

Au delà du public et du privé : les communs

Archive sous licence [Creative Commons BY-SA 4](#)
du « Témoignage 4 » (pp. 375-387) du livre de

Madeleine Laugeri, Philippe Oswald et Fabio Balli

Les Clés du dialogue hiérarchique
L'organisation co-construite :
concilier Autorité et Autonomie

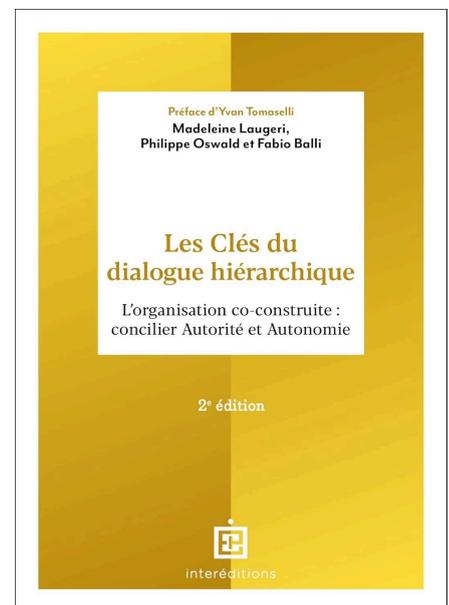
publié chez [InterEditions](#) le 16 octobre 2024

ISBN : 978-2729622565

Chapitre : doi.org/10.5281/zenodo.14060294

Illustrations : doi.org/10.5281/zenodo.10727057

Contact : www.fabioballi.net



Apprendre à marcher ensemble ?	2
Activités de co-création de technologies libres en santé	4
Les ressources méconnues du collectif	7
Au delà du public et du privé : les communs	9
Se recréer et créer ensemble un monde de rêve	12
Références	13

Dans ce témoignage, je souhaite partager comment ma compréhension des Trois Contrats a évolué, et le rôle qu'ils peuvent jouer dans l'amélioration de notre « vivre ensemble ».

Apprendre à marcher ensemble ?

Depuis 250 ans, la Révolution industrielle a institué un nouveau contrat social. Nous avons créé des machines pour « marcher plus vite », des techniques pour dompter notre Nature, des lois pour nous penser en sécurité (Capra et Mattei, 2015).

Qu'en est-il de notre capacité à « marcher ensemble », à écouter ce qui vit en nous, à trouver la paix – en nous et avec nos voisins ?

Vivre les Trois Contrats fut une illumination. Je n'ai jamais touché de si près ce qui est pour moi le cœur du « vivre ensemble ». Car le mouvement subtil que propose Madeleine permet de renaître à notre Humanité.

De fait, lorsqu'un leader « abandonne » son équipe pour un temps, en invitant l'équipe à s'accorder, puis à lui revenir en parlant d'une voix, il pose un geste de Sagesse, de Retour à Soi, d'Ouverture à l'Autre.

Le leader reconnaît ainsi que la connaissance existe avant tout à travers la qualité des relations de l'équipe. Il accepte d'entomber son savoir pour affirmer sa confiance dans le collectif, pour lui permettre de co-naître.

Ces quelques pas faits pour sortir de la salle permettent à l'équipe d'apprendre à marcher, et de développer son autonomie.

Cet apprentissage ne peut toutefois être qu'expérientiel : fournir à un enfant des outils ne l'aidera pas à trouver son propre équilibre.

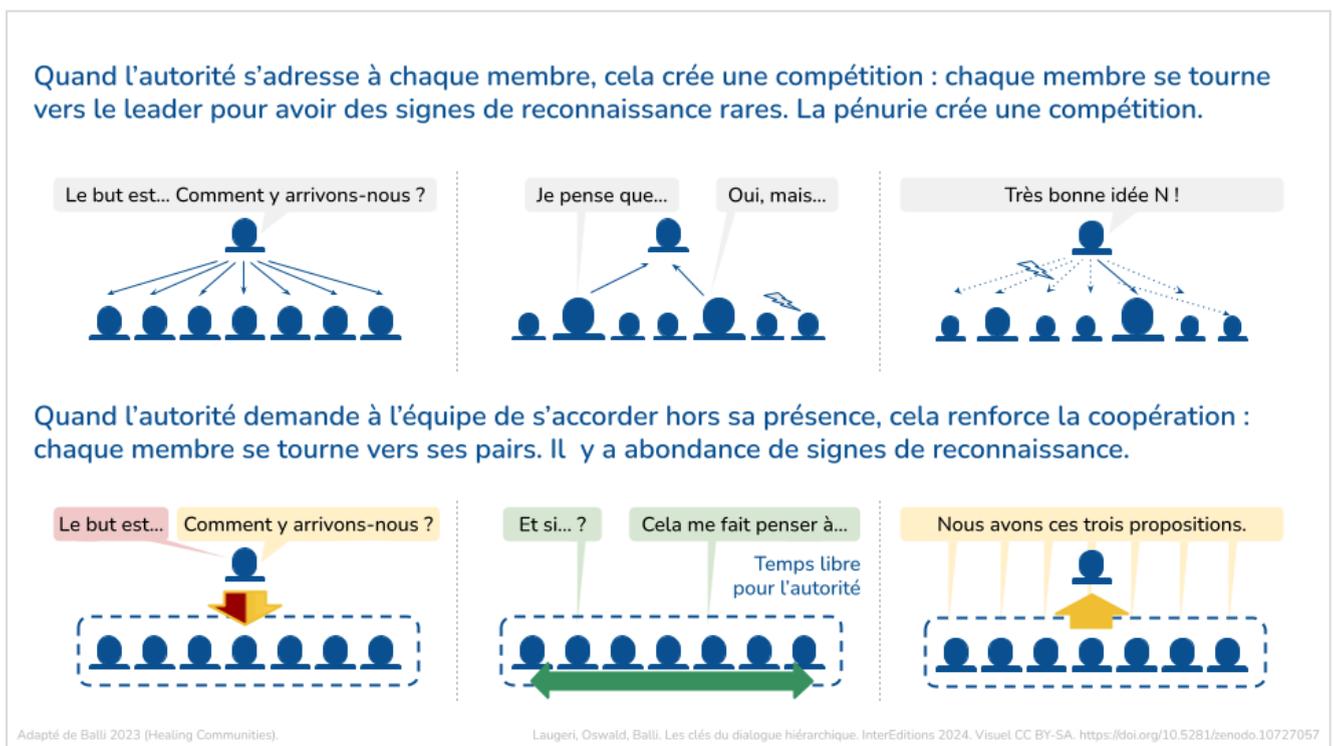


Figure 1 – De la pénurie à l'abondance de reconnaissance
Adapté de Balli (2023a)

Comment alors favoriser cette transition au-delà des frontières organisationnelles, sociales, culturelles ? De quels mouvements récents peut-on s'inspirer ?

Lorsque Curt Blattner (2020) a mis en œuvre les Trois Contrats pour la recherche sur le café de Nestlé monde, il a estimé que **la performance collective des 500 collaborateurs s'était multipliée par quatre**. Il explique ainsi comment, avec le soutien de Madeleine Laugeri, il a appris à valoriser l'autonomie de son équipe directe, en la laissant déployer les Trois Contrats avec leur propre équipe directe, et ainsi de suite.

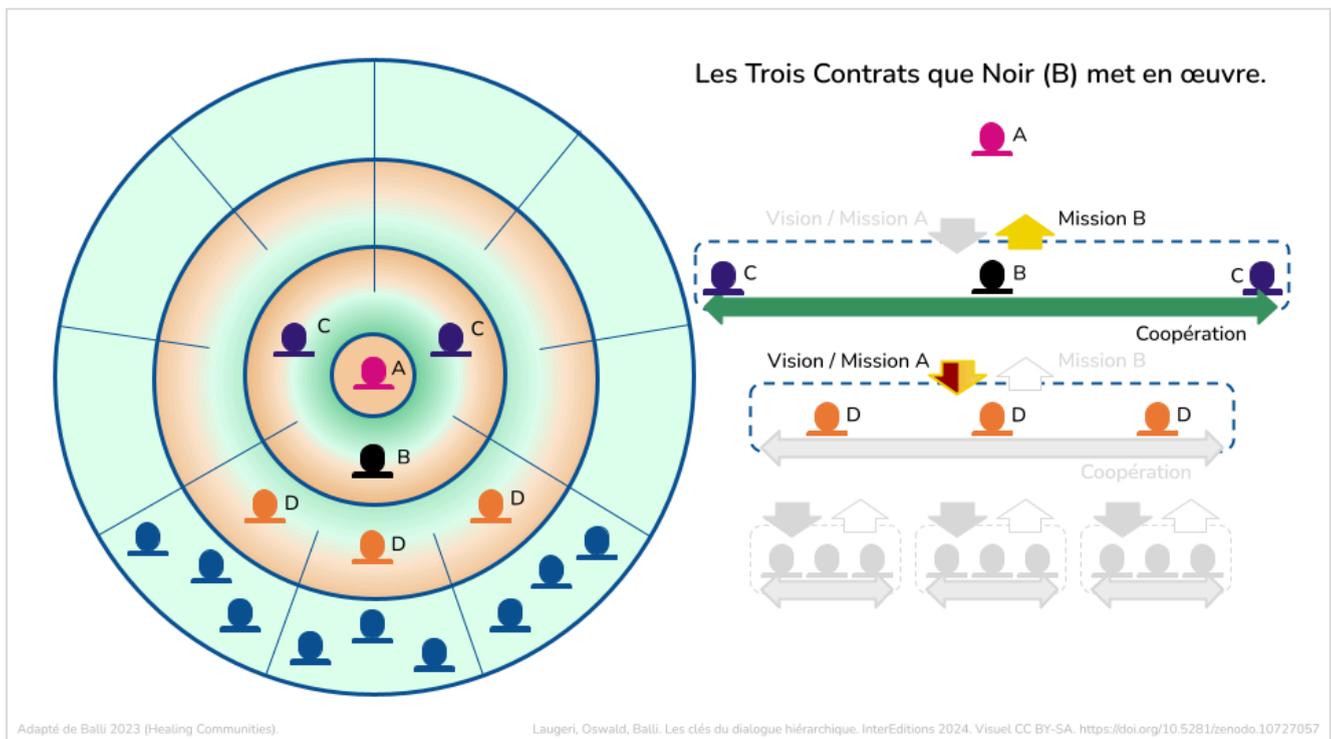


Figure 2 – Diagramme de structure avec rôles Planifié (gris) et Émergent (blanc) et schéma des trois Contrats mis en place par Noir (B)
 Adapté de Balli (2023a)

Du point de vue de B, les Contrats prennent forme comme suit :

- B et C reçoivent de A un *Contrat de Vision* (buts) et un *Contrat de Mission A* (attentes sur la qualité de relation hiérarchique et la méthode pour atteindre les buts). A leur demande de s'accorder, hors sa présence, pour répondre avec un *Contrat de Mission B* (attentes sur la qualité de la relation hiérarchique et propositions pour atteindre les buts).
- B et C co-construisent leur *Contrat de Coopération* (attente sur la qualité de la relation entre pairs) puis leur *Contrat de Mission B*.
- B et C présentent leur *Contrat de Mission B* à A qui les remercie et demande au besoin des ajustements.
- B transmet ensuite le *Contrat de Vision* et son *Contrat de Mission A* aux D en leur demandant à leur tour de s'accorder hors de sa présence, et de répondre avec un *Contrat de Mission B*. Les C font de même avec leur équipe respective.
- B ajuste ses Trois Contrats selon les modalités prévues.

Ainsi, le Changement Émergent **minimise les ressources nécessaires pour atteindre un but**.

plutôt que...	le leader...
modifier la structure organisationnelle	modifie l'agenda des rencontres déjà en place
imposer un changement qui crée des résistances	invite l'équipe à s'accorder sur des propositions de changements pertinents pour atteindre les objectifs
s'adresser à chaque membre de l'équipe, ce qui met les individus en compétition pour être reconnus du leader	dit à l'équipe de coopérer sans lui pour consolider des propositions, ce qui renforce l'esprit d'équipe, la qualité des apports, libère du temps

Tableau 1 – L'unicité du Changement Émergent

Déployer les Trois Contrats fluidifie le partage d'informations du cœur de la structure aux organes périphériques, et des organes périphériques au cœur. Cela permet un équilibre dynamique (Bernard-Weil, 2002), reflète des cycles que l'on retrouve au plus profond de notre Nature.

Si l'on revient à la métaphore de la marche, nous semblons aujourd'hui avoir besoin de nombreuses béquilles pour maintenir un semblant d'équilibre : chaque Européen consommerait en énergie l'équivalent du travail de 500 esclaves (Jancovici, 2013)...

Démocratiser les Trois Contrats en Europe permettrait donc, si l'on applique le facteur d'efficience de 400 % expérimenté par Curt, d'**affranchir 900 millions d'esclaves virtuels**... ou pour le moins, de ré-allouer ces ressources au bien commun !

Activités de co-création de technologies libres en santé

Je me suis inspiré des Trois Contrats pour organiser des événements de co-création et de recherche-action participative. Entre 2014 et 2019, j'ai ainsi coordonné dix games jams à Montréal, Genève, Paris et Besançon. J'ai aussi organisé et rejoint avec mon équipe divers hackathons et résidences organisés dans ces villes ainsi qu'à Sion, Milan, Calgary, et Séoul.

Ces activités, qui visaient le développement de jeux numériques et de capteurs de souffle, ont réuni en moyenne une quinzaine de volontaires sur une période de deux à six jours (www.breathinggames.net).

Mon objectif pour chacun de ces événements était de réunir des designers de jeux, programmeurs, soignants, personnes affectées (asthme, mucoviscidose, BPCO), et autres personnes intéressées pour qu'elles conçoivent ou enrichissent les jeux et capteurs que nous développons.



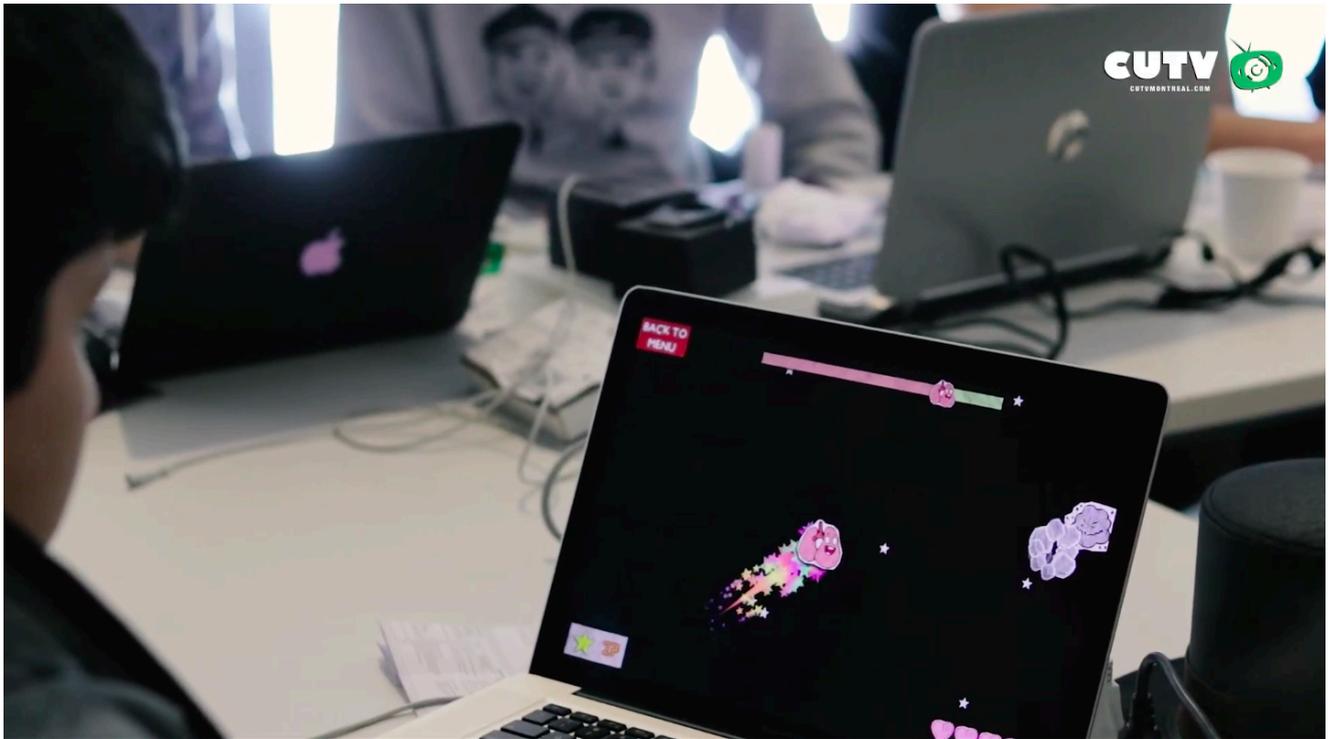
Vidéo 1 – Game jam organisée lors du festival Open Geneva

Regarder : <https://www.rts.ch/play/tv/19h30/video/hackathon-le-jeu-video-au-service-de-la-sante-?urn=urn:rt:video:10308304>



Vidéo 2 – Game jam organisée à l'hôpital Necker, Paris

Regarder : <https://youtu.be/Zam1gvAwqEc>



Vidéo 3 – Game jam organisée à l'Université Concordia, Montréal
Regarder : <https://youtu.be/9L3LATHWsw0>

Ainsi, j'ai pu affiner la méthodologie afin d'avoir un processus plus efficace. Par exemple, les premiers événements attiraient des entrepreneurs intéressés à créer un produit exclusif qui leur permettrait de générer des profits ; or, il était essentiel pour nous de garantir la liberté des utilisateurs d'utiliser, reproduire, enrichir, réparer et adapter ce que nous faisons. J'ai donc ajusté le formulaire d'inscription aux événements pour que les personnes intéressées comprennent bien nos valeurs.

De même, en voyant les projets se multiplier au fil des événements, j'ai adapté la méthodologie afin de favoriser la convergence autour de projets déjà existants. Ainsi, j'ai modifié la première partie des rencontres en commençant par une brève introduction sur le projet et les enjeux, suivie d'un tour de table de présentation, puis de deux cycles de prototypage en sous-groupes. Le premier cycle permettait aux gens de faire connaissance et de ressortir quelques idées communes, puis de les présenter en grand groupe, avant de retourner en sous-groupes pour aller plus loin dans la réflexion, en intégrant les idées des autres sous-groupes.

Ici encore, le *Contrat de Mission* jouait un rôle essentiel pour :

- communiquer les attentes en termes de performance – construire sur l'existant et présenter un prototype fonctionnel aux utilisateurs plutôt que créer un nouveau prototype moins abouti, et
- favoriser la convergence, ou tout au moins un échange régulier entre les différents projets, pour permettre d'identifier des besoins et des ressources disponibles.

Un élément important fut également de documenter et diffuser le travail réalisé – code source, designs, témoignages vidéo, méthodologie, etc. – sous licences libres afin que ces projets puissent être repris par d'autres.

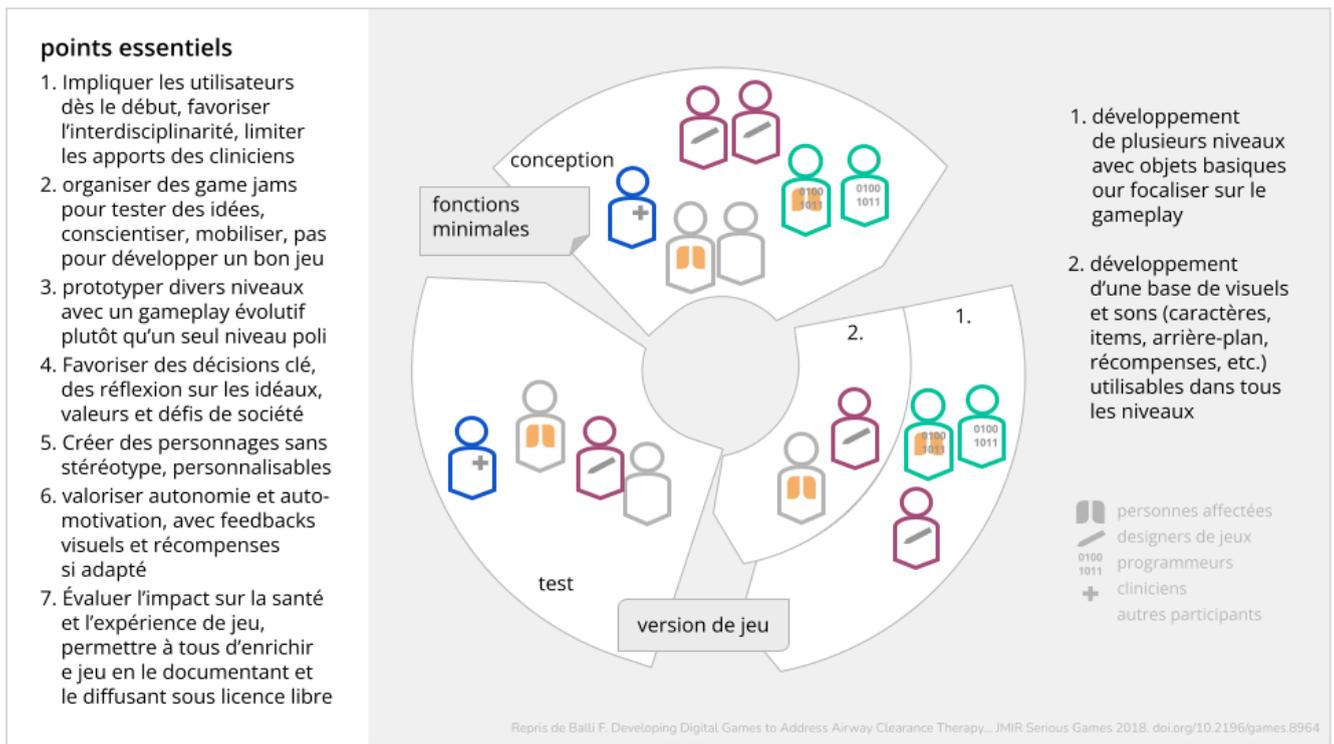


Figure 3 – Méthodologie de co-création
Repris de Balli (2018)

En termes de résultats, la communauté « Breathing Games » a réuni plus de 500 contributeurs, qui ont conçu 45 prototypes de jeux et de contrôleurs. 5 études cliniques, 89 communications scientifiques et 16 entrevues média ont été réalisées. Selon mon estimation, cette initiative a généré 1.7 million de francs de valeur. Le temps investi *pro bono* par les contributeurs représente quatre cinquièmes de ce montant (Balli, 2023a, p. 177). Il est selon moi de même pour toute entreprise : c'est la qualité de la coopération entre individus qui crée le plus de valeur, or cette qualité n'est habituellement que peu reconnue et valorisée.

Les ressources méconnues du collectif

En 2020, plusieurs initiatives similaires ont émergé, portées par la population, en réponse à la paralysie de l'industrie et à l'agitation de l'État.

Ces mouvements sociaux, que j'avais découverts dès 2014 en co-crédant une initiative pour rendre les soins respiratoires ludiques (Balli, 2023a), devenaient visibles par leur changement d'échelle :

- les **hackathons**, typiquement une fin de semaine durant laquelle quelques dizaines de volontaires se retrouvent et forment des équipes pour concevoir des solutions sur une thématique donnée ;
- les **réseaux de makers**, typiquement une multitude d'individus autonomes qui fabriquent par passion des objets en tirant parti d'outils de production personnels ou collectifs tels que les imprimantes 3D.

Ainsi, je fus invité à rejoindre l'équipe organisatrice du hackathon « European Union versus virus », dont je devins chef de projet société civile. L'objectif à un mois était de réunir plusieurs milliers de personnes sur trois jours pour innover face à la crise.

Je compris alors le potentiel qu'un tel événement pourrait avoir si l'on mettait en place les Trois Contrats, pour que l'ensemble des participants converge vers un minimum de solutions librement reproductibles. J'avais en effet adopté ces principes pour co-créer des jeux en santé, après avoir participé à plusieurs hackathons où les participants se divisaient en équipes trop petites pour être capables de porter leur projet une fois l'  v  nement terminé.

Ainsi, je mod  lisai comment les participants pourraient s'accorder pour minimiser le nombre de projets et fluidifier la communication. Je suggérai un *Contrat de Mission B* pour répondre à l'urgence de produire des respirateurs (Balli, 2023a). J'invitai leaders et participants à s'organiser pour que chaque équipe contribue à un projet commun comme le respirateur : l'une recueillant les besoins des experts de terrain, l'autre comparant les solutions existantes, la troisième faisant une revue de littérature, la quatrième élaborant un protocole de test, etc.

Cela fut refusé, et les bénévoles produisirent seize projets de respirateurs open-source... s'ajoutant aux 75 modèles open-source non aboutis que j'avais répertoriés.

   l'échelle du hackathon, les 20 900 participants produisirent 2 100 projets, dont la majorité fut probablement abandonnée par manque de moyens. Ce fut pareil pour les quatre hackathons qui réunirent chacun entre 12 000 et 28 000 personnes entre mars et juin 2020. Je compare cela avec l'hôpital bâti en Chine dans la même période.

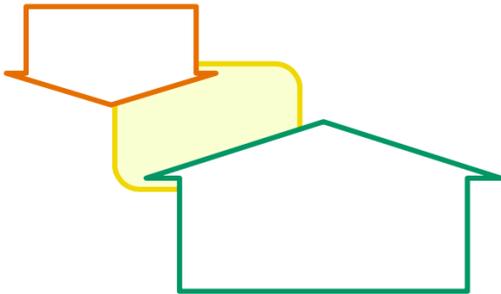
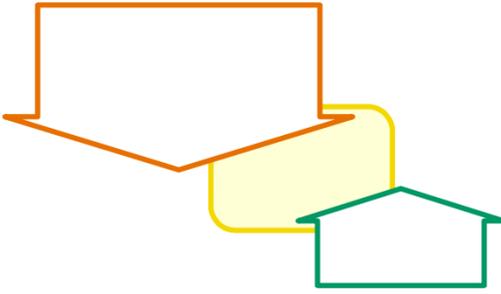
	5 grands hackathons	Hôpital de Wuhan
Contributeurs	96 000 bénévoles	7 000 employés
Durée	3 à 7 jours	8 jours
ETP / 1 an	1500 personnes	225 personnes
Résultat	5 770 projets	1 hôpital temporaire de 1 000 lits
Investissement en CHF	30 millions en bénévolat (�� 1485 fr. par mois)	125 millions en impôts
Dynamique	 <p>multiplication de projets redondants, épuisement des ressources</p>	 <p>performance à haut coût humain, perte de notre Humanité</p>

Tableau 2 – Comparaison entre les cinq plus grands hackathons de 2020 et la construction en urgence d'un hôpital en Chine
Adapté de Balli (2023a)

Bien heureusement, des acteurs du mouvement des makers semblent avoir atteint un meilleur équilibre Émergent / Planifié.

Ainsi, les vingt membres du collectif Maker's Asylum en Inde ont réussi à mobiliser des contributeurs qui ont produit un million de visières de protection en 49 jours. Plus tard, l'équipe fédéra quelque 150 organisations, qui réussirent à produire, sans connaissance préalable, un concentrateur d'oxygène en huit semaines.

Mondialement, les réseaux de makers produisirent plus de 48 millions d'équipements de protection en 2020, pour une valeur estimée à au moins 144 millions de francs (Open Source Medical Supplies et Nation of Makers, 2021). En France, 50 000 visières furent produites chaque semaine par ces réseaux (Makery, 2020).

Ainsi, lorsque je fus invité par Open Geneva et le Geneva Health Forum à concevoir un événement sur l'innovation ouverte en santé, je sus immédiatement que je devais valoriser de telles initiatives.

Au delà du public et du privé : les communs

Ainsi, je réunis, fin 2020 quinze leaders de communautés œuvrant à la « commonisation » des technologies en santé (Balli, 2023b).

La « commonisation » consiste à créer des communs, à savoir des ressources qui appartiennent à, et sont gérées par le collectif, et non par l'État (propriété publique, nationalisation) ou des particuliers (propriété privée, privatisation).

Elinor Ostrom (2009), Prix Nobel d'Économie, a de fait démontré que les communautés sont mieux à même de préserver les ressources naturelles que l'État ou le marché. De même, les entreprises qui mutualisent leur design peuvent continuer de générer des profits, tout en permettant des économies d'envergure.



Figure 4 – Exemples de communs en santé
Adapté de Balli (2023a)

Ainsi, Winter et al. (2019) ont calculé que la population allemande pourrait épargner 200 millions d'euros par an si les producteurs de petits scanners IRM mettaient en commun les plans et code sources de base de leurs machines – ce qui permettrait également à d'autres communautés de par le monde d'étudier, réparer, reproduire et améliorer ces équipements.

Initialement axé sur les technologies médicales open-source, je fis évoluer cet événement pour valoriser l'innovation sociale. Cela donna lieu au festival « Prenons soin ensemble », qui se déroula du 30 avril au 8 mai 2022 à Genève.

J'affinai mon *Contrat de Vision*, pour préciser l'état d'esprit que j'attendais des contributeurs (Balli, 2023b) :

- « des approches inclusives qui renforcent nos capacités collectives et individuelles à prendre soin ;
- une co-création fondée sur l'introspection, l'écoute active et notre capacité à nous accorder ;
- des connaissances nouvelles générées par des citoyens, librement accessibles et enrichissables » (p. 2).

J'invitai les personnes intéressées à une réunion hebdomadaire en ligne. Je voulus établir un *Contrat de Mission* avec le groupe, mais n'y parvins pas car une participation régulière n'était pas requise. Je proposai alors en *Contrat de Mission A* que le programme du festival émerge de l'équipe, en fixant un cadre éthique strict, basé sur mon expérience de co-création de jeux en santé.

Les activités devaient :

- être alignées aux objectifs du festival ;
- ne pas avoir de caractère lucratif ;
- favoriser une participation active de chaque personne sur au moins deux tiers du temps ;
- être documentées sur l'outil collaboratif MediaWiki.

De nouvelles personnes rejoignirent à la réunion hebdomadaire, et des groupes thématiques furent formés avec de nouveaux partenaires. Vu les contraintes de temps, je proposai qu'une journée soit consacrée à chaque thème, en souhaitant que les co-hôtes des différentes thématiques fassent des liens entre eux. J'œuvrai alors, avec l'aide de quelques collègues, à soumettre des demandes de fonds pour financer l'infrastructure, l'accueil et la documentation. Je décidai des outils collaboratifs et du choix final du lieu, après discussion avec les contributeurs clé. Quelques contributeurs se proposèrent d'assurer la communication.

Cet engagement collectif permit un résultat exceptionnel :

- festival de neuf jours sur deux sites principaux ;
- programme de 90 activités co-élaboré par 158 contributeurs ;
- sept thématiques : santé mentale, santé planétaire, médecine narrative, « workshops », théâtre législatif, art-thérapie et cercles de partage ;
- 500 participants pour l'avant-première suisse de « La fabrique des pandémies » présentée peu avant à l'UNESCO ;
- plus de 100 pages wiki, 30 vidéos et 10 entrevues média pour rendre les contenus accessibles (www.openvillage.ch).



Figure 5 – Impact du festival
Extrait de Balli (2023b)

Je tins également à documenter l'importance des contributions individuelles dans le succès de l'événement :

- 6 800 heures de présence, équivalent à 340 000 francs ;
- 40 000 francs de dons en nature ;
- 60 000 francs d'aide financière.

Ainsi, 77 % des ressources ont été mises à disposition par la société civile. Cela n'inclut pas la valeur produite par le collectif (1 + 1 + 1 = 9).

En termes de dynamique, la gouvernance du festival ne fut pas aussi participative que souhaité, par manque de ressources et par le format disruptif de participation. La qualité de la coopération fut généralement conviviale et fluide, malgré quelques tensions. L'un des membres de l'équipe resta alité, épuisé par la charge de travail. Le festival se démarqua par sa dynamique participative, même si certaines activités engagèrent peu chaque participant. Un succès fut également de mettre sur pied d'égalité les personnes soignées et les personnes soignantes.

J'ai ainsi conçu deux documents pour rendre ma vision, et la méthodologie qui me tiennent à cœur, plus accessibles (www.openvillage.ch/vision). Mon souhait est que les personnes intéressées de par le monde adoptent cette approche pour organiser leurs propres événements, en tirant parti de ce que nous avons mis en place pour créer un monde où chaque humain puisse vivre dignement.

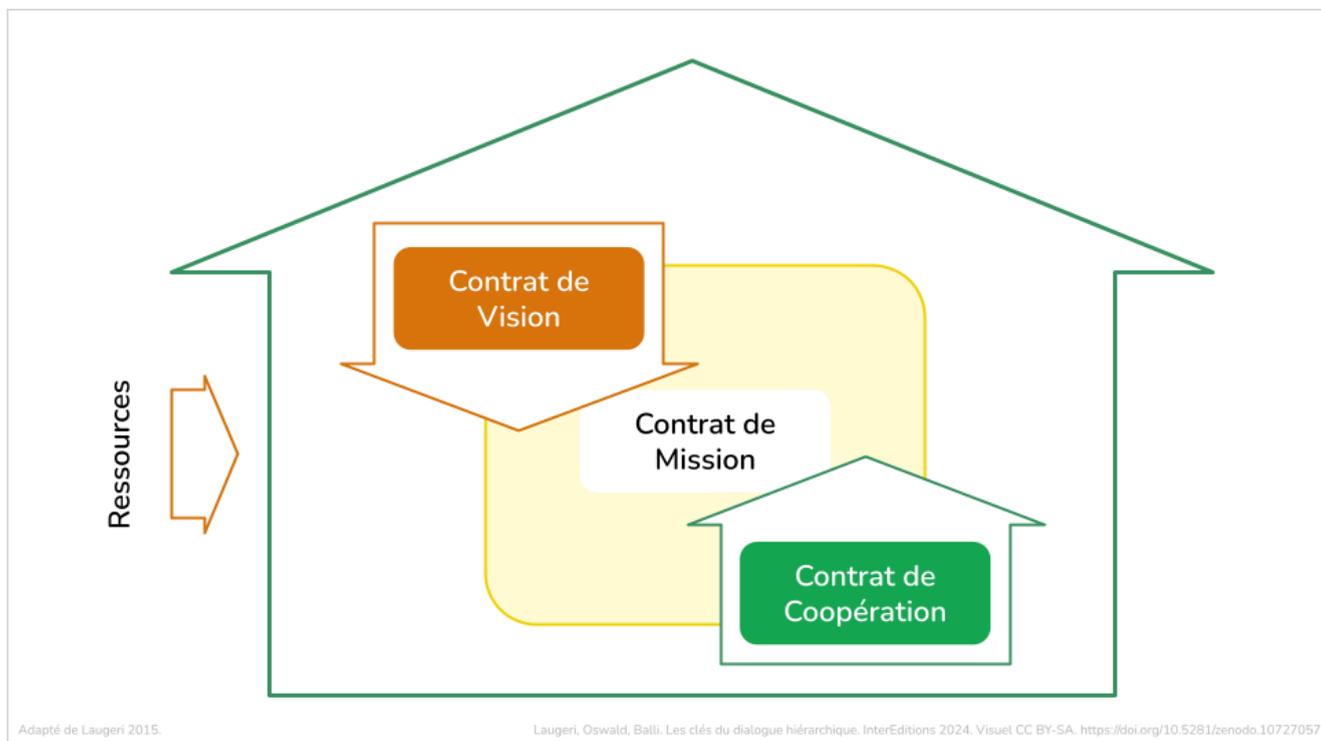


Figure 6 – Diagramme du Changement Émergent Intégral
Adapté de Laugeri (2015)

Se recréer et créer ensemble un monde de rêve

Aujourd’hui, nous disposons, grâce à la technique, de capacités de nous réunir par milliers, pour nous enrichir, et faire face ensemble à des défis de société complexes, qui évoluent rapidement.

Le Changement Émergent offre quant à lui une méthode simple, facile à déployer à grande échelle, pour bonifier la qualité de nos échanges et réduire les ressources nécessaires à nos buts. Je souhaite partager un dernier exemple pour illustrer le potentiel qui sommeille en nous.

En 2011, 750 millions d’humains passaient chaque jour dix secondes à compléter un « captcha », ces petits codes nous faisant dire que nous ne sommes pas des robots. Cela correspond à 500 000 heures par jour, soit 10 millions de francs si l’on considère un tarif horaire de 20 francs.

Le créateur du captcha estima qu’un million de bénévoles pourraient entièrement traduire Wikipedia de l’anglais à l’espagnol en 80 heures. La valeur d’une telle traduction avoisinerait les 45 millions de francs (Von Ahn, 2011).

Or ces deux tâches font moindrement appel à l’intelligence collective. Il s’agit principalement de multiplier les contributions individuelles, pour résoudre de manière séquentielle une tâche simple.

Que pourrions-nous imaginer réaliser, si nous organisions chaque mois une rencontre de trois jours, où le Changement Émergent serait mis à profit pour nous accorder sur le monde que nous voulons co-crée ?

En attendant, nous pouvons initier un mouvement subtil : nous assurer que, lorsque nous sommes leaders d’une équipe, nous laissons au moins la moitié de l’agenda libre pour que l’équipe se retrouve sans nous, et nous partage d’une voix ses propositions.

La méthodologie présentée ci-dessus offre un aperçu de ma thèse, disponible en libre accès et en format éditable (Balli, 2023a).

Je remercie les co-auteurs du livre ainsi que Damien Sekularac pour leur précieux feedback.

Références

- Balli Fabio. Developing Digital Games to Address Airway Clearance Therapy in Children With Cystic Fibrosis: Participatory Design Process. JMIR Serious Games 2018; 6(4). <https://doi.org/10.2196/games.8964>
- Balli Fabio. Healing Communities. What if we collectively had the capacity to overcome any crisis in a matter of days? A method for teams of teams to : listen to each other, agree on priorities, put in commons resources, create few but essential and freely adaptable solutions. PhD thesis. Concordia University 2023a. <https://spectrum.library.concordia.ca/id/eprint/992399>
- Balli Fabio. Préserver notre santé : un patrimoine commun. SDGzine 2023b; 3. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7833396>
- Blattner Curt. The Heartbeat of Excellence: The Design of Changing Sustainably, the Swiss Way. Lid 2020. <https://www.lidpublishing.com/book/the-heartbeat-of-excellence>
- Bernard-Weil Elie. Stratégies paradoxales en bio-médecine et sciences humaines, L'Harmattan 2002. https://www.editions-harmattan.fr/livre-strategies_paradoxales_en_bio_medecine_et_sciences_humaines_elie_bernard_weil-9782747533379-11307.html
- Capra Fritjof, Mattei Ugo. The Ecology of Law : Toward a Legal System in Tune with Nature and Community. Berrett-Koehler 2015. <https://www.bkconnection.com/books/title/the-ecology-of-law>
- Jancovici Jean-Marc. Combien suis-je un esclavagiste ? 2013. <https://www.jancovici.com/transition-energetique/l-energie-et-nous/combien-suis-je-un-esclavagiste/>
- Laugeri Madeleine. Les clés du dialogue hiérarchique (première édition). 2015.
- Makery. Covid-19 : mobilisation sans précédent des makers en France. 2020. <https://www.makery.info/2020/04/09/covid-19-la-mobilisation-des-makers-francais-est-sans-precedent-il-serait-temps-que-letat-sen-rende-compte/>
- Open Source Medical Supplies et Nation of Makers. Design, make, protect. A report on the open source maker and manufacturer response to the Covid-19 PPE crisis. Open Source Medical Supplies 2021. https://www.opensourcemedicalsupplies.org/wp-content/uploads/2021/01/Design-Make-Protect_21.01.27.pdf
- Ostrom Elinor. Beyond Markets and States : Polycentric Governance of Complex Economic Systems. Nobel Prize lecture 2009. https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/ostrom_lecture.pdf
- Von Ahn Luis. Massive-scale online collaboration. TED 2011. https://www.ted.com/talks/luis_von_ahn_massive_scale_online_collaboration
- Winter Lukas et al. Open Source Medical Devices for Innovation, Education and Global Health : Case Study of Open Source Magnetic Resonance Imaging. Dans Tobias Redlich et al. Co-Creation : Reshaping Business and Society in the Era of Bottom-up Economics. Springer 2019. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97788-1_12