



l'Art de la
Coopération

Développer une culture de coopération : un enjeu RH actuel



24 février 2026

HR-Valais, Archipel Sion



Déroulement

- Mise en lien → mise en réseau
- Intention et repères pour la soirée
- Le sens derrière les mots
- **Présentation des 5 besoins collectifs**
- **Expérimentons !**
- Et la suite...
- Ronde de fin

Qu'est-ce qu'une culture d'entreprise ?

La culture d'entreprise est l'ensemble des **valeurs, des comportements et des pratiques partagés par les membres d'une organisation**. La culture est l'identité de l'entreprise. C'est son ADN.

Une partie visible:

- Les comportements
- Règlements et procédures,
- Evènements d'entreprise,
- Le langage utilisé, ...

Une partie invisible :

- Les valeurs,
- Croyances collectives,
- Modes de pensées
- Vision de l'autorité, ...



Les **valeurs en entreprise** sont des **principes fondamentaux** qui guident les décisions, les comportements et la manière de travailler au quotidien.



Qu'est-ce la coopération ?

Définition de Wikipedia

CO → vient de CUM = avec

Opération → vient de Operari = opérer, faire qqch, agir

- Selon la signification la plus large et la plus courante, la coopération décrit un **état d'esprit** et un **mode de comportement**
- où les individus **conduisent leurs relations et leurs échanges** d'une manière **non conflictuelle ou non concurrentielle**,
- en cherchant les modalités appropriées pour **analyser ensemble** et de façon **partagée** les situations
- et **collaborer dans le même esprit** pour parvenir à des **fins communes ou acceptables par tous**.



Coopération et Collaboration

Comparaison avec la **Collaboration**

- La collaboration
 - est **quantifiable**
 - peut être une **simple application de processus**, pas la coopération
 - est plutôt statique (rôles/processus/structure) et basée sur des règles
- On parle de **règles de collaboration**
 - on ne parle pas de règles de coopération
- La coopération est vécue lorsqu'il y a **équivalence** entre les personnes
 - ce qui n'est en général pas le cas dans un contexte de collaboration

Toutefois : **Lorsque la collaboration est de très bonne qualité**

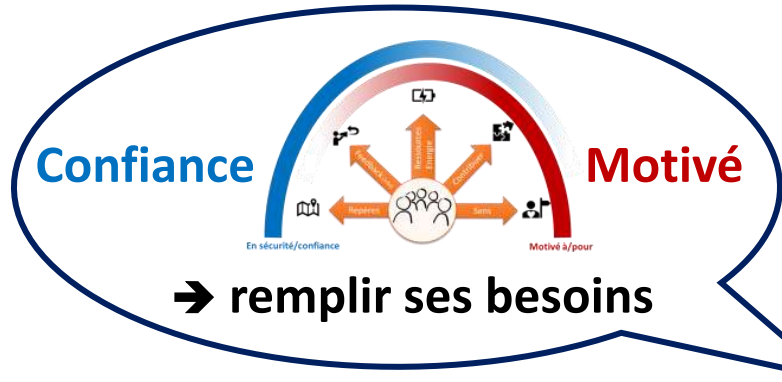
Collaboration = Coopération

cela se rapproche voire épouse la coopération

Cela reste des mots

c'est ce qui se passe concrètement qui importe !

Qu'est-ce l'Art de la Coopération ?



Appréciation

Professionnel
et humain

Ruche

Auto-gouvernance

Fluidité

Ouverture

Sérénité

Raison d'être
évolutive

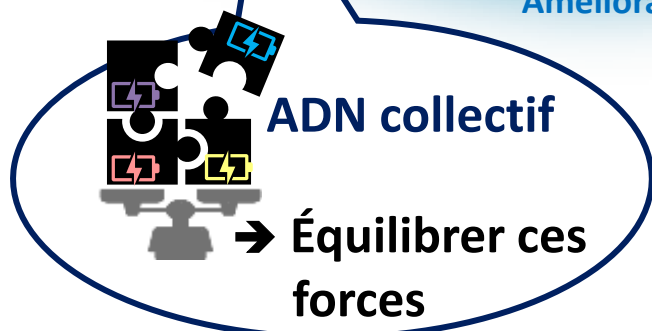
Passionné

Chacun est derrière le
projet commun

Amélioration continue par
tous



Compétition
Survie

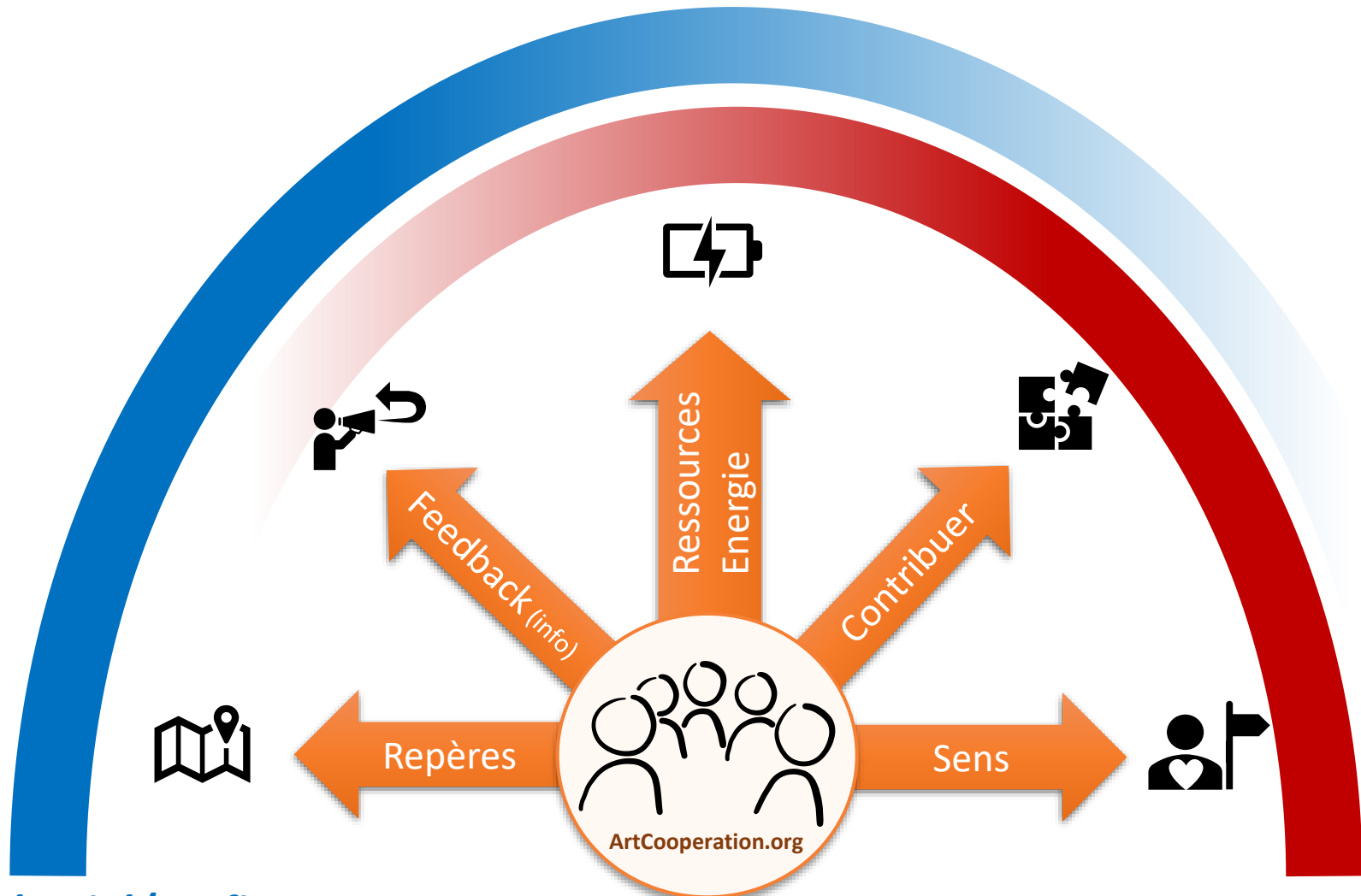




5 besoins clés collectifs



→ Impactant ces 2 sentiments clés chez les membres du groupe



En sécurité/confiance

Motivé à/pour 8



5 besoins clés collectifs



Exemples d'éléments pour matérialiser ces besoins

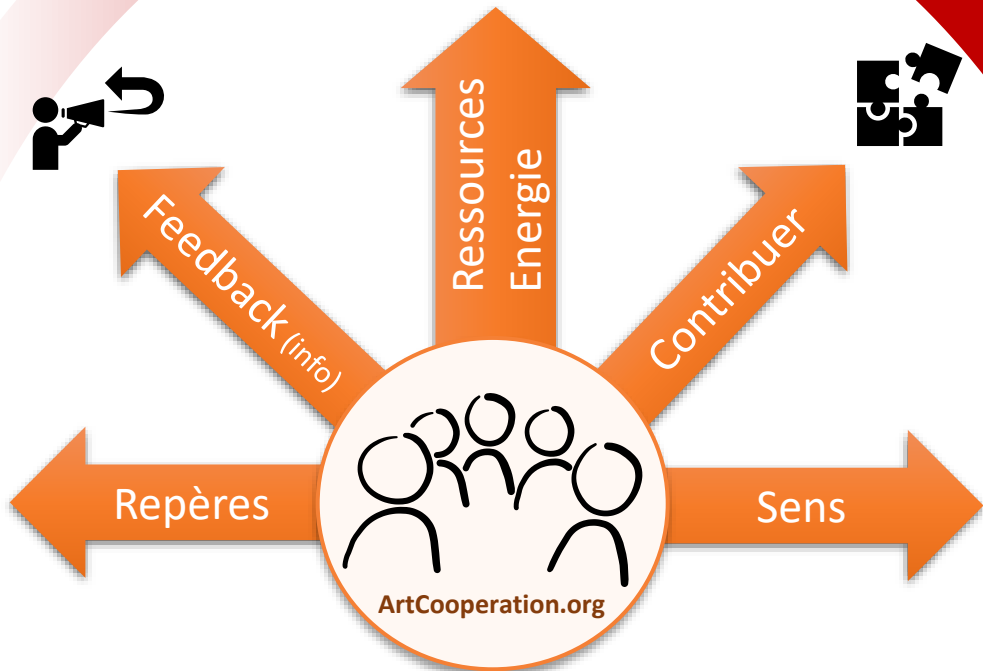
Information
Communication
Rapport
Partage
Célébration
Qualité du lien

Compétence
Temps disponible
Savoir-être / -faire
Soutien (réception)
Revenu, finances

Service, fonction
Aide, soutien (don)
Prestation
Responsabilité (réponse)

Convention
Processus
Principe
Loi / règle
Rite
Contrat, accord

Mission
But, Objectif
Vision
Raison d'être
Principe
Valeur



En sécurité/confiance

Motivé à/pour®



Expérimentons !

On vous a dit qu'on verrait ce soir

Comment cet art peut
transformer les tensions et obstacles quotidiens
en opportunités de croissance
et d'amélioration collective ?

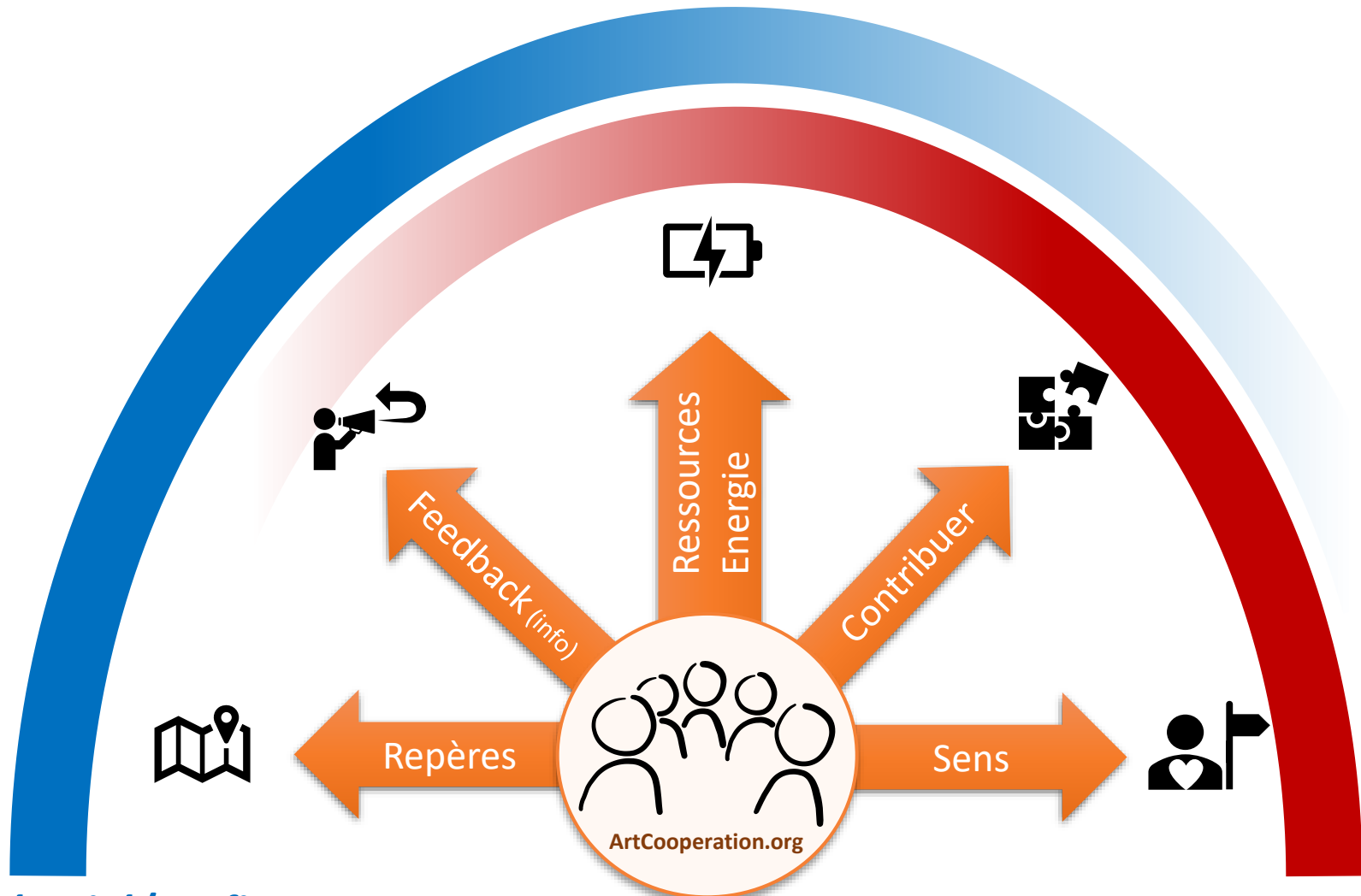
**Quelles sont les tensions et obstacles quotidiens
que vous rencontrez ?**



5 besoins clés collectifs



→ Impactant ces 2 sentiments clés chez les membres du groupe



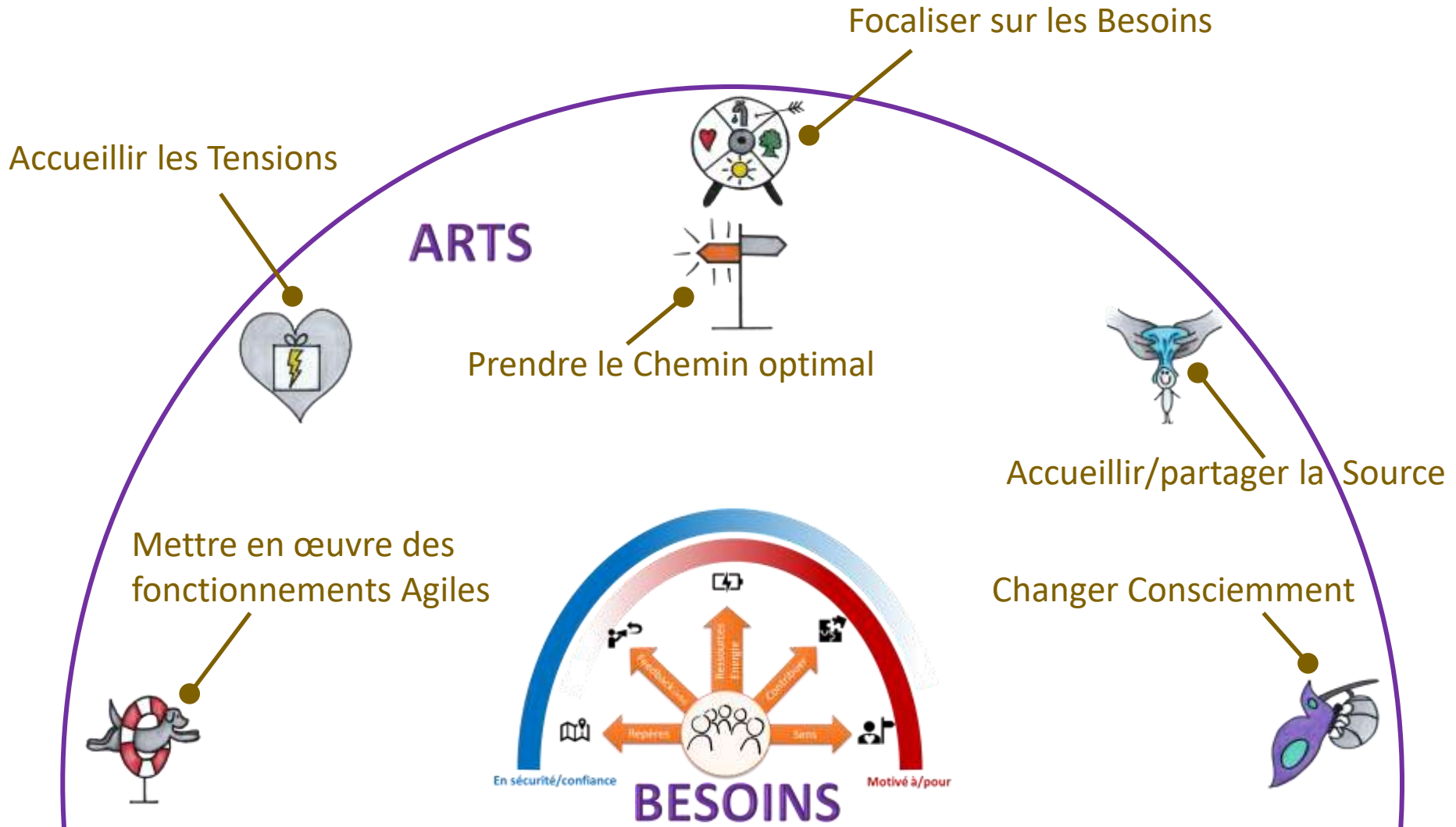
En sécurité/confiance

Motivé à/pour 11



Pour assurer de remplir ces **5 besoins clés collectifs**

l'Art de la Coopération propose la mise en œuvre de 6 arts





N'EST-CE PAS GÉNIAL QUAND TU TE
POSES SUR UN HUMAIN ET QUE ÇA LE
MET TOUT EN JOIE ?





- Avec quoi je repars de cette soirée ?
 - Qu'est-ce qui a retenu mon attention ?
 - Ce que j'ai envie d'approfondir ?
 - Comment j'ai envie d'utiliser la roue des besoins dans mon/mes contextes ?



Gardons le lien

Écrivez-nous, contactez-nous

Noémie Pasquier

noemie.pasquier@artcooperation.ch

+41 79 313 21 22

Delphine Marchetti

delphine.marchetti@gmail.com

+41 77 442 65 04



L'Art de la
Coopération

www.artcooperation.org

Gardons le lien

Envie de développer la coopération dans votre organisation ?

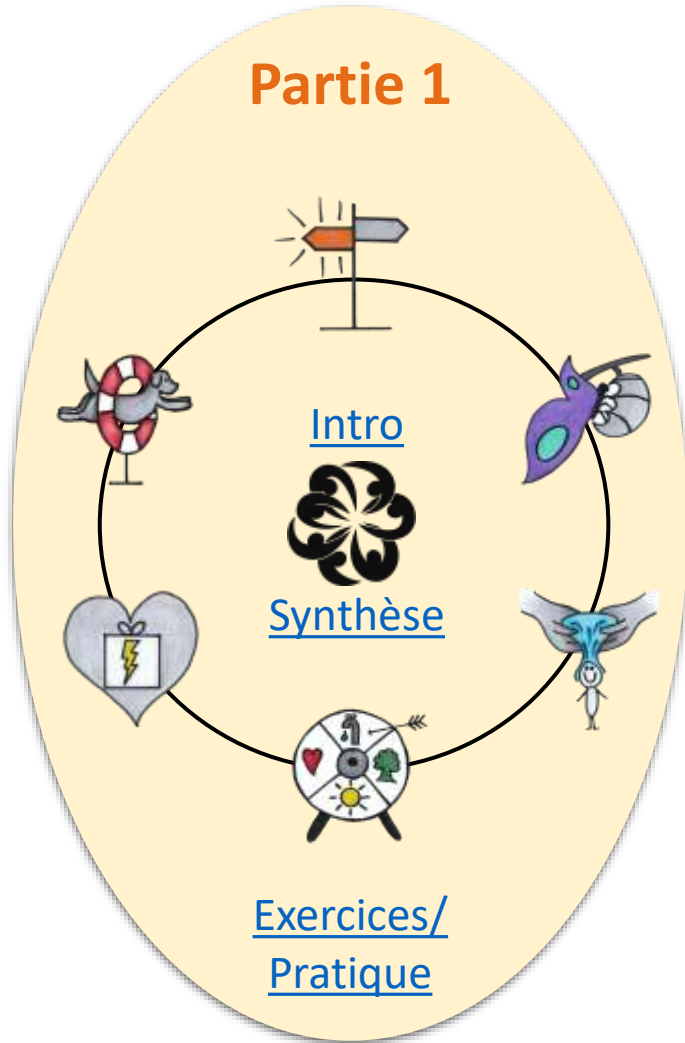
Laissez-nous vos coordonnées:



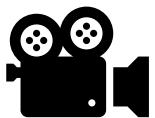
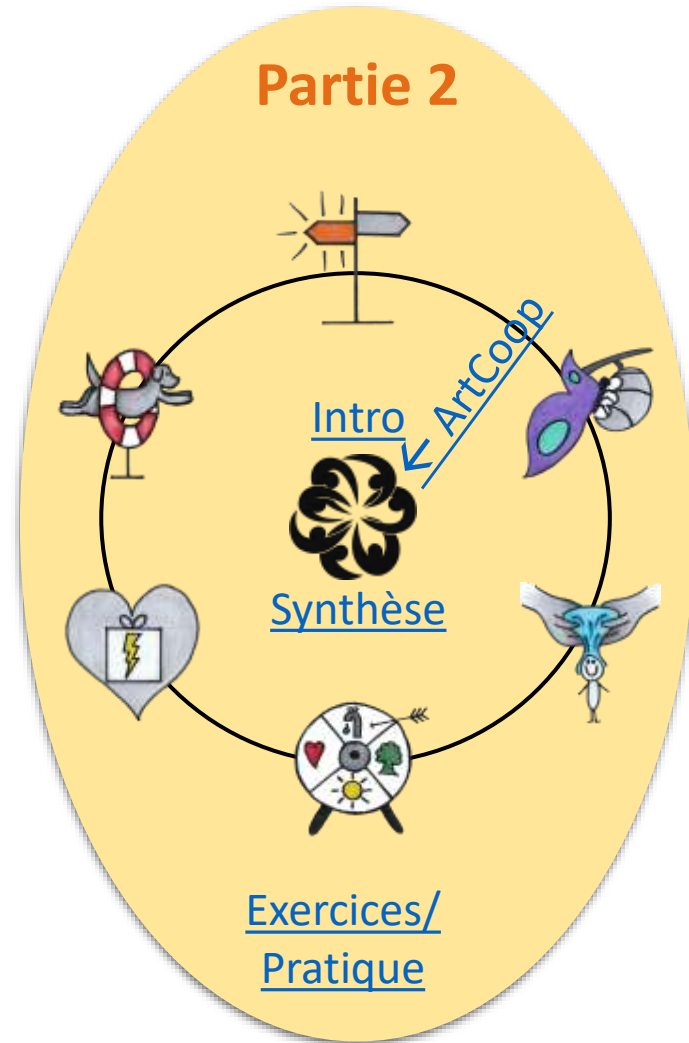
www.artcooperation.org

Alphabet de l'Art de la Coopération

Partie 1



Partie 2

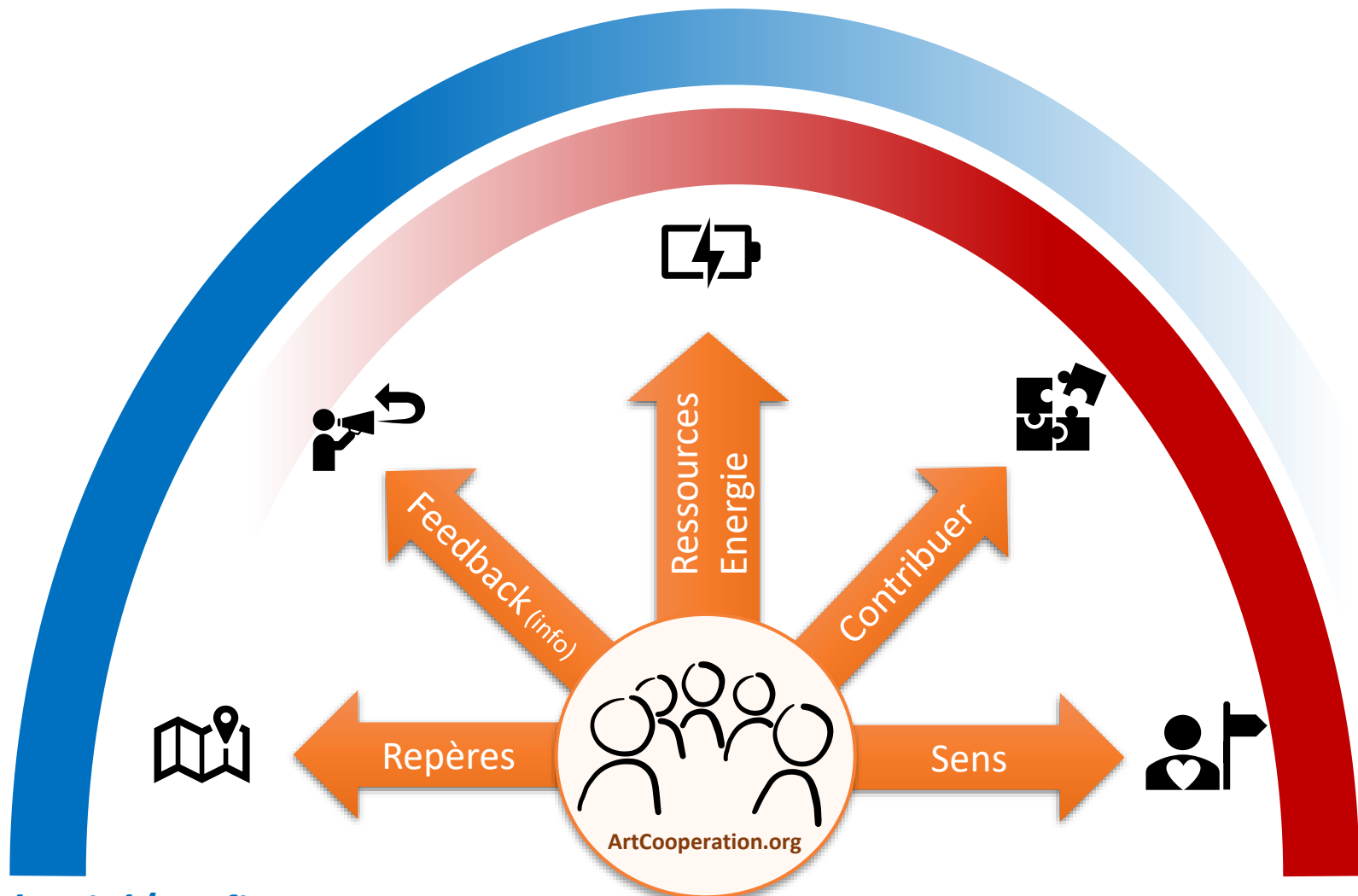




5 besoins clés collectifs



→ Impactant ces 2 sentiments clés chez les membres du groupe



En sécurité/confiance

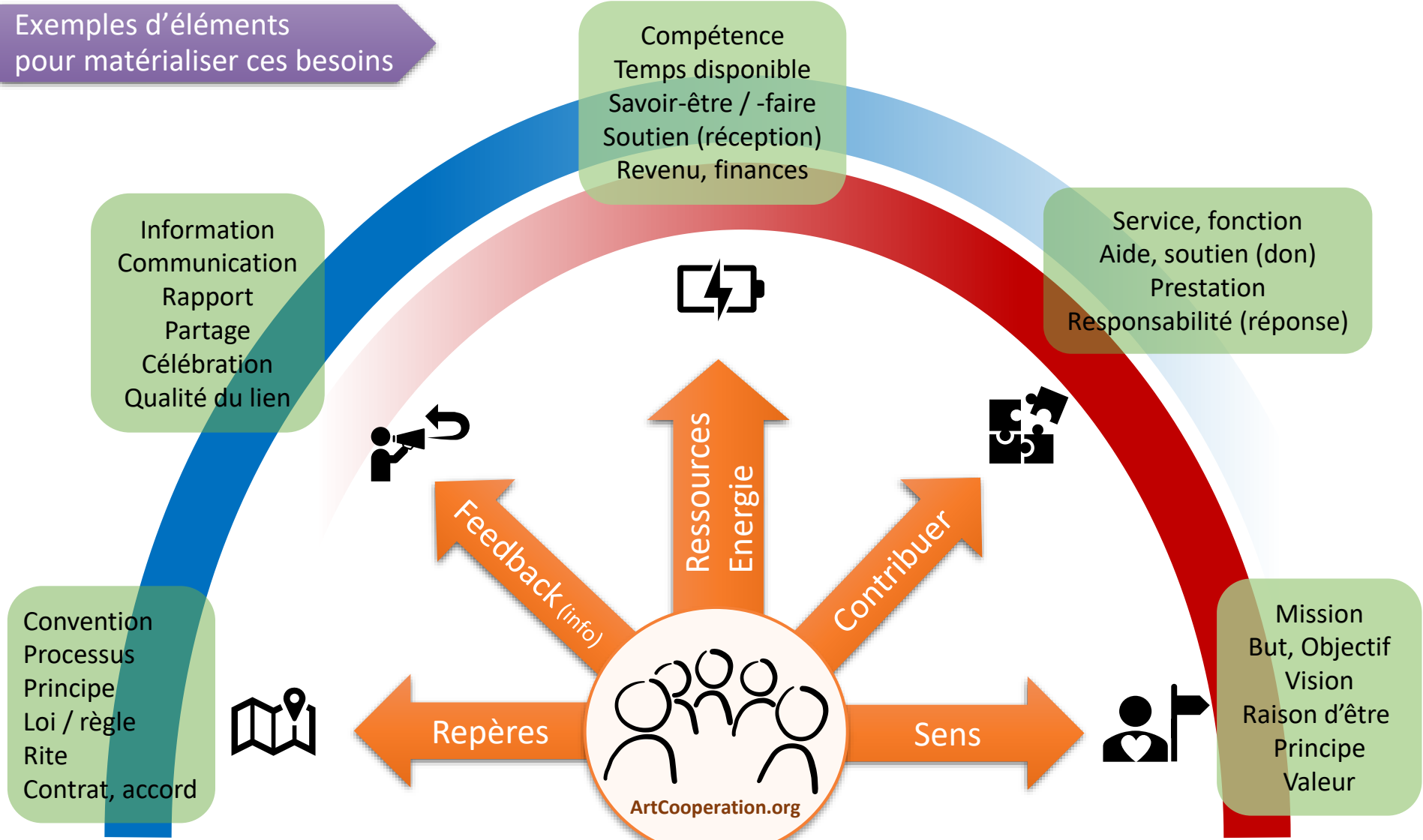
Motivé à/pour 19



5 besoins clés collectifs



Exemples d'éléments pour matérialiser ces besoins



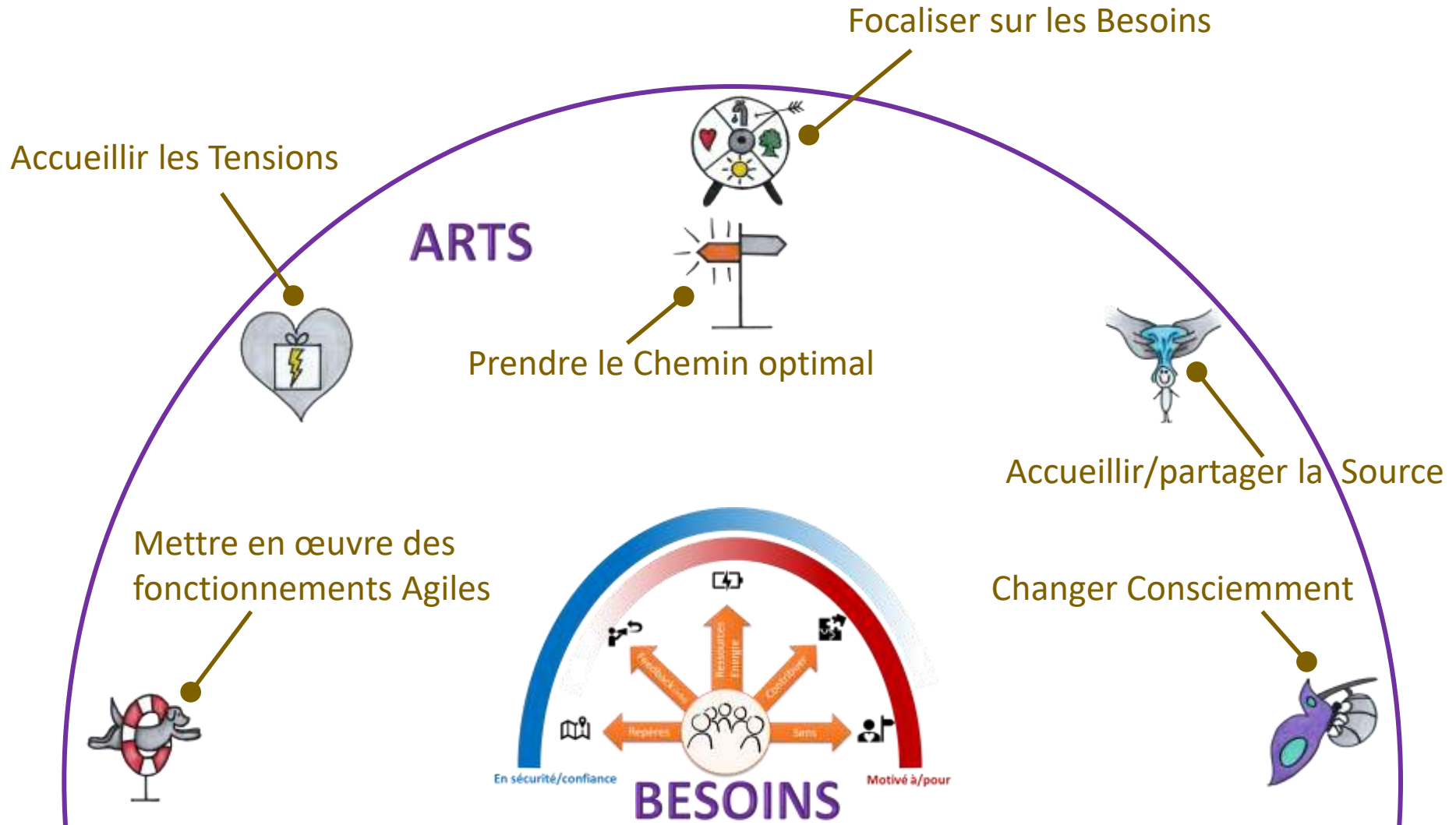
En sécurité/confiance

Motivé à/pour



Pour assurer de remplir ces **5 besoins clés collectifs**

l'Art de la Coopération propose la mise en œuvre de 6 arts

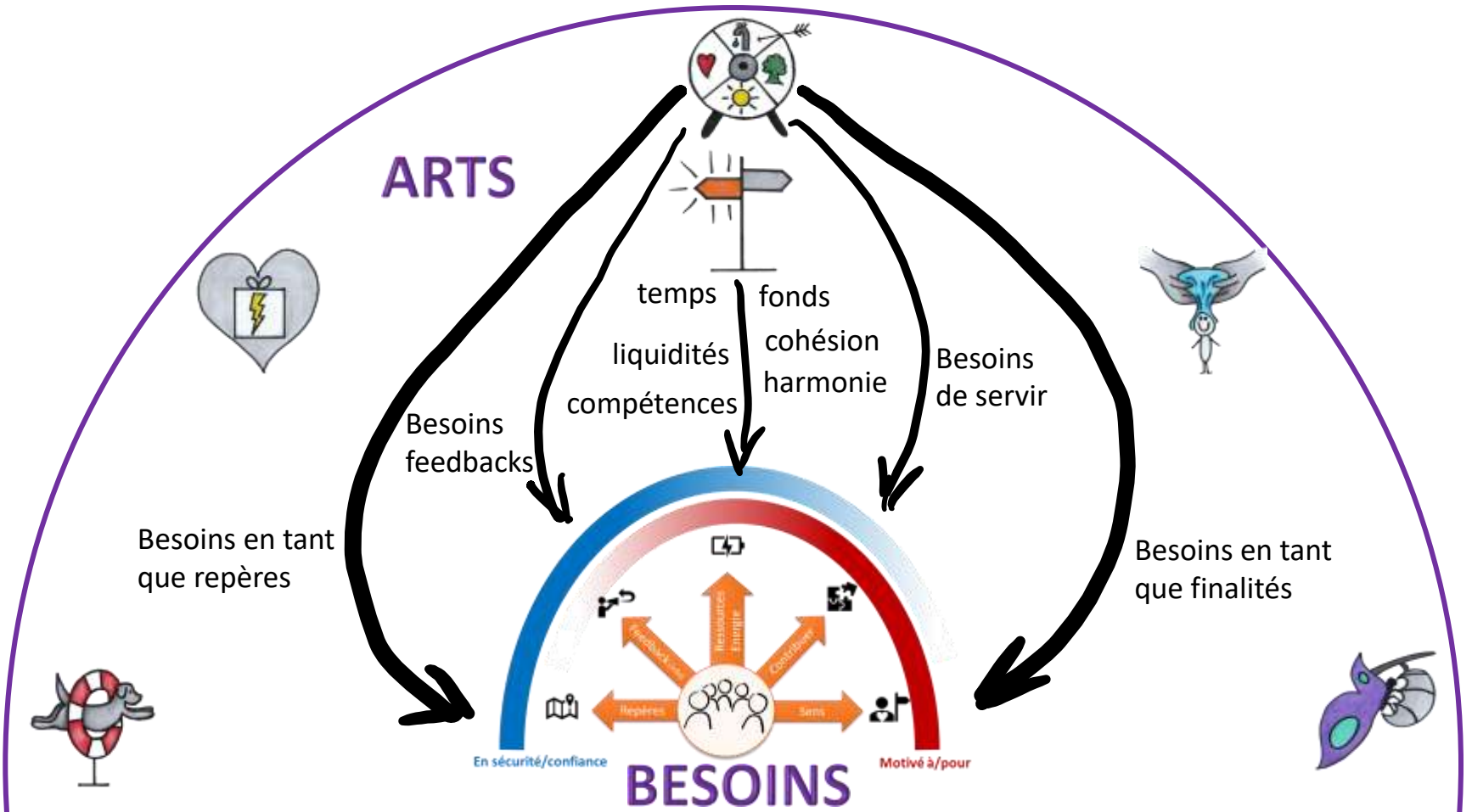




Contribution des 6 arts aux besoins collectifs



Art de se focaliser sur les Besoins

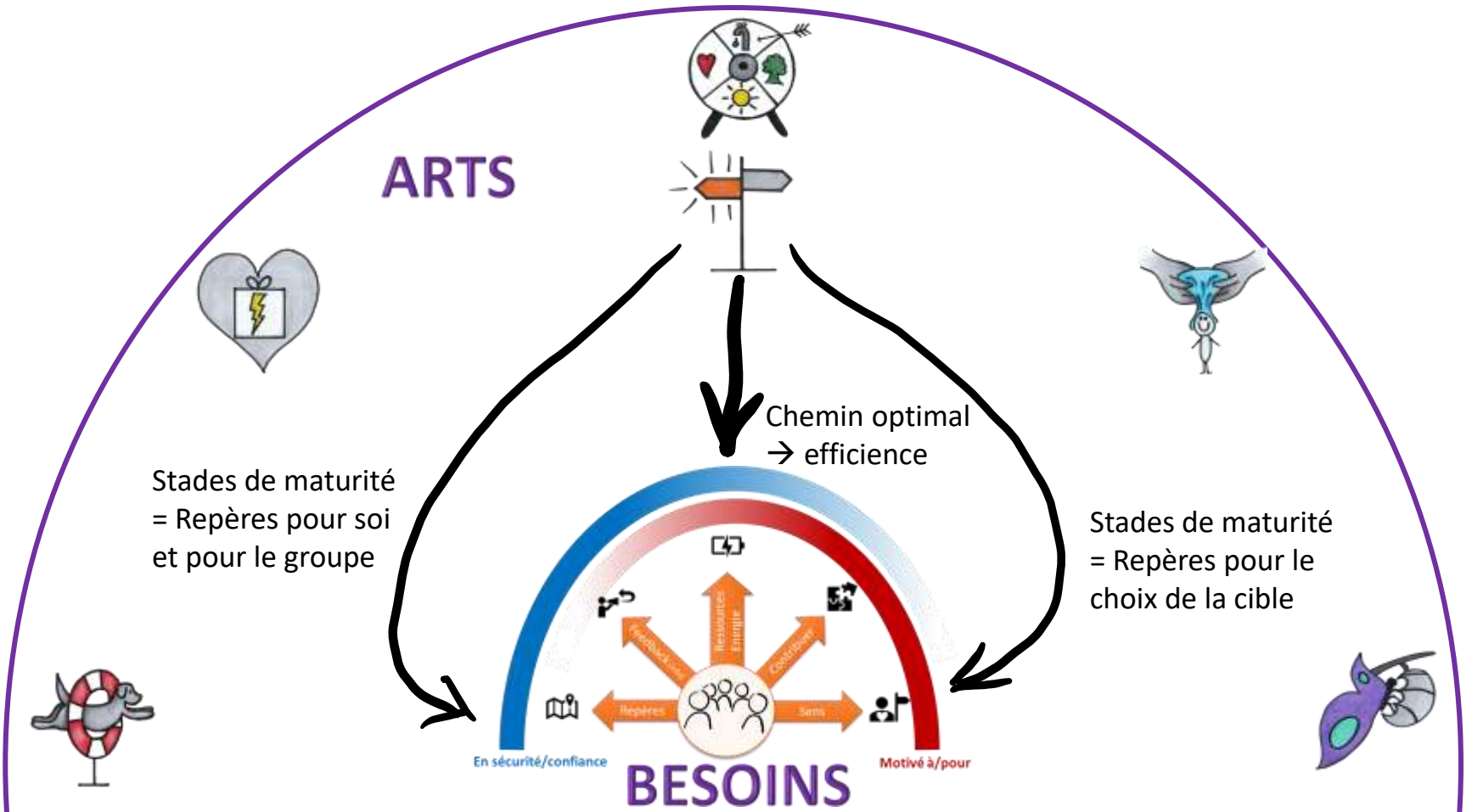




Contribution des 6 arts aux besoins collectifs

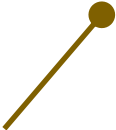


Art de prendre le
Chemin optimal

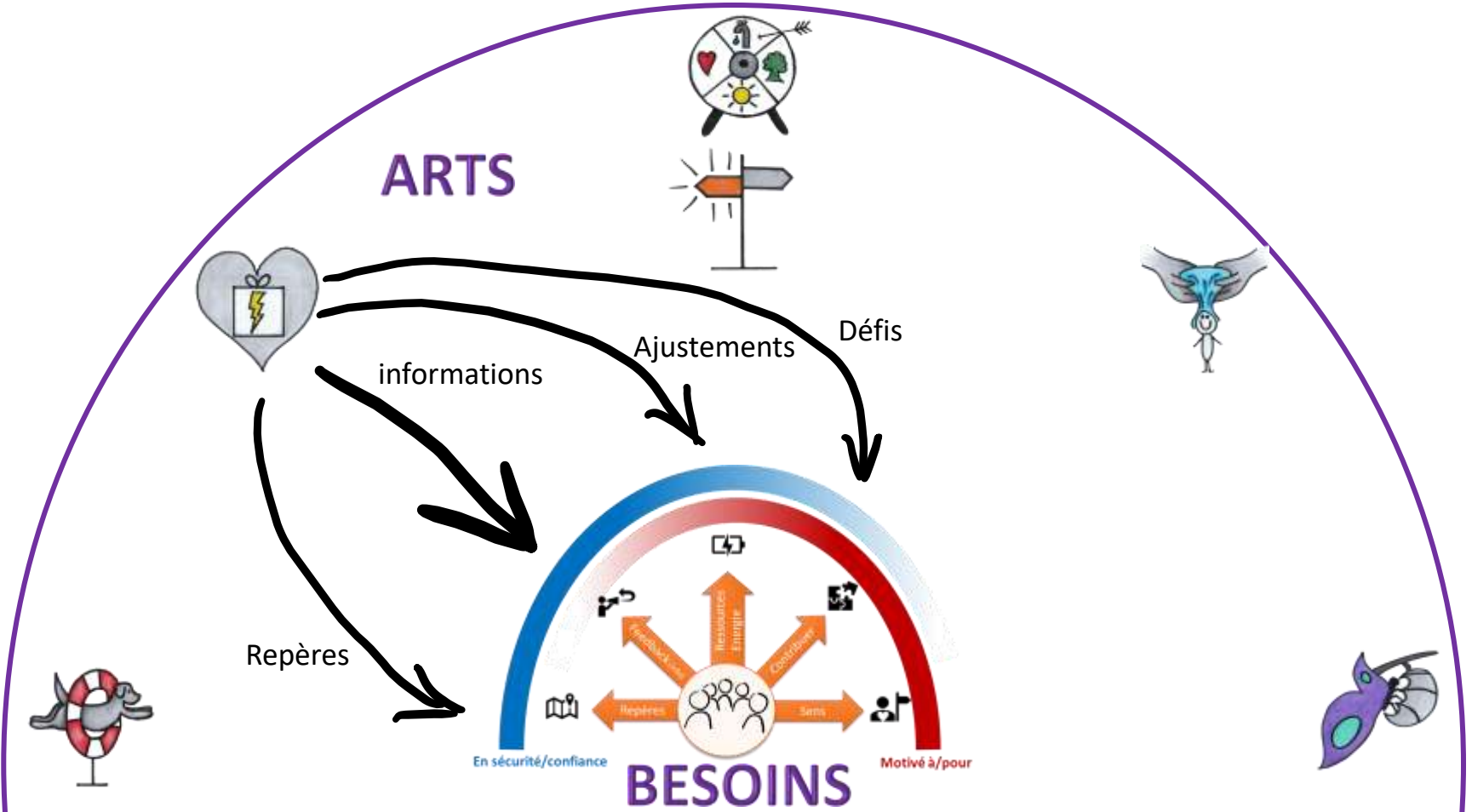




Contribution des 6 arts aux besoins collectifs



Art d'accueillir les Tensions

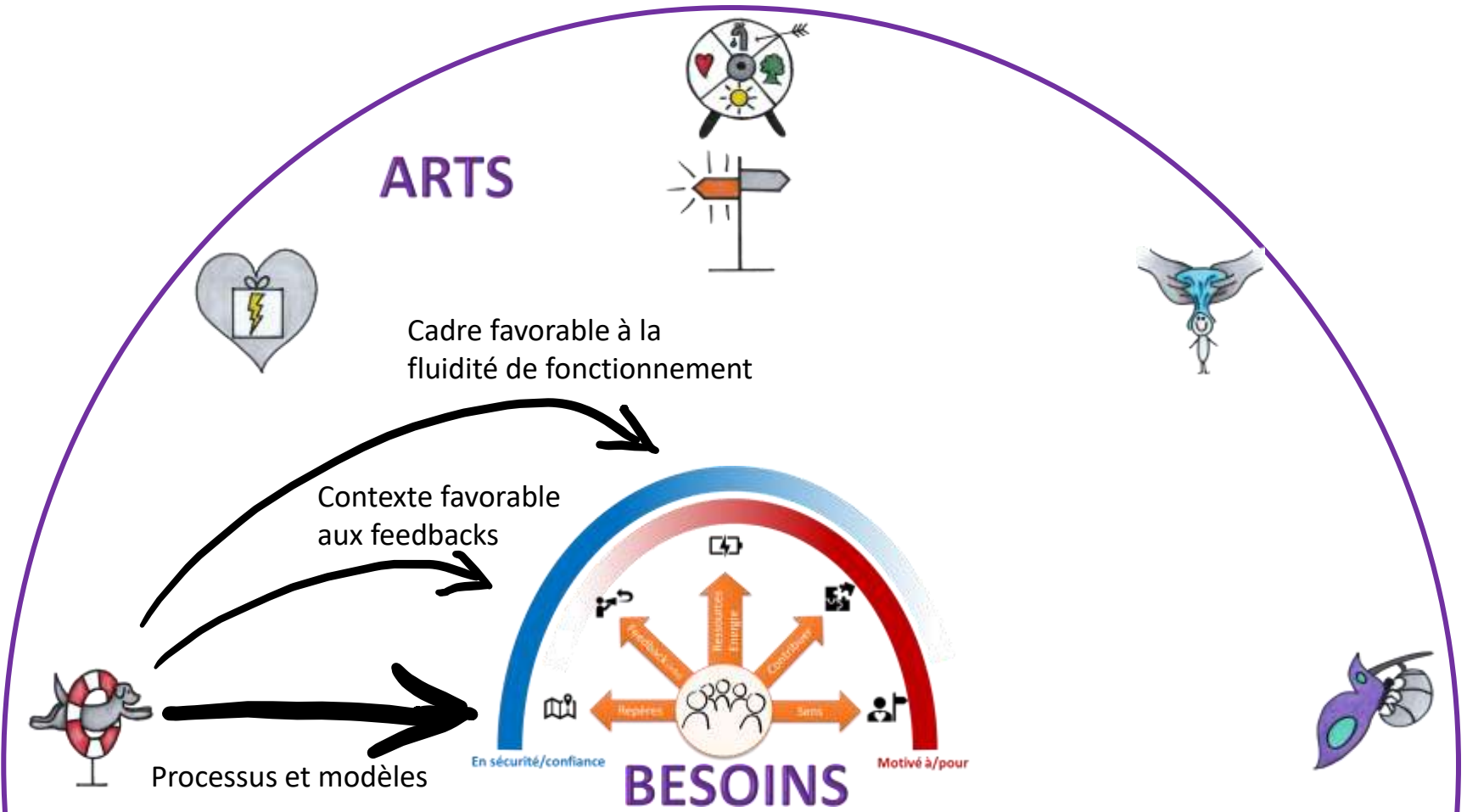




Contribution des 6 arts aux besoins collectifs



Art de mettre en œuvre des fonctionnements Agiles

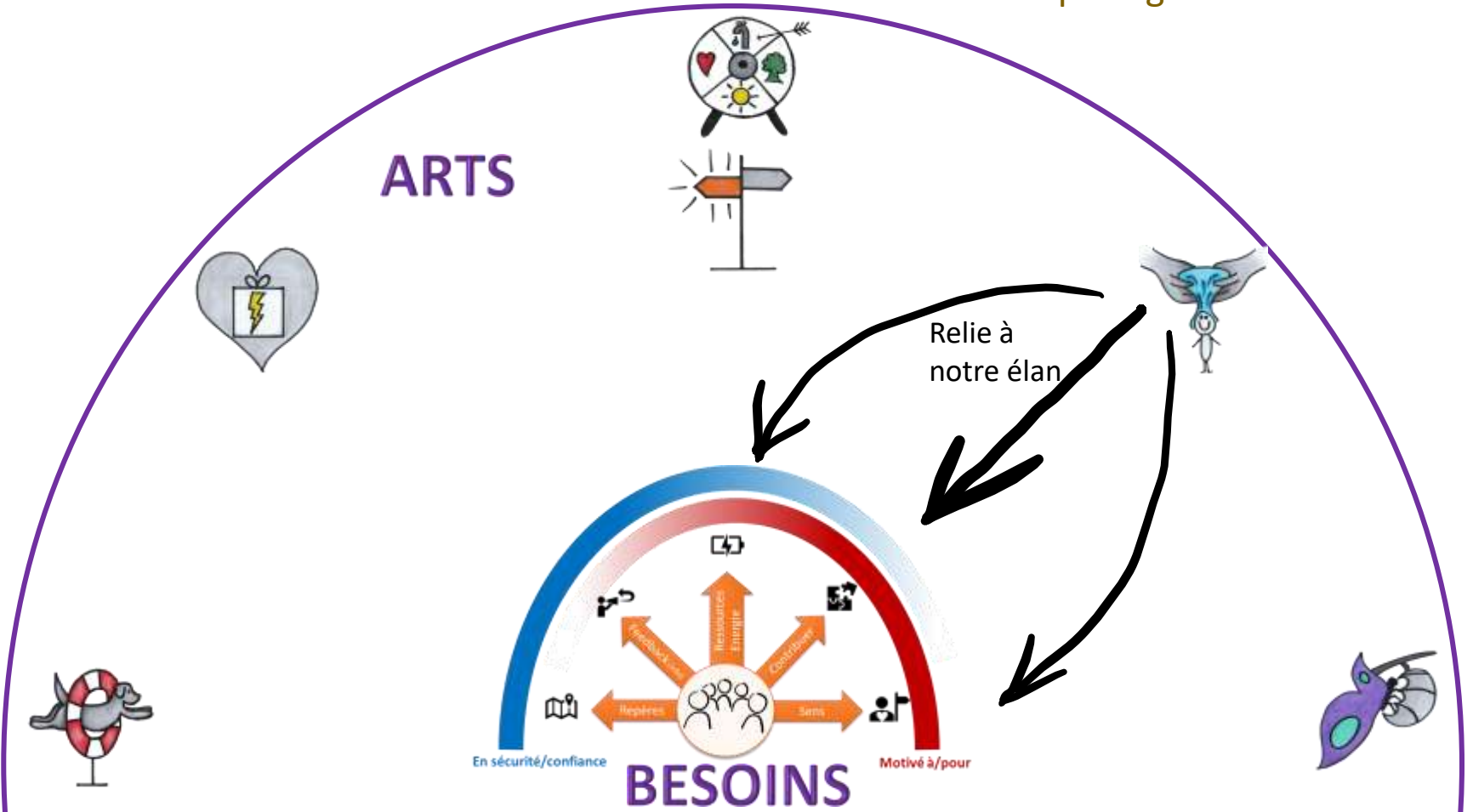




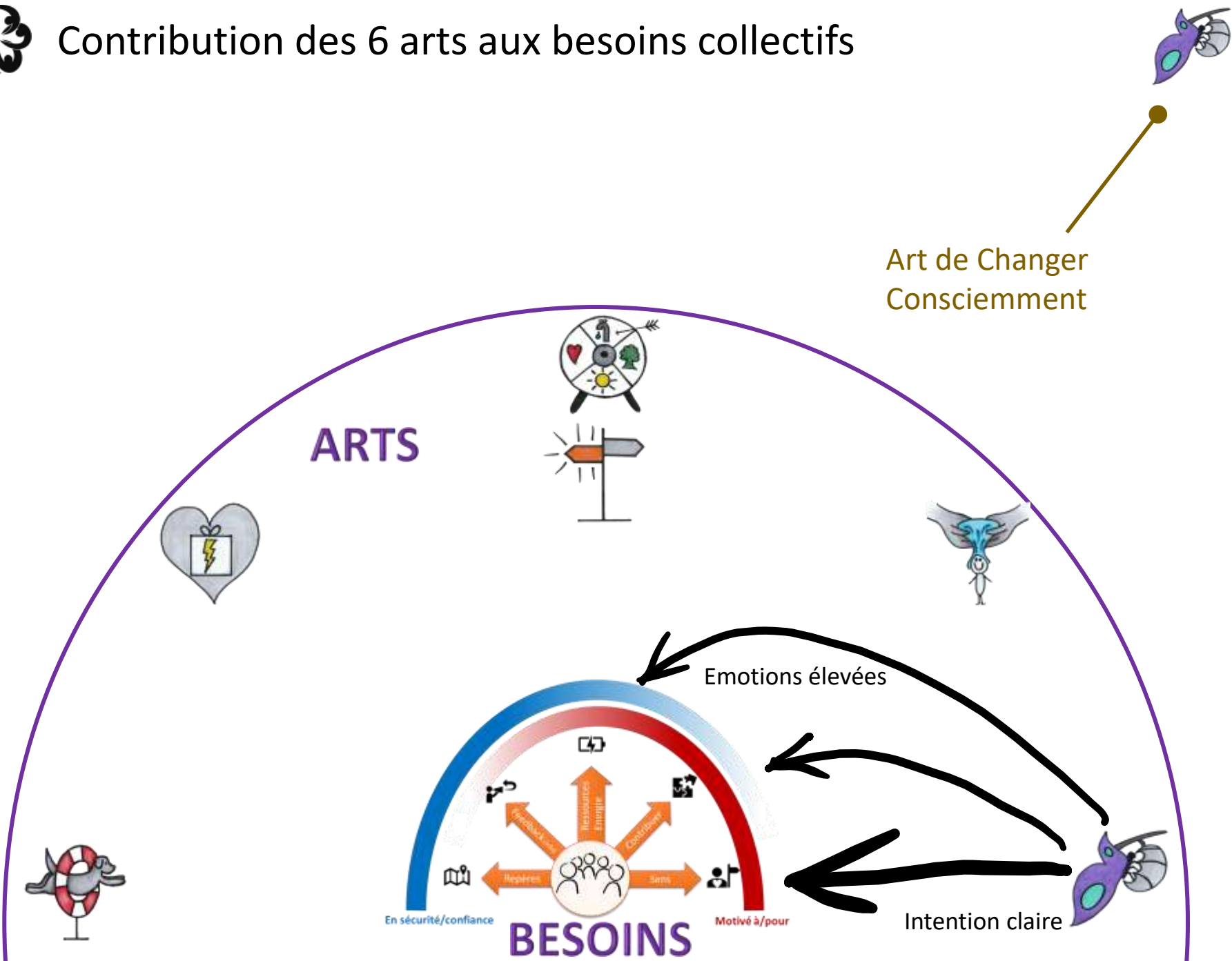
Contribution des 6 arts aux besoins collectifs



Art d'accueillir et de partager la Source



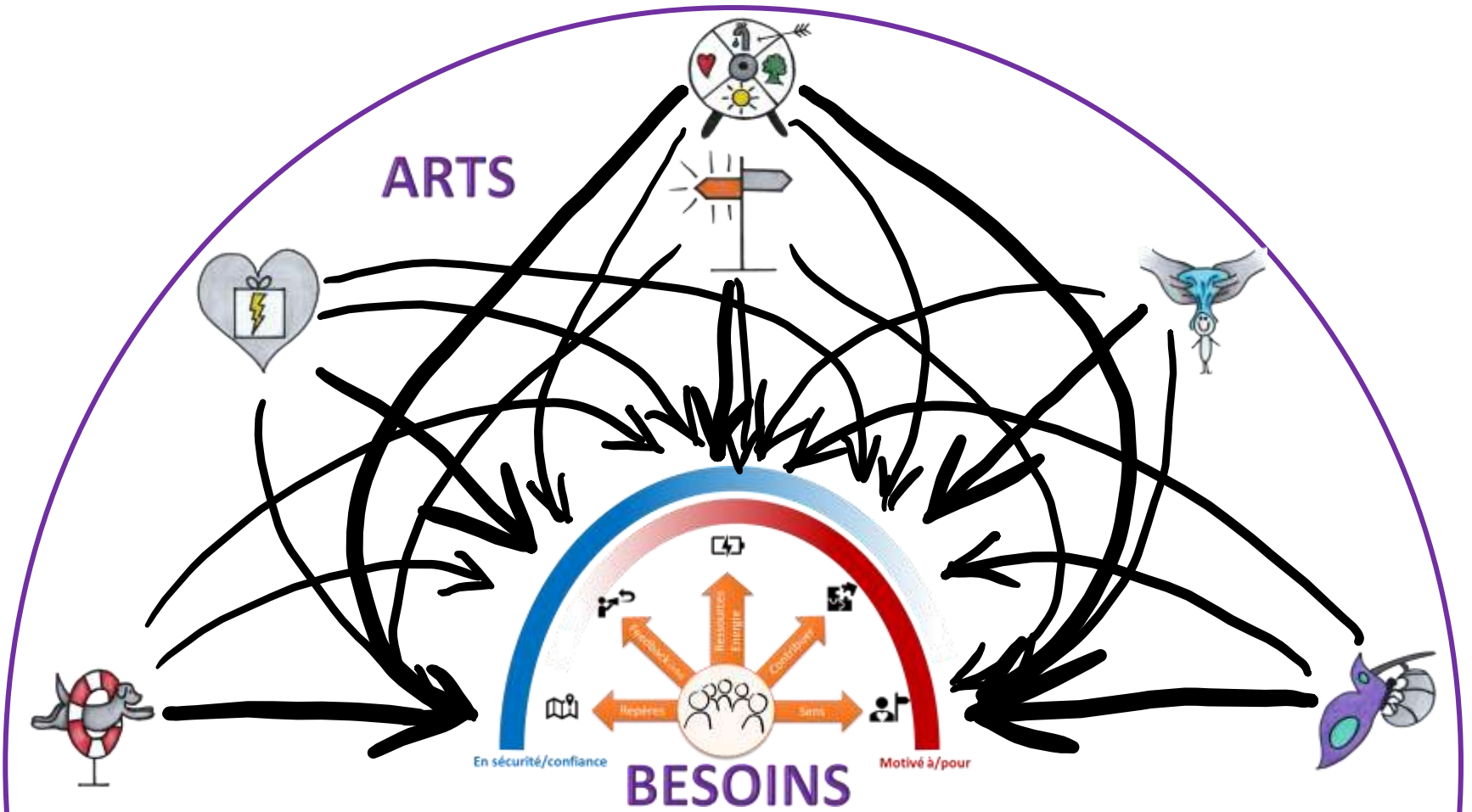
Contribution des 6 arts aux besoins collectifs





Contribution des 6 arts aux besoins collectifs

Synthèse des contributions



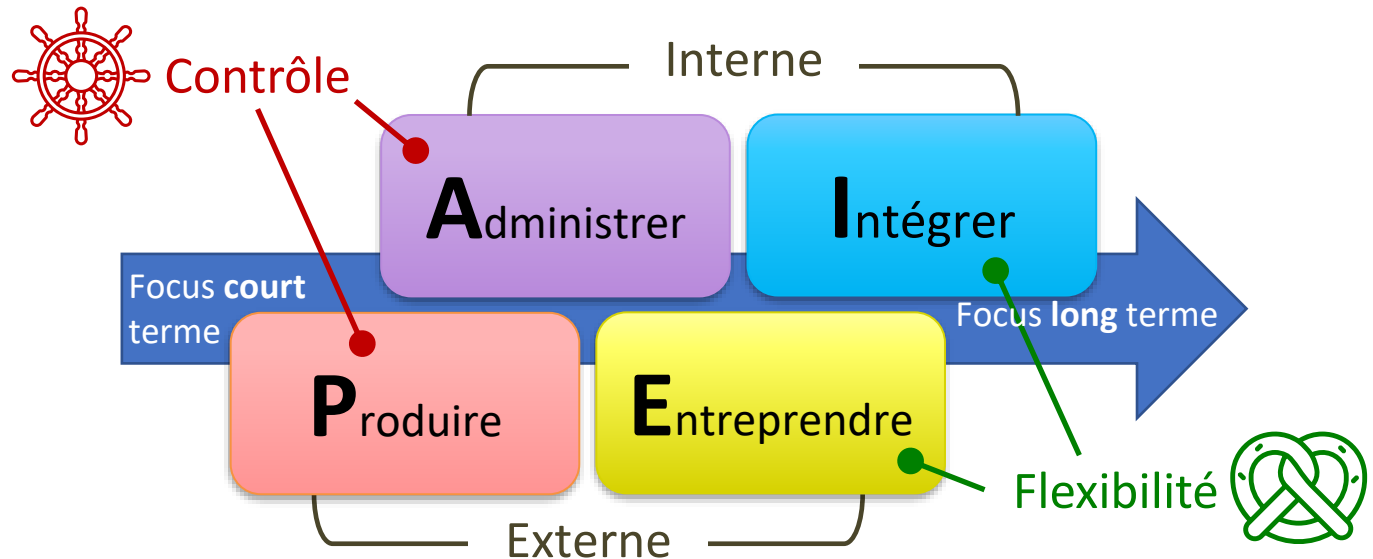


Les 4 forces



→ Chacune de ces forces apporte une attention et une énergie spécifique qui **ont besoin d'être développées et mises en œuvre** dans l'organisation

Dénomination
des forces



- 4 composants de l'**ADN du fonctionnement collectif**
- 4 forces **complémentaires**

→ Une organisation les utilise pour exercer sa **Flexibilité** et sa capacité de **Contrôle**, afin de **grandir et d'évoluer**



A quoi reconnaître les forces



Interne

Administrer

Force de la rationalité

- Organiser, structurer
- Gérer, normer
- Systématiser, planifier
- Focus : optimiser l'usage des Ressources/Energies de l'organisation
- Implique → pensée linéaire et logique, avec l'attention portée sur les détails

Intégrer

Force de la cohésion, de l'unité

- Partager, créer du lien
- Impliquer, inclure, prendre soin
- Nourrir l'appartenance
- Focus : interdépendance, unir au-delà de l'action (valeurs, comportement...)
- Implique → pensée inclusive, ouverte et sans attente

Contrôle



Focus court terme

Focus long terme

Produire

Force de l'action

- Réaliser, fabriquer
- Servir
- Accomplir
- Focus : réaliser un produit, un service, servir des bénéficiaires
- Implique → action et positionnement dans l'ici et maintenant

Entreprendre

Force de la créativité

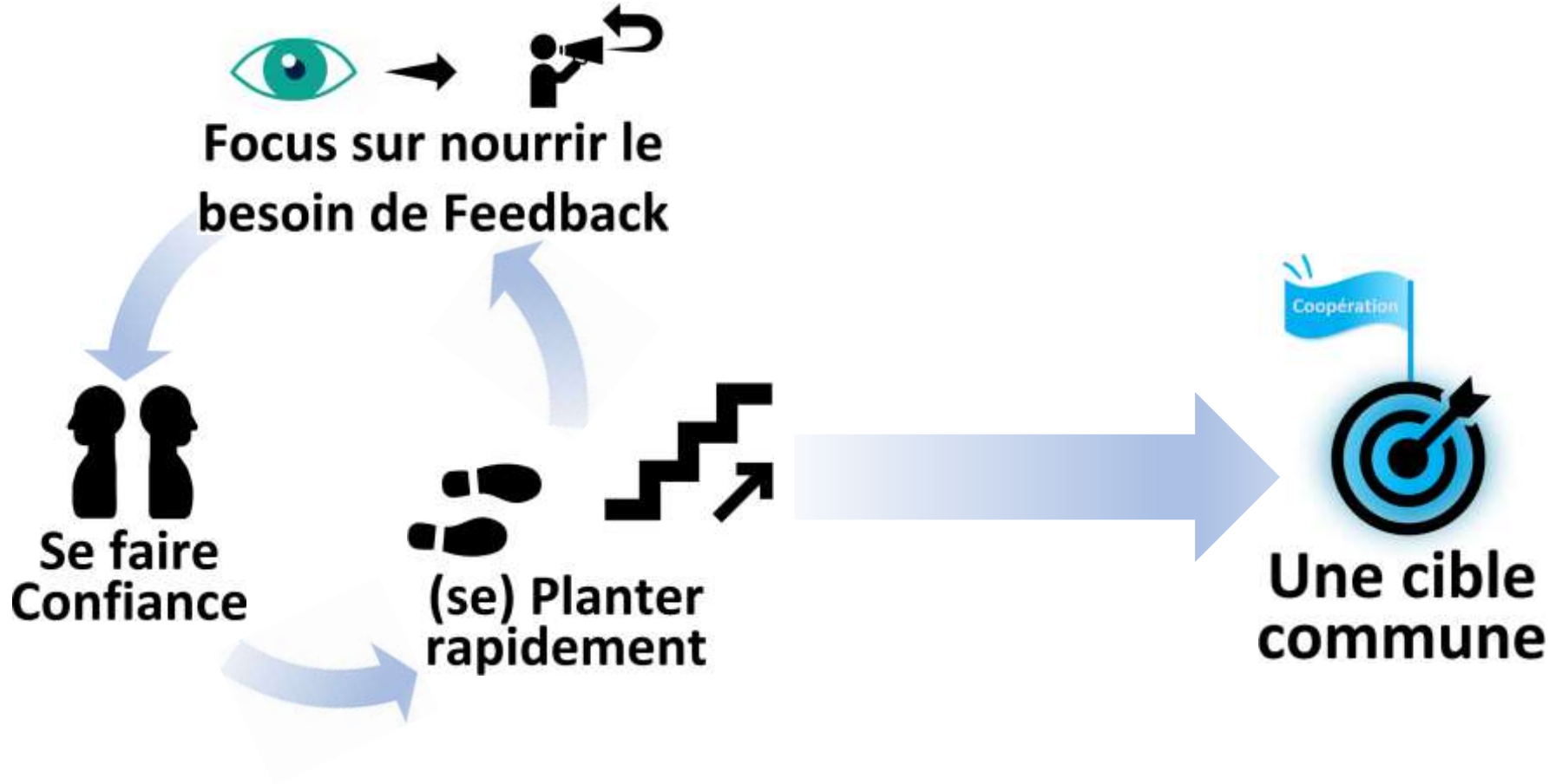
- Améliorer, bonifier
- Anticiper, innover, rechercher
- Focus : répondre à l'évolution des besoins des bénéficiaires et aux opportunités
- Implique → créativité, ouverture au changement, aux risques



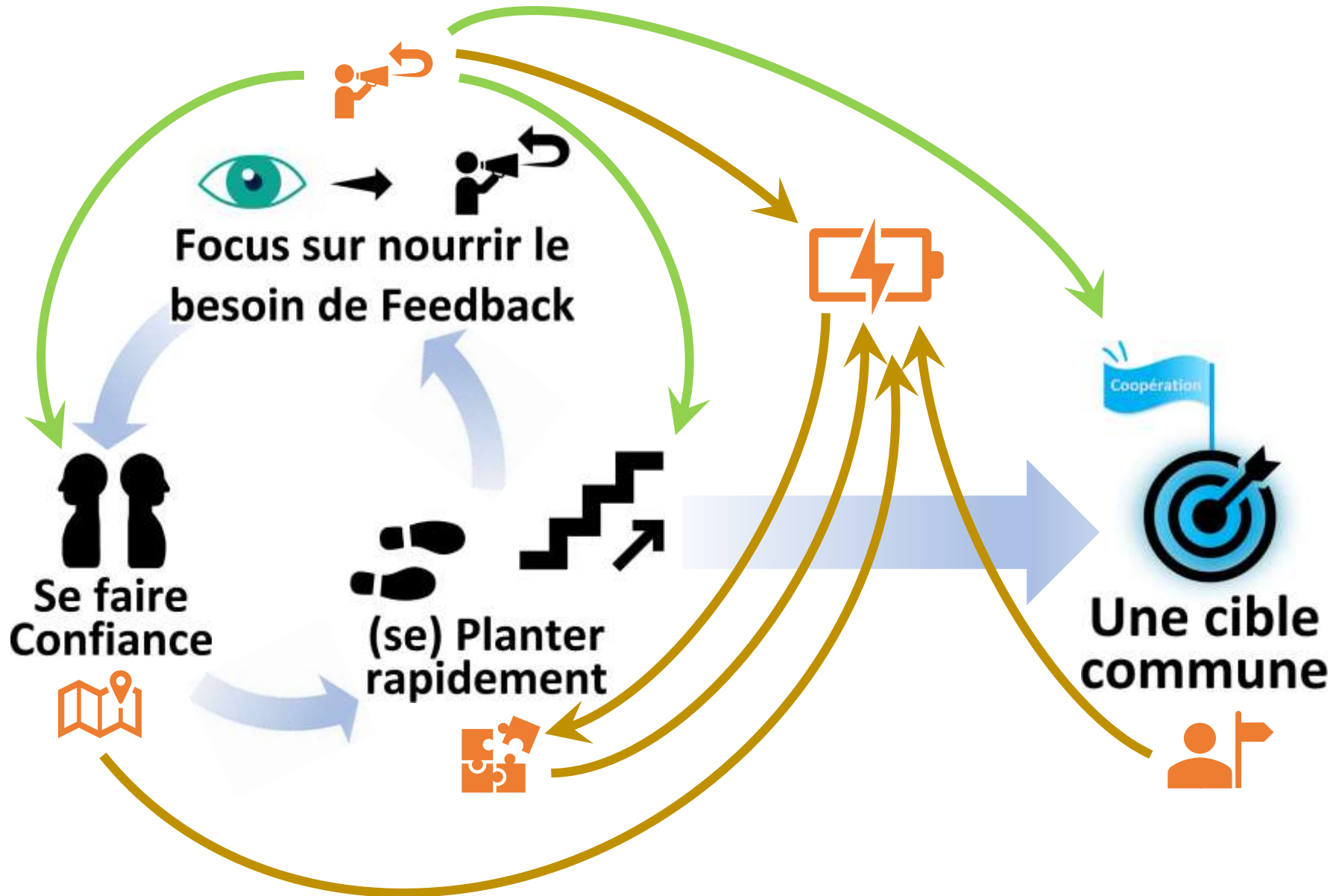
Flexibilité

Externe

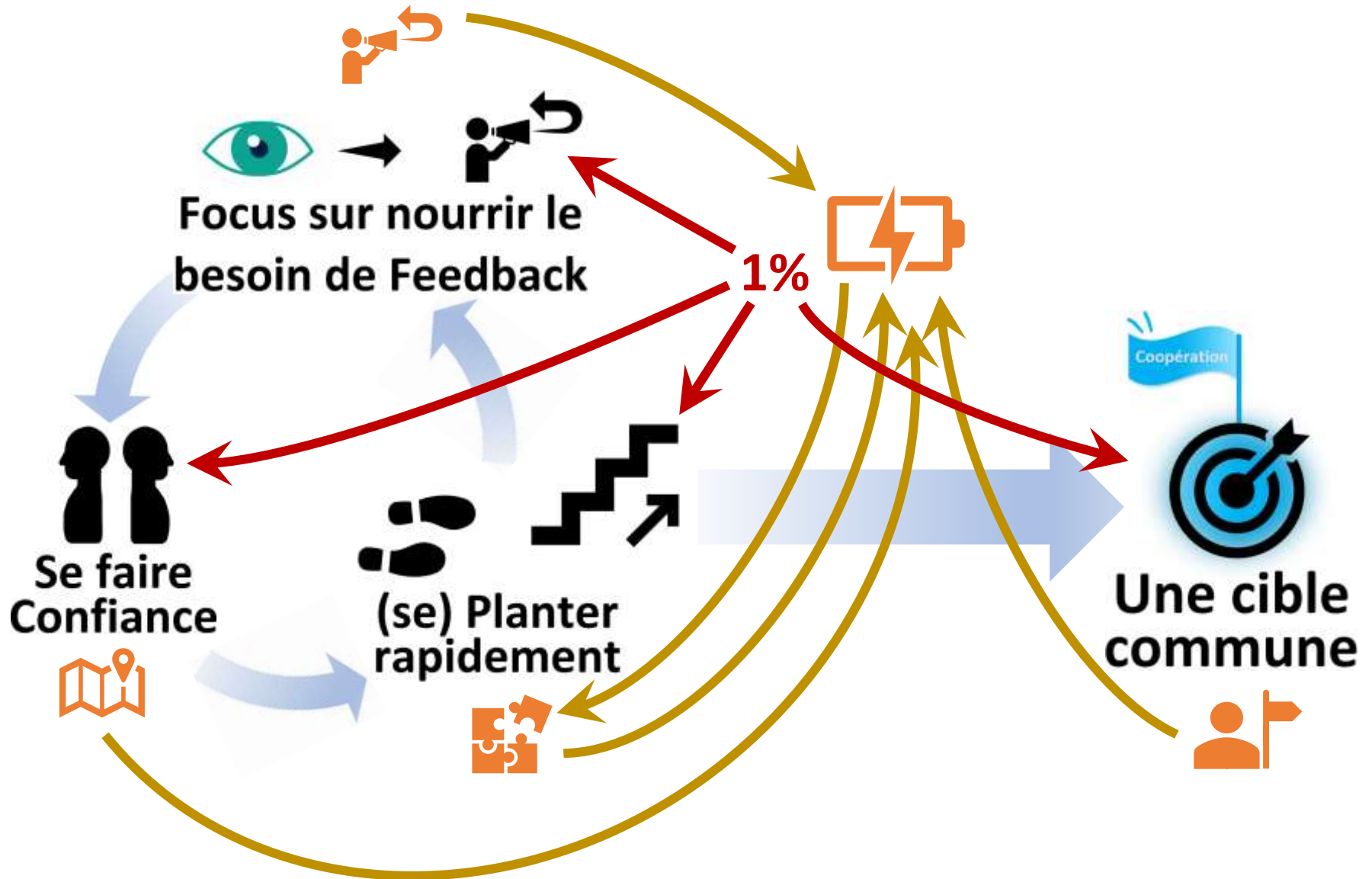
L'amélioration continue – 4 Principes



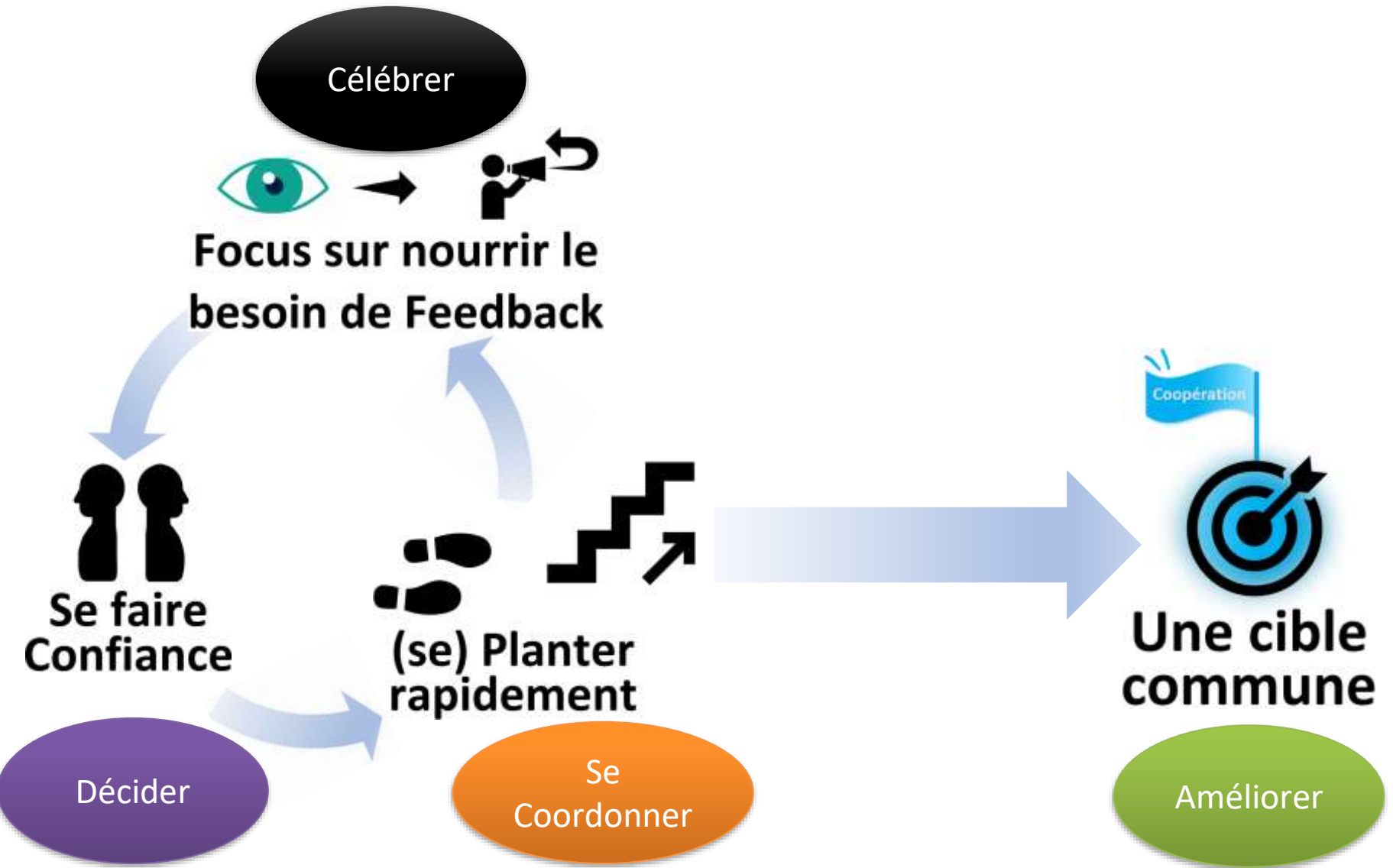
L'amélioration continue – 4 Principes



4 Principes amélior. continue + 1%



L'amélioration continue – 4 Principes





Chemin habituel (ou cycle d'évolution habituel)



PAEI	Maturité	Priorité de l'étape
p a E i	Gestation	La créativité → faire des plans pour changer le marché ou en ouvrir un nouveau
P a e i	Petite enfance	L'action → obtenir des résultats assurant la permanence de l'organisation
P a E i	Enfance	Déléguer , gérer les dysfonctionnements sur les résultats obtenus → s'adapter au marché tout en produisant des résultats de qualité
P A e i	Adolescence	La crise d'adolescence est à faire ! L'organisation interne → ralentir le rythme pour développer le système administratif de gestion et de contrôle, introduire un leadership institutionnel ; abandonner le management intuitif, se distancer du fondateur
P A E i	Adulte	La croissance → avec imagination et maîtrise, parvenir à un équilibre entre contrôle et flexibilité
Avec l'équilibre de cette étape, l'organisation atteint un point stable du cycle (où tout fonctionne)		
P a E I	Coopération par les valeurs	La culture de valeur et de sens → développer le « Nous », l'adhésion du plus grand nombre à la vision, aux valeurs et aux décisions
P A E I	Coopération organique	Le fonctionnement organique du système → fonctionnement fondé sur le consentement au niveau des activités et des relations, en interne et avec les systèmes connectés (clients, partenaires, collectivités)



Les 7 stades de maturité principaux



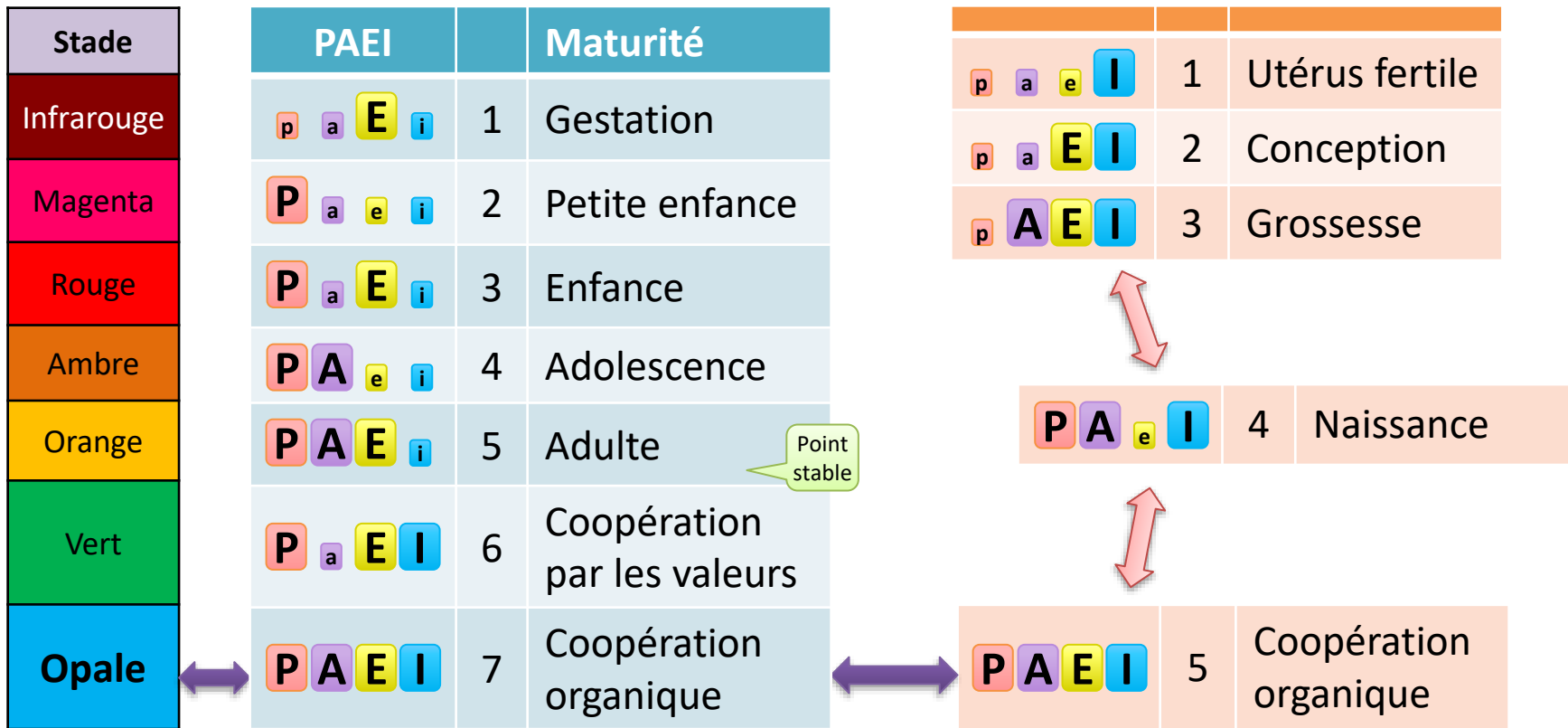
P AEI	Couleur	Métaphore	Contexte d'émergence	Exemples actuels	Avancées clés
p a E i	Infrarouge		Vie par petits groupes familiaux		
P a e i	Magenta		Vie par tribus		
P a E i Enfance	Rouge	Une meute	Vie en sociétés tribales	Petite entreprise où patron décide in fine et se mêle de tout	<ul style="list-style-type: none"> • La division du travail • L'autorité hiérarchique
P A e i Ado	Ambre	Une armée	Etats, civilisations, agriculture, institutions, administrations et religions organisées	Eglise catholique, écoles publiques	<ul style="list-style-type: none"> • Les rôles officiels • Les processus reproductibles
P A E i Adulte	Orange	Une mécanique	Les grands groupes multinationaux	Démocratie, industrie, banques, GAFA, la Suisse	<ul style="list-style-type: none"> • L'innovation • La responsabilité • La méritocratie
P a E I Coop. valeurs	Vert	Une famille	Libération des femmes, Mai 68, mouvement de la libération (religion), sociétés postconventionnelles	Associations, travailleurs sociaux, militants société civile	<ul style="list-style-type: none"> • L'autonomisation • Une culture des valeurs • Le respect des parties prenantes
P A E I Coop. Organique	Opale	Un organisme vivant	Multiplicité des métiers et des pays Lorsque le leader a un centre de gravité Opale	Buurtzorg, Ecole ESBZ Berlin, Gore, FAVI	<ul style="list-style-type: none"> • L'autogouvernance • L'épanouissement • La raison d'être évolutive

Stades de maturité = Stades du chemin habituel

Un nouveau chemin vers la coopération



→ Un nouveau chemin en train d'émerger !



Agir dans son cercle d'influence – Collectif



➔ Ne s'occuper que des tensions se trouvant dans son cercle d'influence (1+2) !

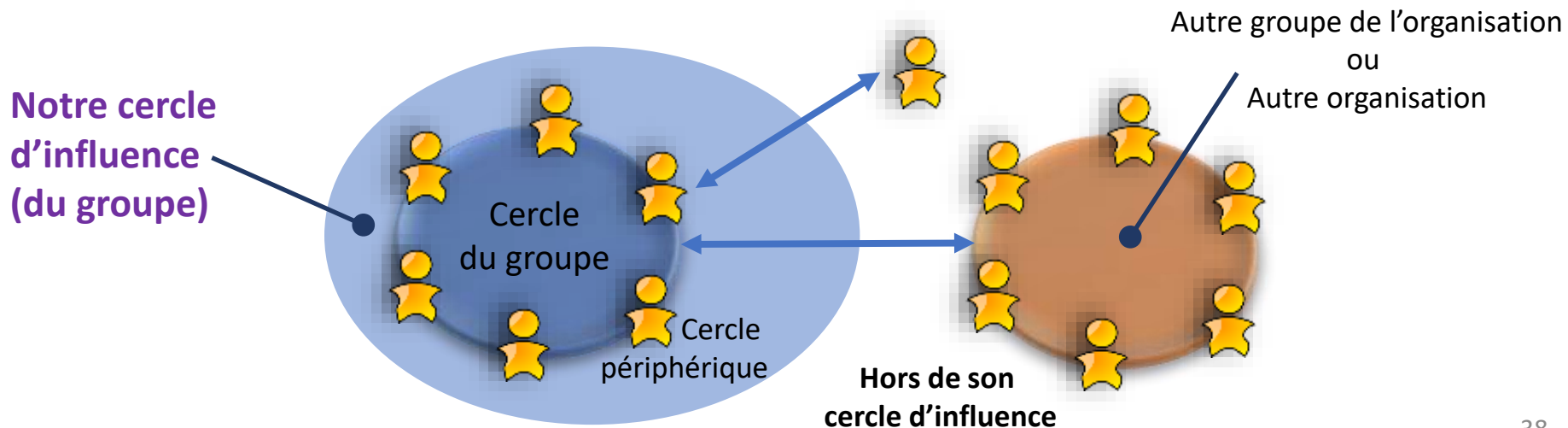
1) **Cercle du groupe** – c'est notre responsabilité ← nous nous en occupons à 100%

2) **Cercle périphérique** – nous pouvons influencer ← IMPORTANT, en lien → besoin



3) hors de son cercle d'influence ← nous lâchons prise

➔ Agir hors de son cercle d'influence est une perte d'énergie



L'Art de la Coopération et ses 6 arts

