conçus pour une instance de 3 jours à un groupe de travail sans limitation de durée, et d'en observer les résultats. Par l'application systématique de ces principes, l'expérimentation se poursuit et produit constamment de nouvelles hypothèses, de nouveaux problèmes à résoudre.

Un collectif d'indépendants

L'hypothèse de départ mentionnée par les fondateurs de Codesign-it était d'abord celle du format juridique de l'entité. Pour des collègues sortant d'un cabinet de conseil traditionnel, la question était : « Serait-il possible de travailler ensemble sans constituer une société par actions ? » Cette question juridique n'est pas qu'une question technique, elle reflète la philosophie de départ à plusieurs niveaux.

Les fondateurs partageaient le souhait de ne pas faire dépendre l'appartenance au collectif à l'apport d'un capital de départ. Aujourd'hui, une SAS permet de gérer l'activité commerciale auprès des clients mais elle est rattachée à une association loi 1901. Les membres sont ainsi adhérents à l'association et non associés.

On a fait vraiment le choix de dire : on ne veut pas des gens qui rentrent parce qu'ils ont le fric, les moyens.

L'appartenance au collectif se fait au mérite par un processus de cooptation. Le ou la futur(e) membre passe par une période d'essai qui est celle de la résidence ; son statut de membre peut ensuite être confirmé via une invitation secondée par deux autres membres. C'est bien le facteur humain qui prime dans le choix des membres, et non le facteur financier.

Une deuxième raison évoquée pour choisir la forme associative est sa simplicité de gestion. Les statuts d'une association loi 1901 sont plus faciles à déposer et à faire vivre que d'autres formats. La mise en place rapide de l'association a permis de démarrer les partenariats et inscriptions pour le DU de codesign.

Quand je raconte l'histoire de Codesign-it à des gens, qu'on ne soit pas une SAS en mode capitaliste, c'est avant-gardiste.

Enfin, la forme juridique reflète le choix de constituer un collectif d'indépendants. Chaque membre est ainsi le gérant de sa propre entreprise et met en commun certaines ressources pour pouvoir augmenter sa capacité d'action. Sans vouloir donner trop d'importance au descriptif commercial de l'ASE cité ci-dessus, il est amusant de constater que les principes qui y figurent sont appliqués à la lettre dans la formule de Codesign-it, au point de constituer un échantillon parfait de « 20 à 100 dirigeants » en capacité d'innover. Ce système a deux vertus notables, que l'on pourrait appeler l'éthique de responsabilité et le principe de liberté.

Éthique de responsabilité, principe de liberté

L'éthique de responsabilité signifie que chacun est responsable de son activité, de sa vision, de son développement professionnel. Cela demande un certain courage et une forme de maturité. On est obligé d'être véritablement adulte dans la relation de travail. On reçoit des demandes et du feedback, mais personne ne va donner des ordres à personne.

Je crois en la notion de responsabilité. On est tous responsables de ce qui nous arrive, et de ce qui nous entoure.

La participation aux actions internes se fait sur la base du volontariat et la régulation se fait par les pairs. C'est donc une posture plus difficile, mais qui donne aussi une plus grande satisfaction du travail accompli, puisque chacun est autonome dans

l'organisation de ses tâches. Chaque membre s'empare d'un sujet qui lui tient à cœur et le fait vivre avec d'autres personnes qui sont motivées par le même sujet.

L'éthique de responsabilité ne signifie pas qu'on est seul sur la brèche et qu'on sera montré du doigt en cas de coup dur. Ce serait se tirer une balle dans le pied car le processus d'essai-erreur est indissociable de la démarche expérimentale. La responsabilité signifie cependant que si je ne prends pas d'initiative, je ne participerai à rien. Il m'incombe de poser des questions et de m'engager dans des projets de gouvernance interne.



Instructions : « Gardez cet espace rangé »

C'est sur ce mode qu'a été conçue par exemple l'Académie, formation interne au métier de Session Designer qui a été créée pendant ma période de résidence : les participants animent eux-mêmes la session de manière tournante, après avoir interrogé des experts et en capitalisant sur l'expérience des autres participants.

Le principe de liberté est le deuxième aspect qui m'a semblé résonner très fortement chez les membres. Il touche de nombreux niveaux. Le choix de travailler ou pas sur certains projets, avec certaines personnes, avec certains clients. Le choix de participer à des projets internes, la forme que prend cet engagement. Mais aussi les discussions sur les droits et devoirs des membres, sur les règles, sur l'intérêt général.

Le bien commun, c'est chacun gardant sa liberté individuelle.

Si chacun est libre et indépendant, le but n'est cependant pas de faire cavalier seul. Il doit aussi y avoir un moment où on fait l'effort de se rencontrer : c'est dans cet espace de chevauchement que se crée le collectif.

Une récolte prolifique

Liberté et responsabilité combinés font que les points de rencontre entre les membres sont d'une extrême richesse. Pour l'avoir vu de l'intérieur, je peux témoigner que la force de frappe de ce collectif est véritablement époustouflante. À l'heure où tant de défis s'accumulent à l'échelle planétaire, j'y ai vu la preuve éclatante des capacités d'actions des groupes humains et je dois dire que ça donne une sacrée dose d'espoir.

On est passés assez rapidement de la naissance, à l'enfance, à l'adolescence, et aujourd'hui on est déjà assez mûrs, on est déjà dans un jeune âge adulte.

Codesign-it est relativement jeune mais a déjà acquis une réputation solide sur le marché. Le label « Codesign-it » est synonyme de qualité sur le marché parisien et c'est une grande source de fierté pour moi d'avoir pu y être associée en tant que résidente. Cela tient en grande partie à la maturité des membres eux-mêmes et aux critères de recrutement. C'est aussi une conséquence logique des croyances et principes qui guident le collectif, de la bienveillance et de l'espace laissé au feedback et aux idées nouvelles.

Un succès qui me tient vraiment à cœur, c'est ce lieu. Je suis super contente de ce lieu et super fière. J'aurais jamais imaginé il y a 3 ans avoir 600 m2 dans le centre de Paris... C'est vraiment génial.

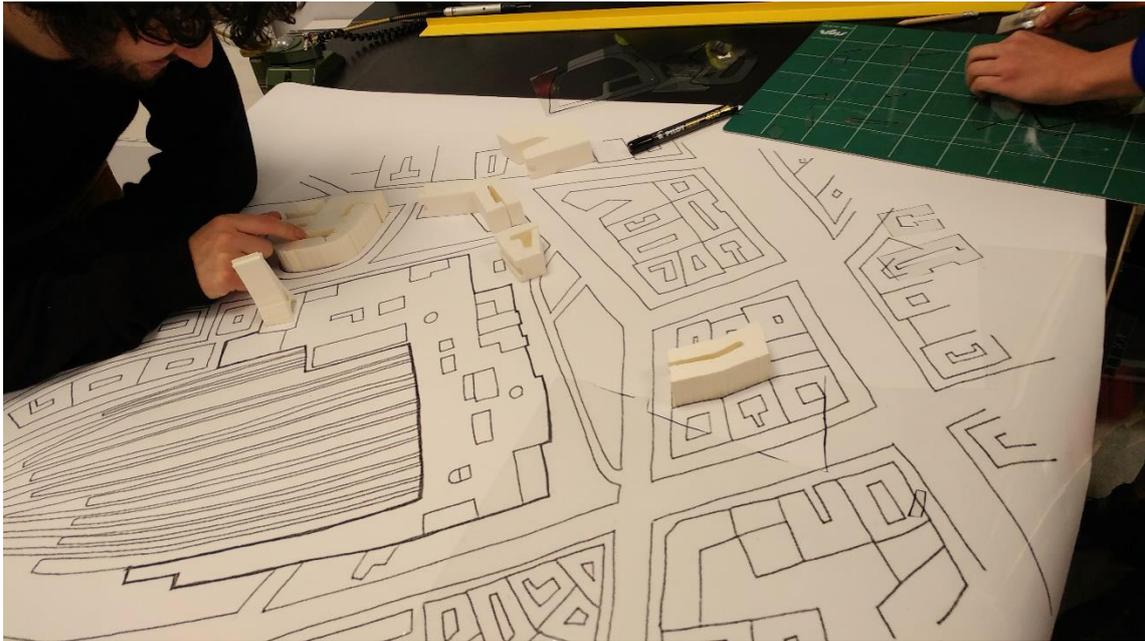
L'une des manifestations visibles du succès est le lieu où s'est installé le collectif. Véritable oasis foisonnante au cœur de Paris, les locaux du 10co et du 12co créent un espace de respiration où

membres, clients, étudiants du DU et partenaires peuvent venir se connecter entre eux et se reconnecter à leurs racines communes. C'est un lieu de travail, avec ses salles de réunions, mais aussi une sorte de démo du « mode de vie » collaboratif avec sa bibliothèque partagée, ses tableaux blancs et ses espaces de rencontres informelles.

Les « préprototypeurs » y ont posé leurs caisses à outils et créé un fabuleux atelier qui me rappelle le garage qu'avait mon grand-père, avec ses outils au mur et ses machines à découper, mais aussi l'agence d'architecte de mon père avec ses maquettes et ses grandes règles en métal.

Le lieu ici est magnifique. Ça a une âme, c'est vivant, c'est un carrefour, un lieu inspirant de rebonds et de rencontres.

Chez ceux qui passent dans cet atelier pour la première fois on voit pétiller les souvenirs d'enfance, l'émerveillement, l'envie de toucher et de bidouiller. C'est un espace qui *rend possible* la créativité par son design, tant il est aligné avec sa fonction de prototypage et d'expérimentation.



Initiation au bidouillage utile dans l'atelier (novembre 2017)

Si ces locaux du 10-12co respirent une telle énergie c'est parce qu'ils reflètent l'amour du travail bien fait, l'amitié entre les membres et le plaisir qu'ils ont à travailler ensemble. De manière très cohérente, l'expertise sur l'aspect matériel du collaboratif et l'attention portée sur « l'enviro » se trouvent illustrées dans l'espace physique de la rencontre.

Le succès et ses enjeux

Au moment où j'ai rejoint, Codesign-it sortait d'une phase de croissance importante avec le passage de 17 membres à 42 membres et résidents. Les discussions sur la taille et le statut de contributeurs du collectif ont dû être houleuses car ceux qui y ont participé en sont manifestement sortis un peu sonnés. Mais ils n'ont pas eu beaucoup de temps pour souffler ; à peine la décision prise et déjà il fallait se remettre au travail pour intégrer tous ces nouveaux membres et leur faire une place au cœur des décisions.

Les phases de croissances amènent des enjeux pour toutes les organisations en termes de structuration et d'évolution des processus. L'augmentation du nombre demande une plus grande clarté dans les choix stratégiques. Certaines ambiguïtés qui vivent bien en petit comité deviennent des arrêtes tranchantes quand le groupe atteint une masse critique. La croissance va donc de pair avec l'explicitation des valeurs, la formulation de la grammaire commune, la clarification de la vision. Une étape nécessaire afin que chaque membre puisse se positionner sur son adhésion aux directions choisies.

C'est un système vivant, où on ne sait pas ce que ça va donner demain.



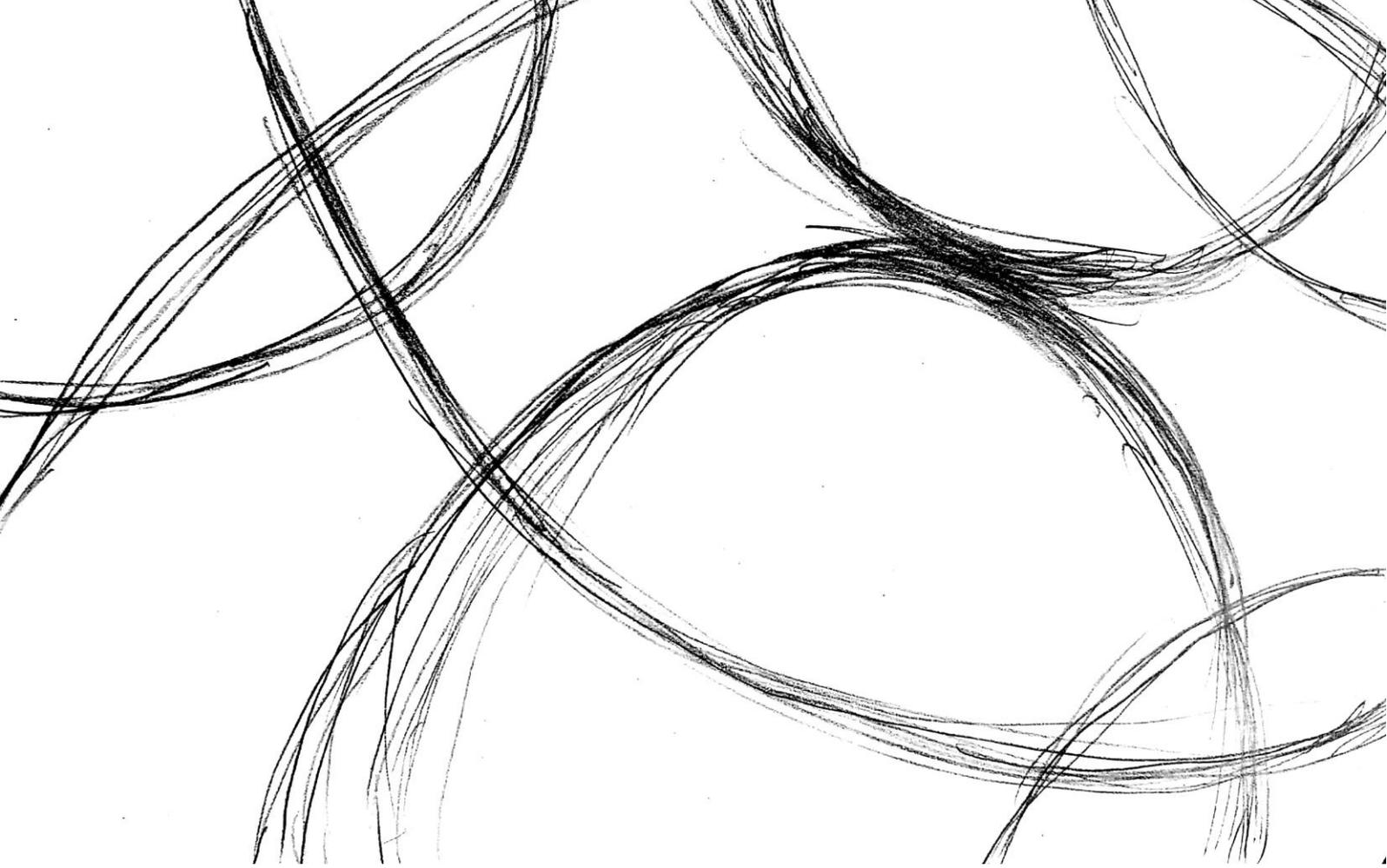
Représentation visuelle du collectif (décembre 2017)

Le processus est d'autant plus intéressant dans le cas qui nous occupe qu'il s'agit d'une structure sans dirigeant(e). Le collectif a choisi de s'organiser de manière participative et de se former à la sociocratie, un mode de gouvernance basé sur quatre grands principes : le consentement, les cercles, le double lien et les élections sans candidat. Il n'y a pas une seule personne qui porterait officiellement la vision de l'organisation et à laquelle on pourrait se référer en cas de doute.

*On se diffuse plus vite que ne se diffuse l'innovation collaborative.
On diffuse ça. C'est de l'océan bleu.*

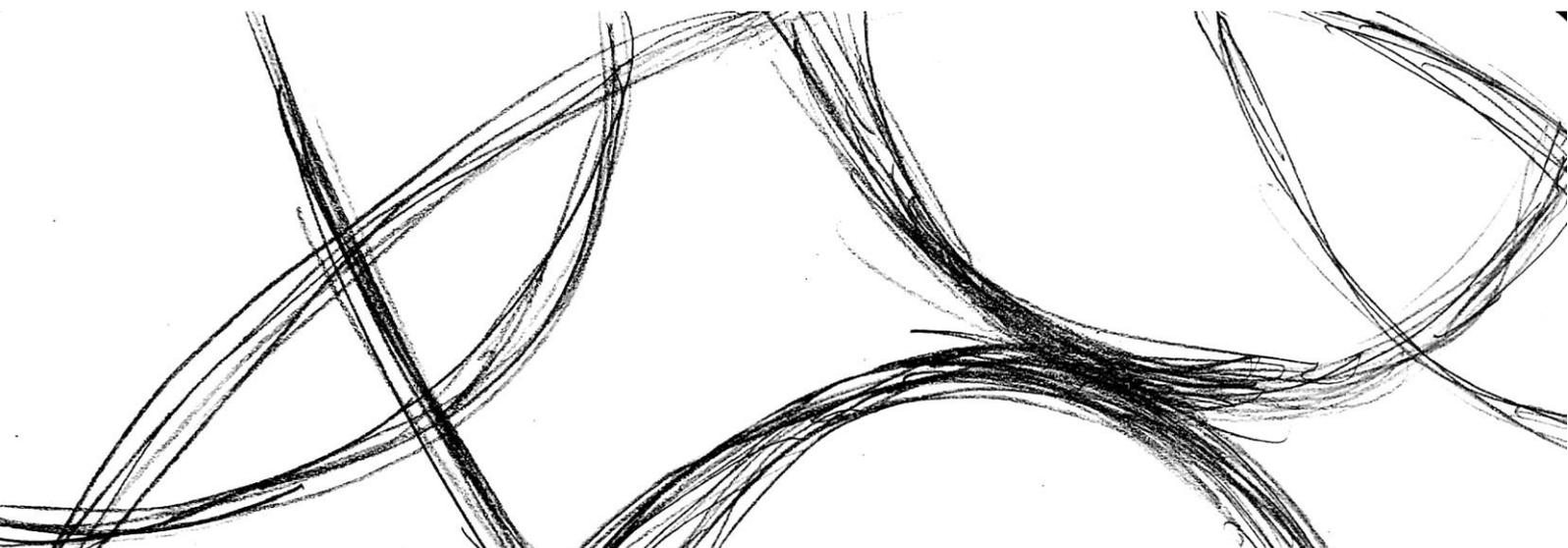
C'est une configuration assez unique car même dans les cas d'école de gouvernance participative – pensons par exemple aux modèles fréquemment cités « d'entreprises libérées » ou d'organisation « teal » comme FAVI ou Gore Tex –, il y a souvent une figure de fondateur dont la personnalité charismatique a donné l'orientation et l'impulsion de départ.

Les choix stratégiques dans le collectif se font de manière organique, en fonction des sujets qui sont ressentis comme importants par ses membres. Et malgré la qualité de la collaboration et l'expertise en interne, les décisions ne se prennent pas sans heurts. L'expérimentation n'est pas toujours aisée quand on la mène sur soi-même.



Chapitre Troisième

Où le choix d'un mauvais problème crée
d'autres problèmes



“For millions of years, mankind lived just like the animals. Then something happened which unleashed the power of our imagination. We learned to talk and we learned to listen. Speech has allowed the communication of ideas, enabling human beings to work together to build the impossible. Mankind’s greatest achievements have come about by talking, and its greatest failures by not talking. It doesn’t have to be like this. Our greatest hopes could become reality in the future. With the technology at our disposal, the possibilities are unbounded. All we need to do is make sure we keep talking.”

- Stephen Hawking

L'épouvantail de la gouvernance interne

Dans le domaine de la gouvernance interne, la fiction comme la réalité semblaient décevoir les membres du collectif. Mise en place à l'automne 2017, la sociocratie devait, j'imagine, apporter des éléments de structure à un organisme en croissance. Elle ne semble pas avoir rempli toutes ses promesses. D'après certains témoignages elle aurait même eu l'effet inverse de celui escompté, en provoquant le désengagement de certains par la dilution du sentiment de responsabilité.

Aujourd'hui la sociocratie est génératrice de chaos et de bordel.

Je n'ai pas vraiment d'opinion sur ce mode de gouvernance, n'ayant pas participé directement aux cercles pendant ma période de résidence. Il est fort possible que la sociocratie ne soit pas bien adaptée au contexte de Codesign-it, dont les

membres sont impliqués en interne de manière assez inégale et irrégulière. Je m'interroge cependant sur la source des désagréments : si l'adoption de la sociocratie est concomitante de l'intégration d'un contingent important de nouveaux membres, comment isoler la variable sociocratique dans les difficultés de gouvernance ?

*C'est pas une entreprise.
C'est pas une association.
C'est pas une SAS...*

Un certain nombre de questions polarisantes faisaient débat chez Codesign-it, notamment en ce qui concernait l'équilibre entre les contributions au collectif et le temps passé chez les clients ; et entre la volonté d'aider l'humanité et la pratique au quotidien d'accompagnement des clients. Ces débats se cristallisaient entre autres sur la question de la propriété intellectuelle, sur la préservation de l'expertise professionnelle, sur la participation aux rituels des sprints et aux cercles de décision.

Dans un truc qu'on appelle une expérimentation, quand est-ce qu'on passe à l'industrialisation ?

L'incitation au désengagement

S'il est admis que la formation d'un collectif permet de mettre en commun certaines ressources pour accroître sa capacité d'action, les choix d'allocation de ces ressources sont loin d'être évidents. Le collectif en tant que collectif a besoin d'éléments de base pour pouvoir fonctionner, ce qui signifie qu'un certain nombre d'actions doivent être entreprises pour le maintenir. Ces actions demandent de la part des membres un investissement soit en temps (action directe), soit en argent (action indirecte, par délégation).

Comment un collectif composé de gens vraiment indépendants crée des incitations individuelles à s'engager dans le collectif ?

C'est difficile de gérer tout ça avec le temps perso, le temps pro plus le collectif.

Le principal problème de l'investissement en temps est sa perception comme un manque à gagner : le temps passé à gérer des sujets internes n'est pas un temps facturé à un client. Par conséquent, il ne rapporte rien. Chaque membre gère son entreprise en indépendant, comme un

freelance, et priorise le service rendu au client. Il y a donc une double incitation à ne pas passer du temps sur les sujets internes : incitation financière et incitation d'éthique professionnelle.

Aujourd'hui on cultive le non-engagement.

J'y vois un risque d'aboutir à une situation paradoxale où les membres qui investiront le plus de temps dans le collectif seront ceux qui gagnent le moins d'argent, puisque ce sont ceux qui n'ont pas de clients. Et les membres qui réussiront avec brio chez leurs clients le feront en s'appuyant sur un collectif géré par d'autres membres sur la base du volontariat, qui ne seront pas pris en compte dans le calcul. Une situation qui ne manquerait pas de générer des frustrations et des injustices.

Il y a en a qui ne font rien et qui souffrent économiquement de ne rien faire.

Or ces frustrations peuvent avoir du mal à s'exprimer. Il n'est pas souhaitable d'être perçu comme le « perdant » et il faut se montrer sur son meilleur jour pour pouvoir être staffé. S'il faut être toujours constructif et plein d'allant, alors ceux qui traversent des phases difficiles seront tentés de le faire chez eux, au risque de s'isoler. Doit-il y avoir un espace pour l'expression des démotivations ? Codesign-it peut-il, doit-il s'accommoder d'un membre déprimé ?

Le collectif a entamé sa propre réflexivité sur ces questions. Certains évoquent un principe de fraternité ou de solidarité. Il serait logique qu'une troisième dynamique face surface pour équilibrer les forces centrifuges du principe de liberté et redonner sa dimension collective à l'éthique de responsabilité.

Il y a un paradoxe entre la liberté et l'engagement. J'adore ce paradoxe, je le trouve extraordinaire.

Oui mais voilà : Codesign-it n'est pas le DU. C'est une entreprise commerciale qui vit en symbiose avec le DU depuis les origines mais qui fonctionne selon d'autres logiques. J'ai l'impression qu'il subsiste des ambiguïtés dans la relation entre ces deux entités et que ces problématiques sous-jacentes, non explicites, se retrouvent transposées dans d'autres débats et notamment dans la question des communs.

Trouver le juste équilibre. Partager, mais partager de façon structurée. Ne pas donner les clés n'importe comment.

J'ai par exemple signé une charte de partenaire où il est écrit que « les idées qui émergent et se développent dans le cadre de nos projets communs appartiennent à tous, dans une logique Creative Commons ». Or, pour donner un

exemple, je n'ai pas vu dans ma période de résidence un seul document ouvert partageable sur le « commun » phare du collectif, la démarche Parkour. Pas de dialogue ouvert, pas de fils de discussion, pas de communauté d'utilisateurs.

Je n'ai pas bien compris si c'était un problème de documentation, dû à la difficulté de représenter et de mettre à jour le document Parkour ; ou si c'était un problème de stockage du fichier sur un espace restreint dans une Dropbox ; ou encore si cela tenait à d'autres raisons qui m'échappent. Quoi qu'il en soit l'accès à cette ressource était rendu difficile et cela me semblait en contradiction directe avec les principes affichés, a fortiori quand on le compare avec l'accessibilité des restitutions du DU.

La question de la redistribution

Une autre ambiguïté était celle du type de contribution qui rentre dans la logique Creative Commons, par opposition à d'autres formes de licences. Ainsi, les personnes qui passent beaucoup de temps à travailler sur un outil trouvent manifestement injuste que l'on en transfère automatiquement la propriété aux biens communs, sans contrepartie. Par ailleurs, quelqu'un qui fournit un effort en R&D non facturé peut se retrouver individuellement lésé si d'autres l'utilisent ensuite chez les clients, bien qu'il ait participé à l'accroissement de la richesse collective.

Est-ce que tu peux vraiment dire à quelqu'un : 'Tu mets ça en creative commons ?' Dans l'absolu s'ils décident de ne pas le faire, ils ne jouent pas le jeu, ben c'est tout. Les contraindre ça crée une frustration.

On peut je crois distinguer deux niveaux de communs : les communs internes (produits labellisés qui peuvent être une source de revenus) et les communs externes (mis à disposition gratuitement sous licence Creative Commons). La mise à disposition gratuite d'outils n'est pas un problème en soi, comme l'ont montré l'expérience du logiciel libre ou celle du Business Model Canvas. La question est plutôt celle de la répartition de la richesse engendrée, d'une part entre les contributeurs, et d'autre part entre contributeurs et non-contributeurs.

Ce problème n'est pas une préoccupation du DU, qui ne produit pas de richesse monétaire et n'a donc pas à se soucier de sa redistribution. Mais il me semble essentiel pour un collectif à vocation commerciale de s'efforcer d'être hyper-explicite sur les sujets de propriété intellectuelle.

Il y a un enjeu dans l'articulation entre le côté association pour transformer le monde et le côté entreprise commerciale. Le "et" macronnien permet de s'en sortir mais la synthèse se fait dans la douleur.

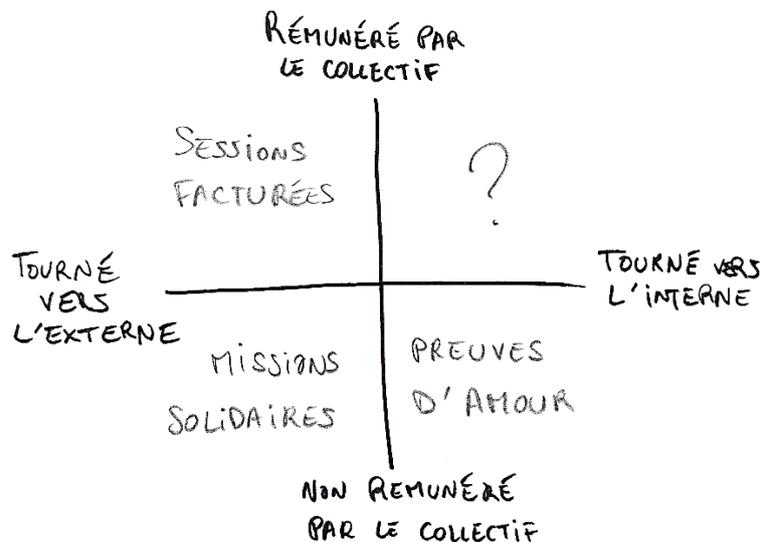
Le risque en restant dans l'ambiguïté est de voir les membres développer le goût du secret pour protéger leurs arrières : ne plus partager ses idées de peur qu'une trouvaille personnelle ne soit collectivisée, ou qu'un outil qui constitue un avantage compétitif ne soit récupéré par la concurrence. Sur ces sujets, je pense qu'il vaut

mieux avoir des ambitions modestes exécutées avec rigueur que des visions grandioses qui ne sont pas appliquées.

En tant que résidente, n'étant pas impliquée dans les décisions budgétaires ou les cercles concernés, je n'avais des débats internes que des informations de seconde main. J'avais toutefois besoin de me forger une opinion en tant que potentielle future membre : quelles seraient réellement mes activités ? Quelles seraient mes sources de revenu ? Que deviendrait ma production ? Quels efforts devrais-je fournir, et dans quelles directions ?

On n'arrive pas à mettre en commun nos canevas, c'est aussi parce que le temps qu'on y passe n'est pas facturé.

J'imaginai alors la répartition de l'effort demandé sur deux axes :



Estimation de la répartition de mon effort dans le collectif

Suite à mes échanges avec les membres, il m'apparaissait que ma principale source de revenu proviendrait de la contribution aux sessions, à travers une unité de valeur appelée « rotation ». Les rotations étant inégalement distribuées et sans garantie, en vertu du principe de liberté et de l'éthique de responsabilité, je constatai que certains membres avaient moins de revenus que d'autres. J'en conclus qu'il me faudrait consacrer un temps significatif à chercher, sécuriser et effectuer des rotations.

Je remarquai également que personne n'avait de vision claire et alignée sur les activités tournées vers l'interne qui devraient être rémunérées par le collectif, un domaine qui au final m'intéressait plus que les activités tournées vers l'externe. Dans les faits seules deux personnes, pour la gestion de la SAS et l'entretien des locaux, étaient salariées. Il était parfois question de rémunérer la R&D. Ces sujets étaient loin d'être tranchés et ne me semblaient pas prioritaires pour le collectif.

On est des chercheurs ici. Je voudrais arriver à lancer une réflexion pour valoriser de manière monétaire la recherche.

La rançon de la peur

Les dissonances commençaient à peser sur le moral de certains membres. L'incertitude sur les sujets de fond créait du stress, un stress qui n'est pas l'adrénaline d'un projet stimulant mais bien le signe d'une inhibition de l'action ; la réaction d'une créature placée en face d'une injonction paradoxale.

Quand tu parles de l'intérêt général, c'est une forme despotique : tu privas la liberté de chaque individu. Ce que tu penses être un bien commun est en fait une sorte de dictature.

J'ai du mal à savoir où on sera dans 6 mois. Depuis 2 mois je me dis on n'a pas de stratégie et on va finir par en crever.

Cela était dû, j'imagine, au fait que certains membres craignaient que le collectif n'évolue pas dans la direction qu'ils / elles souhaitent, ce qui les aurait mis en porte-à-faux par rapport à leurs valeurs ou à leurs aspirations profondes.

Les discussions récentes sur l'accroissement de la taille et l'arrivée des nouveaux membres semblaient aussi avoir été douloureuses pour beaucoup. Des blessures qui n'avaient pas été suffisamment soignées et donnaient lieu à des logiques d'évitement.

Y a des endroits où on ne va pas car c'est trop difficile émotionnellement.

J'ai observé aussi des oppositions de principe qui se figeaient dans certains débats comme ceux mentionnés plus haut et qui risquaient de s'incarner dans des idées ou, si l'on n'y prenait pas garde, dans des dogmatismes qui deviendraient des guerres de tranchées ou des conflits de personnes.

Il faut ouvrir les barrières de l'intérieur qui fait peur.

Ce problème de dissonance me semble particulièrement important à affronter car ces logiques de survies créent des simplifications, où petit à petit on commence à percevoir les sujets comme polarisants.

La divergence de vision finit par se voir dans le glissement vers des conflits de pouvoir. Des hiérarchies se créent alors de manière insidieuse pour la prédominance d'une faction sur une autre, processus exactement inverse aux ambitions de la gouvernance participative.

J'ai une inquiétude sur le fait qu'on dépend les uns des autres. On est interdépendants et en même temps on n'est pas synchronisés.

Voici quelques exemples d'oppositions que j'ai identifiées dans les entretiens que j'ai menés:

Conseil	-----	Facilitation
Temporaire	-----	Permanent
Commercial	-----	Humanitaire
Contenu	-----	Coaching
Dépendant	-----	Indépendant
Liberté	-----	Engagement
Responsabilité	-----	Passivité ?

Des contraires que tout semble opposer...

La tentation des solutions

Il y a des personnes qui ont des visions et des intentions très différentes.

Laloux a bien montré je crois la nécessité des hiérarchies d'actualisation, basées sur les compétences, dans un organisme évolutif. Lors de la prise de décision, il est préférable que la voix d'une personne compétente sur un sujet soit plus écoutée qu'une autre.

Il faut en revanche se prémunir à tout prix contre les hiérarchies de dominance, où l'on cherche à accroître son contrôle en créant des zones de rareté artificielles dans l'information afin de s'arroger un monopole sur des zones d'incertitudes. Les hiérarchies de dominance sont basées sur la peur, alors que les hiérarchies d'actualisation sont basées sur le respect.

Les bases ne sont pas solides. Il n'y a pas une vision partagée. Tant que le business marche ça va...

C'est pour cette raison que je suis une ardente avocate du travail sur les processus. La mise en place de certaines procédures, en particulier de rituels réflexifs, est une tâche de maintenance indispensable à l'homéostasie de l'organisme.

Toutefois j'entends ceux qui disent que trop de règles ou des processus basés sur la peur sont contre-productifs.

Jusqu'où on est expérimentaux au point de pouvoir arrêter l'expérience demain?

Il pourrait être judicieux de s'interroger sur la redistribution des ressources à destination de certaines fonctions d'écologie interne. Le jardin n'a pas seulement besoin d'une belle intention : il lui faut de l'air, de l'eau, du soleil, et aussi plein de petites bêtes qui le traversent, et puis l'amour récurrent du jardinier. De quoi Codesign-it a-t-il besoin pour bien pousser ?

En tant que lieu, le 10-12co joue bien son rôle pour créer la rencontre dans l'espace physique. Je me demande en revanche si le collectif porte suffisamment de soin à la rencontre dans l'espace psychique. Au niveau émotionnel d'abord : il ne faut pas sous-estimer l'importance dans une organisation des personnes qui « font le lien ». Au niveau mental ensuite : certains

processus bien conçus pourraient permettre de minimiser le temps passé sur des tâches sans valeur ajoutée et sur des problèmes récurrents.



La cuisine du 10co (septembre 2017)

Les équipes auto-organisées sont souvent soutenues par un rôle en charge de son bien-être, tel que le coach d'équipe, ou garant des processus, tel le Scrum Master. Son but est de

C'est bien de se voir sur des choses informelles et pas que sur les tensions 'est-ce que je vais être staffé ou pas staffé ?'

s'assurer que le groupe a les ressources pour fonctionner et de sentir les déséquilibres avant qu'ils ne deviennent dangereux. Ce genre de rôle pourrait très bien être occupé par des membres rémunérés, éventuellement de façon tournante.

There and back again

En écrivant ces lignes je me rends compte bien sûr que c'est le rôle que j'ai commencé à prendre... c'est une vieille habitude...

J'ai intégré tous ces problèmes qui m'ont été transmis, j'ai commencé à les disséquer, à les analyser, à proposer des diagnostics et des solutions, même si on ne m'en a pas donné le mandat. Alors je me dis que le but de ce chapitre était simplement d'en arriver là, et de voir cela.

Ce n'est certainement pas à moi de résoudre ces problèmes, à peine peut-être de les nommer. Je n'ai aucun doute sur le fait que les membres de Codesign-it soient capables de s'autoorganiser. Le seul honneur qui pourrait m'être fait est que des bribes de ces idées finissent un jour sur un tableau blanc, contemplées, améliorées et vite effacées.

J'ai fini par lâcher prise, sur ce rôle, sur ces envies de résoudre les problèmes des autres pour ne pas avoir à me préoccuper des miens. En m'éloignant j'ai vu que je partais à regret, tant il est difficile de quitter un si bel objet, et encore plus tous ceux qui l'ont créé.

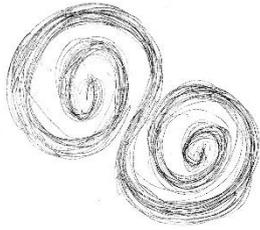


Instructions : « Ne tombez pas amoureux de vos idées. »

Puis j'ai vu les orbites d'autres tribus se synchroniser. Les voix des codeurs résonnent, ils ne savent pas toujours collaborer... Les game designers s'agitent dans leurs rêves éveillés... L'armée des geeks débarque et il y a tant de jeux à inventer.

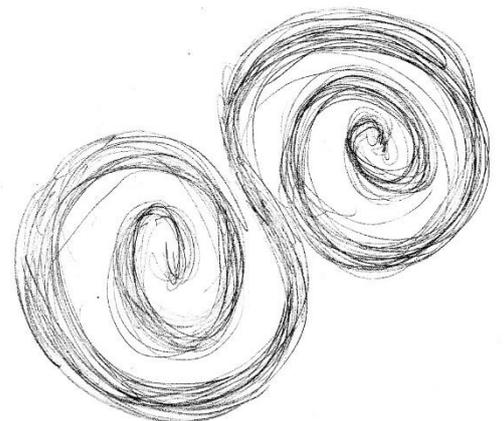
Avec la distance je vois d'autres contours, des récurrences et des divergences. Puissent nos mondes continuer à dialoguer pour cross-fertiliser nos cultures respectives.

De ce rapport imparfait et déjà obsolète, j'espère surtout qu'on retiendra que c'est une preuve d'amour.



Chapitre Quatrième

Où l'éloignement permet un rapprochement
et vice-versa



“La seule solution qui paraisse applicable consiste à retrouver le comportement des origines, c’est-à-dire à faire coïncider la finalité individuelle à celle du groupe. Mais ce groupe s’est élargi aujourd’hui à l’échelle de la planète et se nomme l’espèce.”

- Henri Laborit

Un organisme en quête de son ADN

Parmi les ambivalences qui survivent bien en petit comité, l’incertitude au sujet du but est probablement celle qui résiste le moins à l’accroissement de la taille.

Les nouveaux venus pressent de questions l’organisme, leurs « pourquoi ? » et leurs envies nouvelles forçant les plus anciens à constater les endroits où ils manquaient de vision.

Il y a eu un changement de structure où le noyau a explosé et englobé tous les éléments qui étaient autour.

Le collectif a commencé à s’interroger fortement sur sa stratégie et sur sa vision. Il ne pourra pas faire l’économie de cette réflexion, s’il veut éviter de se retrouver bloqué dans des boucles sans fin sur les décisions importantes, incapable de savoir sur quels critères trancher.

Le temps est venu de la réflexion sur la force qui meut l’organisme, sur ce qui le pousse à développer certains traits plutôt que d’autres et sur ce qui maintient l’intégrité de sa structure, en d’autres termes, son ADN. Une réflexion sur sa raison d’être, d’où devraient émerger les grands principes qui permettront d’orienter son action.

Je ne suis pas dans la recherche permanente du renouvellement. Je veux trouver des trucs qui marchent.

Bien que ce temps de réflexion soit, j’imagine, un moment un peu pénible, il permettra *in fine* d’accroître la liberté d’action de chacun en clarifiant ce qui est du ressort du collectif et ce qui ne l’est pas. Il permettra aussi d’ouvrir un peu un organisme qui je trouve manque nettement de diversité, avec de futures recrues qui le rejoindront plus sur des critères de *purpose* et moins sur la base des affinités personnelles ou des origines sociales.

Toutes les tendances sont utiles, j’en suis persuadée, pour former un collectif. On a besoin des progressistes et des conservateurs, des audacieux et des prudents, des individualistes et des altruistes, des introvertis et des extravertis, des poètes et des scientifiques, des dingues et des sages, de toutes ces tendances qui cohabitent d’ailleurs en chacun de nous.

On est très consanguins chez Codesign-it, on ne prend pas beaucoup de risques.

On a besoin de toute la richesse qui fait la complexité des humains. La seule tendance à exclure c’est celle du sabotage, même s’il est fait sans intention de nuire. Mais invariablement le sabotage se produira si des personnes ne sont pas à leur place, et cela, elles ne peuvent pas le savoir si le collectif n’est pas clair dans ses intentions.

Aussi la seule opposition qui me semble fertile est-elle celle de l'intégrité : qu'est-ce qui est dedans, qu'est-ce qui est dehors ? Encore n'est-elle valide qu'en tant qu'elle est toujours relative, fluctuante, à questionner.

Pour le reste, l'ADN permettra d'intégrer les opposés car il naît des contraires qu'il met en mouvement. L'équilibre dynamique vient de l'alternance entre les pôles et l'un ne peut exister sans l'autre ; le féminin et le masculin, le noir et le blanc, le positif et le négatif, la peur et l'amour, la vie et la mort.

On tendrait vers une association entre des contenus, de la méthodo, et du coaching. Un triangle consultant-facilitateur-coach.

En appliquant ses propres méthodes d'intelligence collective à la question de son but, Codesign-it pourra dépasser les oppositions de principe pour trouver son

équilibre dynamique et tirer le meilleur de tous ses métiers et de chaque personne qui le compose.

Le retour aux sources

Nombreux sont ceux qui dans mes entretiens mentionnaient la diversité de métiers au sein du collectif. Personnellement je trouvais cela un peu surprenant car Codesign-it ne m'avait pas semblé si hétérogène que cela dans sa composition – surtout venant de l'industrie du jeu vidéo et de ses spécialistes en tous genres.

Tout est relatif. Si les membres percevaient cette diversité, c'était certainement par rapport à un état antérieur de leur propre expérience.

J'ai eu du mal à vraiment saisir tous les tenants et les aboutissants du collectif. Il y a mille expériences selon les personnes du collectif.

Fin mai 2018, de passage au 10co, je me trouvai attirée dans une session de l'Acôdémie dont l'ambition était de donner une vue d'ensemble des philosophies, principes et outils utilisés chez Codesign-it. Comme à son habitude, l'Acôdémie était facilitée par des non-experts qui avaient mené une recherche et des entretiens sur le sujet.

En autres choses, je découvris pour la première fois les axiomes de MG Taylor – une sacrée révélation.

Je n'étais pas la seule dans ce cas et il me semble que dans l'héritage de l'ASE, ce savoir-là mériterait d'être formellement transmis.

MG Taylor Axioms

Visioning, learning and planning:

1. The future is rational only in hindsight.
2. You can't get there from here, but you can get here from there.
3. Discovering you don't know something is the first step to knowing it.

Mechanics of how people should and shouldn't share their experience as they collaborate:

4. Everything that someone tells you is true. They are reporting their experience of reality.
5. To argue with someone else's experience is a waste of time.
6. To add someone's experience to your experience – to create a new experience – is possibly valuable

Engineering and solving the problems created by the first three axioms:

7. The only valid test of an idea, concept or theory is what it enables you to do.
8. You understand the instructions only after you have assembled the red wagon.
9. If you can't have fun with the problem, you will never solve it.

Universal principles of creativity:

10. Every individual in this room already possesses the answer. The purpose of this intensive interaction is to stimulate one, several, or all of us to remember and extract what we already know.
11. Creativity is the process of eliminating options.
12. In every adverse condition, there are hundreds of good solutions.

Cycles of success and failure:

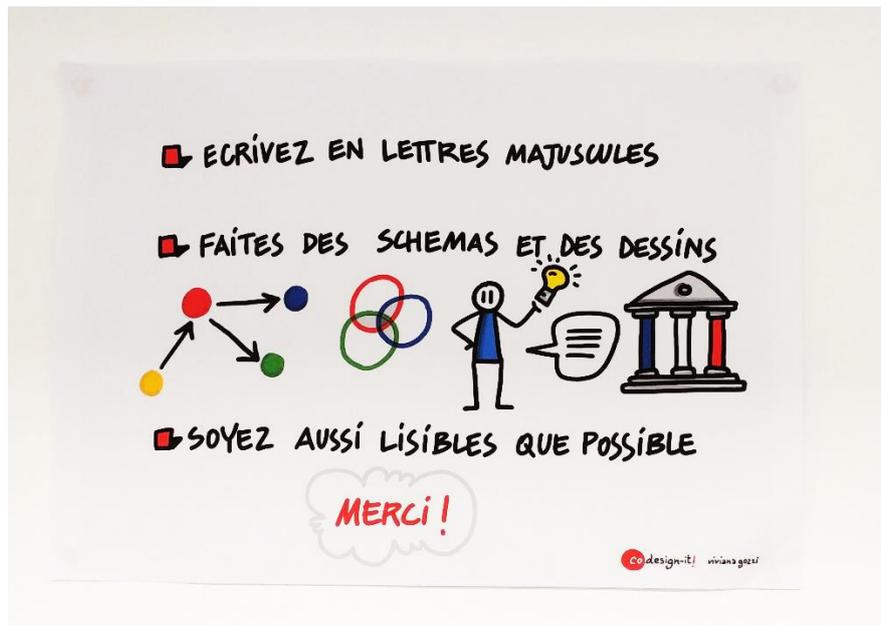
13. You fail until you succeed.
14. Nothing fails like success.

Dans *The Lean Startup*, Eric Ries donne plusieurs exemples d'utilisation des « 5 whys » et il en ressort que la plupart des erreurs individuelles sont le résultat d'un déficit de formation ou d'intégration. Les plus anciens vont fonctionner de manière optimale sur certains processus, selon des principes qu'ils considèrent comme évidents, et les nouveaux venus vont petit-à-petit boucher les trous de leur ignorance en rationalisant des solutions bancales.

On part du principe que tu sais. Il y a des bonnes âmes pour t'expliquer, mais il faut demander.

C'est quand la machine déraile qu'on se rend compte qu'une procédure n'avait pas été explicitée ou que la dernière recrue n'avait pas été formée sur les standards de qualité.

Rien ne va de soi dans vos pratiques et dans votre métier.



Instructions : Bonnes pratiques congruentes de la facilitation graphique

Dépasser le binaire

L'opposition que j'ai entendue entre entreprise commerciale et volonté de transformer le monde, j'avoue que je ne la comprends pas vraiment. Je vois bien une différence entre l'activité commerciale chez les clients et une activité non-commerciale dans le DU, mais pour moi l'idée qu'une entreprise puisse faire l'économie d'une réflexion sur son impact sur le monde est complètement dépassée. Chacune de nos décisions, que ce soit à titre personnel ou au niveau professionnel, a le pouvoir d'améliorer les choses ou de les empirer. On ne peut plus, on ne veut plus mettre nos vies dans des boîtes séparées.

On essaie de changer là où on peut, par petites touches.

Alors c'est vrai, il n'est pas toujours facile d'arbitrer. Mais l'ancrage dans la réalité économique n'empêche pas d'apporter aussi des bénéfices directs et indirects à la société. Pour avoir travaillé sur des business models d'entreprises sociales, je pense même à l'inverse que cette réflexion est une formidable opportunité pour innover.

Le modèle capitalistique de l'ego fou a apporté énormément de croissance et de progrès, mais maintenant on n'a plus besoin de ça.

Autant se prendre à rêver qu'on peut résoudre plusieurs problèmes au lieu d'un, mais sans doute faut-il rêver aussi comme un jardinier. Rêver son verger dans 20 ans, enrichir la terre au jour le jour et se lever chaque matin avec la surprise de ce que les saisons vont apporter.

Quelle que soit la direction choisie et les différentes boutures et tendances qui pousseront à partir de ce collectif, son existence-même est déjà une étape considérable dans la fertilisation de la pensée.

Toute vie est résolution de problèmes

Dans la bibliothèque participative du 10co, j'ai trouvé un petit recueil de conférences de Karl Popper intitulé *Toute vie est résolution de problèmes*. Il y présente ce qu'il appelle son « schéma à 3 niveaux », qui décrit à la fois les comportements biologiques, la théorie évolutionniste et la démarche scientifique :

1. le problème ;
2. les essais de solution ;
3. l'élimination.

Poppers explique que l'adaptation d'une espèce se produit lorsque survient un problème, c'est-à-dire un changement dans son environnement interne ou externe, qui la pousse à changer sa structure génétique. La démarche scientifique reproduit à peu de chose près ce processus, avec une spécificité qui est l'utilisation de l'esprit critique dans l'élimination des solutions.



Bibliothèque participative au 10co (mars 2018)

Il y a un niveau plus intéressant encore que celui du choix des solutions : celui du choix des problèmes. C'est à ce niveau-ci que se situe je pense l'apport inestimable du design, puisque celui-ci cherche à résoudre des problèmes qui n'ont pas encore été identifiés par les personnes qui y sont confrontées.

Mais c'est aussi la manière dont le design identifie ces problèmes qui est essentielle. Le design « crée » des problèmes en entrant en empathie avec l'utilisateur-cible.

Si la démarche scientifique est la suite logique de l'évolution, alors le design entraîne un changement de paradigme avec le passage à l'évolution *choisie*.

Il convient toutefois de rester modeste dans notre acceptation de la notion de « choix ». Plus la recherche en neurosciences avance, et plus elle nous montre que les processus conscients ne représentent qu'une infime partie des informations traitées par notre système nerveux.

On est une des tentatives de la vie de progresser vers quelque chose de plus juste.

Nous avons beaucoup moins de contrôle sur nos décisions que nous ne nous plaisons à le croire. Et cependant il y a une ressource que nous possédons en quantité limitée car elle fonctionne chez nous de manière linéaire : le temps d'attention. Aussi la principale décision qui nous incombe est-elle de choisir sur quoi porter notre attention.



Zoom sur la cuisine du 10co (septembre 2017)

Les chaussures du cordonnier

Pourquoi porter son attention sur les entreprises et sur les organisations ?

Les cadres et leur réunionite, les travailleurs robotisés, les bullshit jobs, les services outsourcés au bout du monde, les organisations en perpétuelle réorganisation... le monde du travail frôle parfois l'absurde et on a du mal à se dire que c'est là que se joue l'avenir de l'humanité.

Pourtant peu de sujets méritent autant notre attention que celui de ces agencements particuliers et des principes qui les gouvernent. Non seulement parce que nous y passons une part considérable de notre temps, mais aussi parce qu'il sont soumis sans relâche aux coups de boutoir du principe de réalité.

L'entreprise est l'espace où s'organisent de façon visible les hiérarchies et c'est par cette 'coopétition' (relativement) pacifique que l'évolution teste ses prochains embranchements. C'est un endroit où s'actualisent les ambitions, où l'individu et le groupe confrontent leurs visions et les mettent à l'épreuve de l'action.

Comment on invente un monde qui ne meurt pas dans le réchauffement climatique? Comment on invente des orgas qui ne broient pas les individus?

Malgré tous les bienfaits qu'elle a amenés, la modernité a laissé dans son sillage des dommages colossaux. Dommages humains, sociétaux, écologiques, qui sont en train de nous rattraper et qu'on ne peut plus ignorer. L'entreprise industrielle a beaucoup de défauts. Elle a toutefois un mérite, qui contribuera peut-être à nous sauver : elle a inventé l'innovation.

Je pense avec Michael Schrage que le produit le plus important de l'innovation, c'est l'innovateur. Or à présent que le numérique exige d'innover fréquemment sur les usages pour ne pas se retrouver dépassé, tout le monde se met au design pour identifier avant les autres les problèmes qui ne sont pas encore nommés.

Le *design thinking* se diffuse et déploie avec lui ses principes vitaux : empathie, suspension du jugement, tests. Problèmes, essais, éliminations. De plus en plus vite, de plus en plus profond.

En parallèle, le design se penche sur les processus et sur les organisations, creuse encore, cherche les fonctions latentes et produit des milliers de prototypes d'évolution collective.

J'ai envie qu'on fonctionne de façon plus collective. Si on prend ce sujet-là, on peut faire des étincelles.

Puis le design se penche sur lui-même, devient méta, problèmes-essais-éliminations, et alors le design invente le codesign. L'évolution *collective choisie*.

Quand je forme des gens avec qui je veux travailler, la première valeur dont je leur parle c'est l'amour.

S'il y a bien une chose qui me semble être un besoin impérieux aujourd'hui, c'est de diffuser les pratiques de design.

La diffusion du *game design* m'importe particulièrement bien sûr car dans sa quête du fun le game design a mis à jour et explicité certaines vérités fondamentales. « Fun is just another word for learning », écrivait Raph Koster. Le game design a aussi son rôle à jouer.

Le codesign c'est encore autre chose. C'est, si je puis dire, la prochaine étape.

Chacun des membres est une particule folle qui bouge dans un espace qui crée des interactions, des connexions, chaque choc c'est un nouvel élément qui se crée. Ça chauffe, ça chauffe comme un big bang.

Avec toutes les frayeurs que l'on se fait sur l'IA, tantôt Némésis, tantôt Salvatrice, on en oublierait presque les milliards d'ordinateurs quantiques qu'on vient tout juste de connecter au réseau.

Sept milliards de cerveaux et potentiellement dans les mains de chacun un canal branché sur le savoir de l'humanité, en accès direct avec droits d'administrateur. Ça y est, on y est, on a les outils des dieux, et maintenant qu'est-ce qu'on en fait ?

On a intérêt à savoir collaborer...

L'expérience du codesign est particulière. Elle nous permet d'accéder collectivement aux fonctions non-conscientes de notre cerveau. Et dans l'espace intersubjectif où se synchronisent nos inconscients se produit un saut quantique. L'impossible devient possible.

Sauter dans le vide quantique

Tous les membres du collectif seront d'accord avec moi je pense pour dire que le codesign est important.

On est un collectif de cordonniers mal chaussés. On pourrait quand même se faire des belles godasses.

Pourtant dans les commentaires que les membres faisaient sur leur identité et sur leur mission, c'est un concept qui brillait par son absence.

Dans un cadre où on est interdépendants et où on n'a pas de contraintes, on n'a plus de sponsor.

Je me demandai pourquoi tant de personnes parlaient de conseil, de facilitation, de coaching, de collaboratif, d'innovation, et si peu de « co-design ».

Alors je me rappelai cette journée au DU, en août 2016. La restitution, ma peur des mots.

Et si...

Se pourrait-il que ce collectif ait peur de son propre pouvoir ?

Il y a un passage que j'aime beaucoup au début du livre de Jesse Shell « The Art of Game Design ». Je ne résiste pas au plaisir de le retranscrire dans sa version originale :

Magic Words

Would-be designers often ask me, "How do you become a game designer?" And the answer is easy: "Design games. Start now! Don't wait! Don't even finish this conversation! Just start designing! Go! Now!"

And some of them do just that. But many have a crisis of confidence, and feel stuck in a catch-22: If only game designers can design games, and you can only become a game designer by designing games, how can anyone ever get started? If this is how you feel, the answer is easy. Just say these magic words:

I am a game designer

I'm serious. Say them out loud, right now. Don't be shy — there's no one here but us.

Did you do it? If so, congratulations. You are now a game designer. You might feel, at this moment, that you aren't really a game designer yet,

but that you're just pretending to be one. And that's fine, because as we'll explore later, people become what they pretend to be. Just go on pretending, doing the things you think a game designer would do, and before long, to your surprise, you will find you are one. If your confidence wavers, just repeat the magic words again: **I am a game designer**. Sometimes, I repeat them like this:

Who are you?
I am a game designer.
No, you're not.
I am a game designer.
What kind of a designer?
I am a game designer.
You mean you play games.
I am a game designer.

Cela fait des années que je travaille sur des jeux, et pourtant il y a toujours une partie de moi qui a besoin de revenir régulièrement à ce mantra. Peut-être ce type d'exercice pourrait-il se révéler utile pour les membres du collectif... Dans tous les cas ça ne peut pas faire de mal...

Alors allons-y, répétons à haute voix :

Je suis codesigner
Je suis codesigner
Je suis codesigner
Je suis codesigner...

Conclusion

Il ne faut pas tomber amoureux de ses idées, c'est une devise bien connue des designers. On l'apprenait aux étudiants de première année quand j'enseignais le game design en université. On leur disait aussi : « la première chose qui va s'effondrer dans ce prototype, c'est votre ego. »

Il ne faut pas tomber amoureux de ses idées, mais il faut tout de même savoir en quoi on croit. Depuis que j'ai entamé ma réflexion sur la vie et le jeu, j'ai appris à me méfier des instructions. Très peu d'instructions sont capables de rester valides sur la durée sans porter en germe leur propre destruction. Si la vie est un jeu, je n'ai pour l'instant trouvé qu'une seule instruction perpétuellement valide : « régénère ! ».

Régénérer c'est bien tout l'enjeu, je crois, de l'incroyable époque où nous vivons. Dans les écoles, dans les entreprises, dans les tiers-lieux, dans les familles, dans les communautés en ligne et dans toutes les sociétés à travers le monde, la vie est en train d'apprendre la régénération collective de la conscience. Son processus de soin au niveau méta. La cicatrisation volontaire.

On a beaucoup à faire. Tant d'instructions incorrectes qui restent gravées, tant de disparités, tant de souffrances qui se perpétuent encore. Ces vieux schémas ce n'est la faute de personne, on ne pouvait pas faire autrement. Il faisait froid et la nature était peuplée de bêtes sauvages. On a dû prendre leurs moyens de subsistance à d'autres humains, on a dû les tuer, parce qu'il fallait bien survivre. On a mémorisé ces schémas de survie et on a les a transmis de génération en génération. L'Homme est un loup pour l'Homme. C'est eux ou nous.

Et puis on a inventé Internet.

Enfin notre espèce s'est tendu un miroir pour elle-même. C'est vrai, il n'est pas toujours très flatteur. On sort un peu chamboulés de la poussée d'hormones qui nous a permis de nous extraire de la survie et de jouir du confort moderne. On a encore beaucoup de chemin à faire. On arrive au terme de ce long tutoriel qui nous a amenés de la première étincelle de conscience à l'invention du web, au travers de millions d'années d'une odyssée bipédique.

On commence à comprendre que personne ne viendra nous sauver et qu'il faut qu'on s'en sorte tous seuls. Mais ce n'est pas grave. On est adultes maintenant. On a en nous toutes les ressources dont on a besoin, tout le potentiel est là.

On a juste besoin d'apprendre quelques principes pour mieux collaborer et quelques règles pour rédiger de meilleures consignes.

Et alors que je m'amusais dans mes réflexions sur les instructions, d'un coup, cette réalisation.

Tout y est, le verbe, l'impératif, le point d'exclamation... L'autoporteur ultime... L'ADN inscrit dans l'instruction...

« Codesign it ! »

Ils sont forts quand même.

Don't fall in love with your ideas, c'est sûr, c'est un bon conseil pour les débutants. Mais ces gens-là que j'ai côtoyés ont fait leur éducation sentimentale. Ils sont capables de distinguer l'amour de l'attachement. Ils ont bien plus de bouteille que moi. Ils n'ont pas besoin qu'on leur dise quoi faire. Même si dans l'insolence de ma relative jeunesse, je ne peux pas m'en empêcher. Ils en feront bien ce qu'ils veulent.

Pour moi ce moment partagé s'arrête mais j'espère bien que pour beaucoup d'autres il va continuer, parce que je préfère un monde où il y a ce collectif-là.

Puisqu'il faut, selon le bon mot de Laborit, vivre avec le modèle et mourir pour l'œuvre, à ces démiurges dépassés par leur création j'ai envie de dire :

Fall in love
Ride on the dream
Go all the way
Then let it go
And start over

Vas-y Codesign-it, fais-toi des bottes de sept lieues. Jette-toi dans le vide. Fais-nous rêver.

Ta sponsor inconditionnelle,

C.

Epilogue

« Et si la vie était un jeu ? »
Cette question, je l'ai prise très au sérieux
Quel en serait le but ? Comment y jouer ?

J'ai commencé par le play-tester
Puis je l'ai nommé : The Endgame
(C'est une histoire en anglais)

Et dès que je l'ai prononcé, j'ai vu ce sentier déjà balisé
Chaque époque a ses pionniers

C'est un jeu de regards
Observer la nature en chacun de nous, elle sait déjà tout

Je ne sais pas ce qu'on va y trouver
Mais je crois que la musique est la clé

Les contours de l'ennemi se dessinent

Les Toltèques l'appelaient le Parasite
Par-delà le temps et l'espace, ils nous ont envoyé des
instructions
Je les entends répétées dans les cafés, dans la rue, n'importe où
Elles tournent et tournent comme un virus
« Que votre parole soit impeccable, n'en faites pas une affaire
personnelle, ne faites pas de suppositions, faites toujours de
votre mieux »

J'ai vu le Parasite dans l'esprit de sérieux
L'ennemi se loge dans la culpabilité
J'avais honte de m'amuser
« Il faut être grave car le monde va mal.
Il y a de vrais problèmes. Il faut éviter le divertissement.
Il faut faire des efforts. »
S'efforcer, mais ne pas regarder
Ce n'était pas la vérité

Le fun est le cadeau que la nature nous a fait
Des milliards d'années pour nous offrir
Le plaisir de créer et de résoudre des problèmes, à l'infini

Ce jeu est un jeu de game design

Le fun est notre responsabilité

The real game starts at the Endgame



Références

ALEXANDER C.W. et al. (1977), *A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction*, OUP USA
CROZIER M. (1994), *L'entreprise à l'écoute : Apprendre le management post-industriel*, Seuil
KOSTER R. (2004), *A Theory of Fun for Game Design*, Paraglyph Press
LABORIT H. (1976), *Éloge de la fuite*, Folio Essais
POPPER K. (1994), *Toute vie est résolution de problèmes : Questions autour de la connaissance de la nature*, Actes Sud
RIES E. (2011), *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Currency
SCHRAGE M. (1999), *Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate*, Harvard Business Review Press
SHELL J. (2008), *The Art of Game Design: A Book of Lenses*, CRC Press

MG Taylor axioms (1997) visibles sur <http://legacy.mgtaylor.com/mgtaylor/glasbead/axioms.htm>

La restitution de Marjorie Valckenaere mentionnée en introduction est visible sur <https://codesign-it.com/2016/08/19/et-si-la-vie-netait-quun-jeu/>

Mentions légales

Version du document: V1.03

Troisième correction, version relue par Nicolas Wauquiez puis Fabien Bataille, ajout des références

Ce document est mis à disposition librement selon la licence « Creative Commons Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International ». Vous devez créditer l'Œuvre avec la mention : Coline Pannier (CC BY-SA 4.0).

Exceptions :

“ASE : cultiver l’intelligence collective” *Copyright © 2018, Capgemini. All rights reserved*

“MG Taylor Axioms” *Copyright © 1996 - 2000, MG Taylor Corporation. All rights reserved*

“Magic Words” by Jesse Shell *Copyright © 2008, Elsevier Inc. All rights reserved*

Un message ou une copie sont toujours appréciés en cas de réutilisation de mes travaux ! N’hésitez pas à me contacter pour plus d’informations (Twitter @colinepannier) ou à contacter le collectif Codesign-it ! (codesign-it.com)

