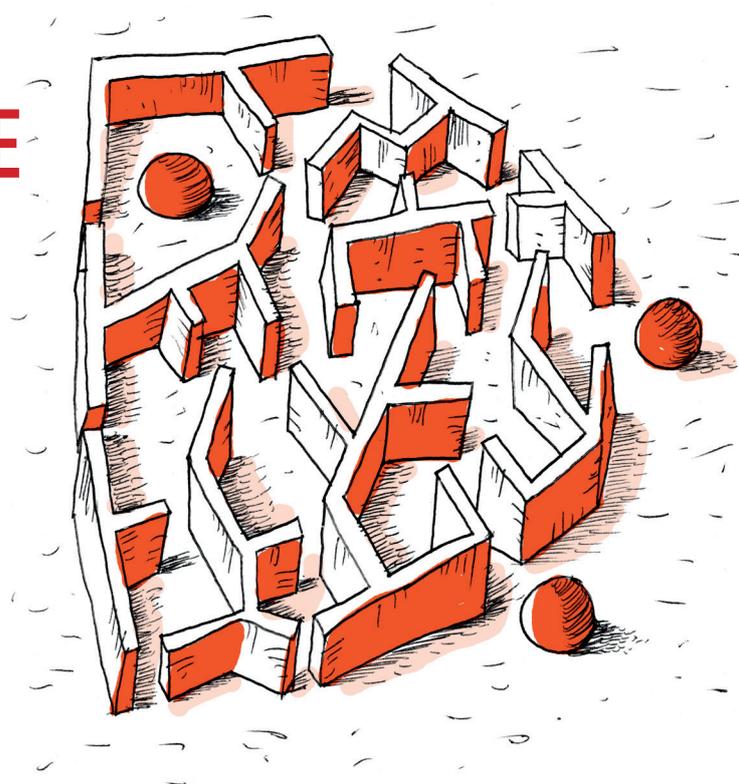


ATEMIS

Analyse du **T**ravail **E**t des **M**utations dans l'**I**ndustrie et les **S**ervices

L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION, UN CADRE DE RÉFÉRENCE AU SERVICE DE LA TRANSITION DANS LES BASSINS DE VIE



Patrice Vuidel, Christian du Tertre, Olivier Blandin,
ATEMIS

Mars 2024

Citation de ce document

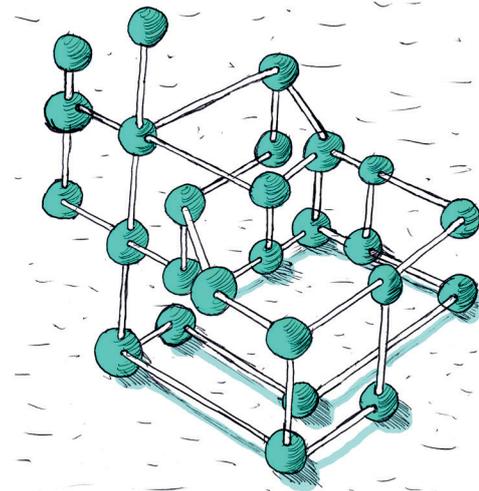
ATEMIS, Patrice VUIDEL, Christian du TERTRE, Olivier BLANDIN, mars 2024.
L'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, un cadre de référence au service de la Transition dans les bassins de vie.

Cette note a été produite en réponse à des demandes de pilotes et accompagnateurs engagés dans le programme Coop'Ter, programme déployé dans le cadre d'un partenariat ATEMIS – ADEME.

Pour en savoir plus sur le programme :

<https://librairie.ademe.fr/dechets-economie-circulaire/6695-programme-coop-ter.html>

Merci à Claire PINET (ADEME) et Bernard DURAN (Ligne 25) pour leur travail de relecture sur la version intermédiaire de ce document.



Résumé

Le programme Coop'Ter (Territoires de services et de coopérations), porté par un partenariat ATEMIS-ADEME, est fondé sur la volonté d'expérimenter la mise en place d'Écosystèmes Coopératifs Territorialisés dans les dynamiques économiques de développement durable des territoires. Ce, afin de prendre en charge de manière très opérationnelle les grandes fonctionnalités de la vie. Le programme s'appuie sur le cadre de référence que constitue l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (EFC).

Ce cadre propose une alternative à la dynamique économique dominante qui conduit aux dérégulations écologiques majeures que nous connaissons (dérèglement climatique et effondrement de la biodiversité, notamment), et à l'accroissement des inégalités sociales et territoriales notamment dans les conditions d'accessibilité aux services. Il relève d'une doctrine qui cherche à apporter des réponses opérationnelles aux enjeux de la durabilité, en soutenant le travail de celles et ceux qui portent cette ambition transformatrice.

La présente note se compose de cinq parties complémentaires.

La première partie revient sur la doctrine que constitue l'EFC, ainsi que sur les principaux documents qui constituent ce cadre de référence.

La seconde partie analyse la dynamique économique actuelle (les transformations du travail, l'approche renouvelée de la question de la valeur, etc.), permettant d'introduire l'Écosystème Coopératif Territorialisé comme nouvelle figure de l'acteur économique à même de prendre en charge les enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux.

Les troisième et quatrième parties s'adressent plus particulièrement à celles et ceux qui pilotent ou accompagnent les dynamiques de Transition à l'échelle des bassins de vie. La troisième partie indique en quoi la recherche d'une autre dynamique économique conduit à appréhender le réel d'une manière renouvelée et à adopter une nouvelle méthodologie de pilotage de projets. La quatrième partie revient sur le contenu du travail des pilotes et sur les enjeux auxquels ils sont confrontés.

La cinquième partie traite des ressources qui sont mises à disposition des pilotes dans le cadre du programme Coop'Ter, notamment sur la relation d'accompagnement.

La présente note a pour vocation d'apporter quelques éléments « repères » à l'intention des acteurs qui s'intéressent à la doctrine de l'EFC et aux documents de référence qui lui sont liés, en attendant une publication plus complète de ces documents reprenant les dernières avancées du référentiel.

DÉVELOPPEMENT DURABLE, TRANSITION, TRAJECTOIRE

page 4 **I. QU'EST-CE QU'UNE DOCTRINE ? QU'EST-CE QU'UN RÉFÉRENTIEL ?
EN QUOI EST-CE ESSENTIEL ?**

page 5 La nécessité de s'appuyer sur une doctrine explicite pour soutenir l'action

page 6 Une doctrine qui mobilise un ensemble de disciplines

Économie de la coopération, ergonomie de l'activité, psychodynamique du travail : les approches théoriques « socles »

La nécessité d'élargir à d'autres disciplines

page 8 Comment accède-t-on au référentiel ?

page 9 **II. ANALYSE DE LA DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE ACTUELLE**

page 9 Enjeux économiques et travail au cœur des enjeux de Transition

page 11 Des mutations structurelles qui transforment le travail en tant qu'activité créatrice de valeur

page 12 La production de la valeur dépasse le périmètre de l'entreprise

page 13 L'Écosystème Coopératif Territorialisé, nouvelle figure de l'acteur économique

page 14 **III. UNE APPROCHE RENOUVELÉE DE LA DYNAMIQUE DE PROJET ET DE SON PILOTAGE**

page 14 Trouver les moyens de se dégager des formes de pensée structurées par l'histoire industrielle

page 14 Que recouvrent, de manière synthétique et condensée, les expressions « gestion de projet » et/ou « pilotage de projet » ?

page 16 Être équipé d'une méthodologie d'action adaptée

page 18 Quel est le travail des pilotes de projet ?

Piloter par l'attention aux ressources et à leur développement

Pourquoi le « réel » résiste-t-il ?

page 20 **IV. FAIRE ÉMERGER UNE SOLUTION INTÉGRÉE ET INITIER L'ÉCOSYSTÈME COOPÉRATIF
TERRITORIALISÉ**

page 20 Le décentrement dans l'action

page 21 Le décentrement dans les « formes de penser » l'action

page 22 **V. COOP'TER, UN ENSEMBLE DE RESSOURCES EN APPUI AUX PILOTES ET AUX
ACCOMPAGNATEURS**

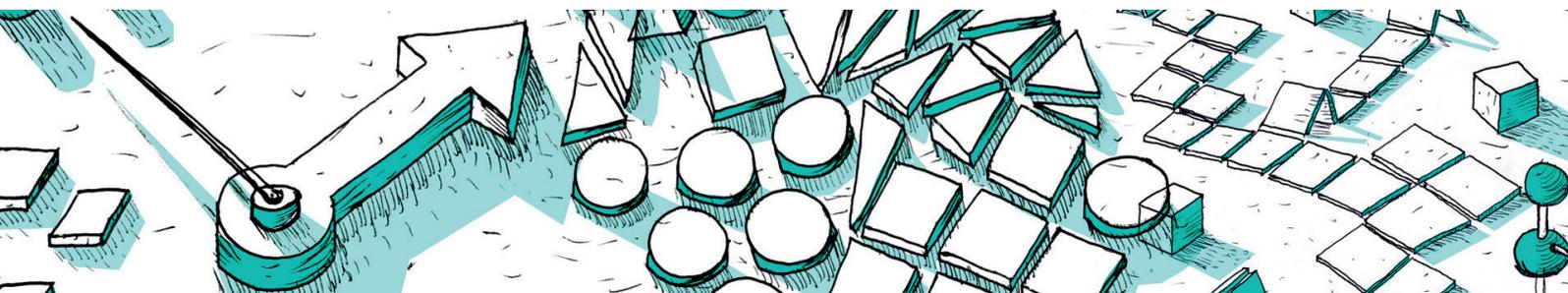
page 22 Le rôle, le travail des accompagnateurs

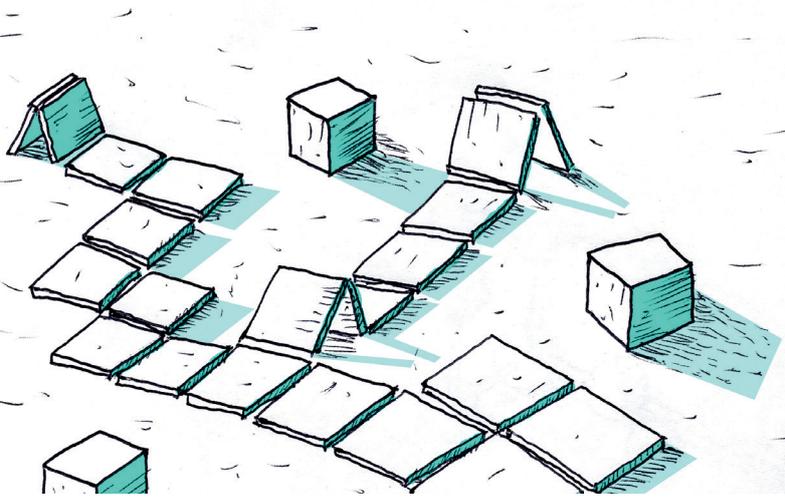
page 22 L'accompagnateur : une posture d'intervention-recherche

page 23 Un enjeu de coopération pilote – accompagnateur

page 23 Un ensemble de dispositifs qui viennent conforter le travail des acteurs territoriaux et des accompagnateurs

page 23 Conclusion : un référentiel vivant, en mouvement, au service d'une visée transformatrice





DÉVELOPPEMENT DURABLE, TRANSITION, TRAJECTOIRE

La notion de développement durable est de plus en plus abandonnée dans les discours ou les analyses du jour. Peut-être a-t-elle été utilisée de manière excessive, sans que les liens entre le contenu du rapport Brundtland (ONU, 1987) et le réel de l'action, ne soient vraiment établis ? Peut-être a-t-elle été en partie remplacée par celle de Transition sans que la finalité de la Transition ait été clarifiée ? Seule la transition énergétique a un contenu précis : passer aux énergies dites renouvelables.

L'EFC, de son côté, s'est construite en faisant explicitement le lien avec la façon dont ce rapport définit la durabilité Cf. les textes de référence de l'EFC parus dès 2007. La spécificité qu'introduit ce rapport -si difficile à mettre en pratique- concerne le fait d'articuler la notion de développement économique à la nécessité de prendre en charge les enjeux écologiques tout en réduisant les inégalités sociales et territoriales. Cette dynamique conduit, selon le rapport, à inventer de nouvelles formes de gouvernance des organisations comme des dynamiques territoriales. C'est le fait de tenir de manière systémique les enjeux économiques, sociaux et environnementaux en lien avec la remise en cause de la tutelle de la finance dans la gouvernance qui fait l'originalité de ce rapport.

Depuis quelques années, les acteurs qui cherchent à faire advenir un nouveau régime de développement pour prendre en charge les impasses du régime actuel se définissent comme « en transition » ou au service « des transitions », expression que nous utilisons également parfois dans ce document. Les acteurs qui utilisent ce terme, explicitent peu ce qu'il recouvre pour eux : la transition a-t-elle pour finalité une adaptation aux contraintes écologiques en s'appuyant sur l'innovation

technologique et l'évolution comportementale des individus ? Une transformation profonde des rapports sociaux de production, de consommation, de vie en société ?

D'un point de vue étymologique, la transition définit le passage d'un état initial à un état futur. Or, à ce jour l'état futur n'est pas connu, la forme que pourrait prendre la société souhaitée, dans le futur, non plus. Nous y reviendrons pour en tirer les conséquences lorsque nous aborderons les questions de la dynamique de projet et de son pilotage. Il s'agit donc pour celles et ceux qui agissent en faisant référence à la Transition, de construire des trajectoires « chemin faisant » -la trajectoire renvoyant au chemin- le futur possible se dévoilant au fur et à mesure du cheminement.

I. QU'EST-CE QU'UNE DOCTRINE ? QU'EST-CE QU'UN RÉFÉRENTIEL ? EN QUOI EST-CE ESSENTIEL ?

De manière très ramassée, l'EFC représente une doctrine pour penser les actions qui cherchent à dégager notre société des ressorts du régime de développement¹ actuel, fondé sur l'industrialisation globalisée (adossée à la généralisation du consumérisme), sur la financiarisation qui centre l'approche de la valeur à sa dimension monétaire et celle de l'activité de travail à la possibilité de développer une rentabilité de court terme, et sur un mode d'approche de l'espace dominé par les dynamiques de métropolisation. Ce régime de développement se traduit sur le plan territorial par une concentration des populations dans des mégapoles et la désertification des campagnes, d'un côté, par une marchandisation des ressources naturelles, de l'autre ; ce qui accentue les dérèglements écologiques.

La nécessité de s'appuyer sur une doctrine explicite pour soutenir l'action

Qu'entend-on par doctrine ?

Le mot « doctrine » est souvent connoté négativement, communément relié à « des comportements doctrinaires ou dogmatiques ». C'est pourquoi de nombreux acteurs hésitent à l'employer. Or, tout acteur quel qu'il soit, prend appui dans sa façon de penser son action, de manière implicite ou explicite, sur une doctrine.

Il est en conséquence important de prendre conscience des doctrines dominantes qui permettent au régime de développement actuel de perdurer, de les critiquer, et de disposer d'une nouvelle doctrine explicite pour agir dans la perspective d'un développement durable.

Nous désignons par le concept de doctrine tout à la fois :

- un ensemble de concepts opérationnels qui permettent d'éclairer le contenu et le champ de l'action,
- un ensemble de méthodologies d'action qui soutiennent les modalités de l'action,
- et un ensemble de dispositifs institués (ou de dispositifs institutionnels) qui ont pour vocation de stabiliser l'action et soutenir l'enrichissement progressif de sa pertinence.

Révéler, identifier, expliciter et critiquer les doctrines implicites dominantes est une tâche de l'action ; produire de nouveaux éléments de doctrine pour faire progresser la puissance de l'action en est une autre.

Pour que la nouvelle doctrine vive et que sa pertinence progresse, il est nécessaire de la soumettre à la discussion et la confronter aux retours d'expérience. Pour que sa rigueur et sa robustesse progressent, il est nécessaire de la confronter et de l'adosser aux enjeux de renouvellements paradigmatiques du champ théorique en sciences sociales et humaines.

La doctrine est donc une « matière vivante » et non un dogme stabilisé qu'il s'agirait de suivre sans possibilité de remise en cause.

1-Le concept de régimes de développement est un concept emprunté à la théorie de la régulation. Voir ci-après une présentation de la théorie de la régulation.

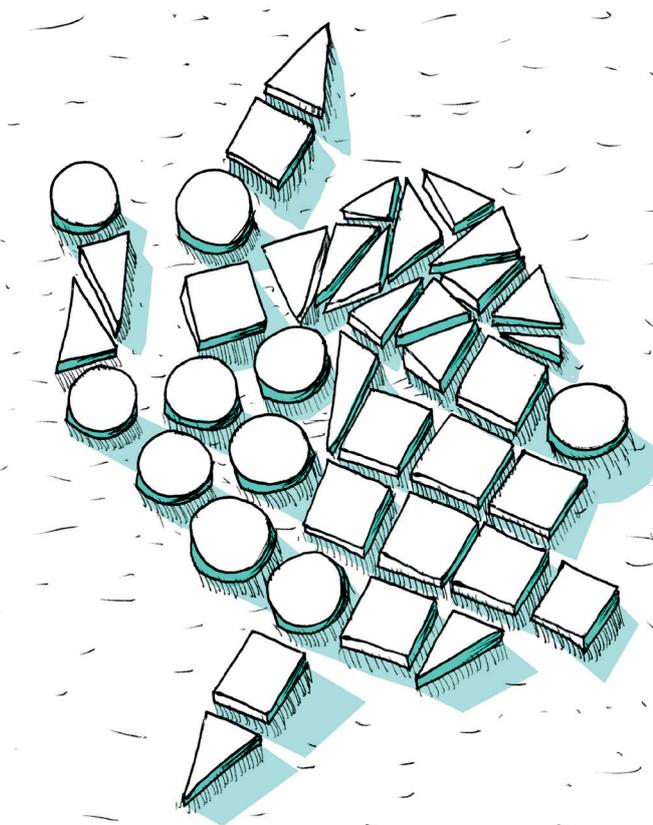
2-Voir l'historique de l'EFC en quelques dates sur le site de l'Institut Européen de l'EFC : <https://www.ieefc.eu/ressource/histoire-de-lefc-en-quelques-dates/>

3-Le bassin de vie est le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès à la fois aux équipements de la vie courante et à l'emploi selon la définition donnée par l'INSEE dans les années 2010 (l'INSEE a depuis retiré la référence à l'emploi dans sa définition, mais nous considérons que cette référence est nécessaire dans l'approche du bassin de vie qui est la nôtre).

Depuis une vingtaine d'année la doctrine que représente l'EFC, s'élargit et se consolide à travers les apports de la recherche-intervention, l'émergence de nouveaux dispositifs d'action et la diffusion de démarches réflexives fondées sur les retours d'expérience et la reconnaissance des engagements dans l'activité réelle de travail comme dans les modes de vie au sein de la société civile. Cette doctrine produit des points de repères dans trois dimensions qui s'articulent les unes avec les autres² :

- Une analyse critique des limites et impasses des ressorts économiques cadrant la dynamique actuelle des entreprises (au sens large du terme), d'une part, de l'impact du régime de développement dominant sur le devenir des bassins de vie³, d'autre part. Identifier ce qui pose problème est fondamental lorsque l'on veut se dégager de l'emprise du modèle de développement dominant, ne pas reproduire les impasses qu'il induit, et créer une trajectoire qui construit, puis consolide une alternative prenant en charge les enjeux écologiques et sociaux.

- L'identification et la caractérisation des nouvelles approches économiques à l'échelle des organisations comme des territoires de vie, et l'analyse de leur portée alternative au regard de la Transition. En quoi, ce qui se présente comme nouveau, relève-t-il d'une alternative ou pas, tant vis-à-vis des dérégulations écologiques, que des inégalités sociales et territoriales, ou des



atteintes à la démocratie ? Cela n'est jamais évident, cela doit être instruit. Pour poser la question de manière générale, en quoi ces initiatives constituent-elles, ou non, les prémices d'un nouveau régime de développement en capacité de prendre en charge les enjeux écologiques et sociaux ?

- L'émergence de nouvelles modalités d'action, de pilotage de projet et/ou de gouvernance de la coopération, sur le plan des organisations comme sur le plan des dynamiques des territoires de projet.

UNE DOCTRINE QUI MOBILISE UN ENSEMBLE DE DISCIPLINES

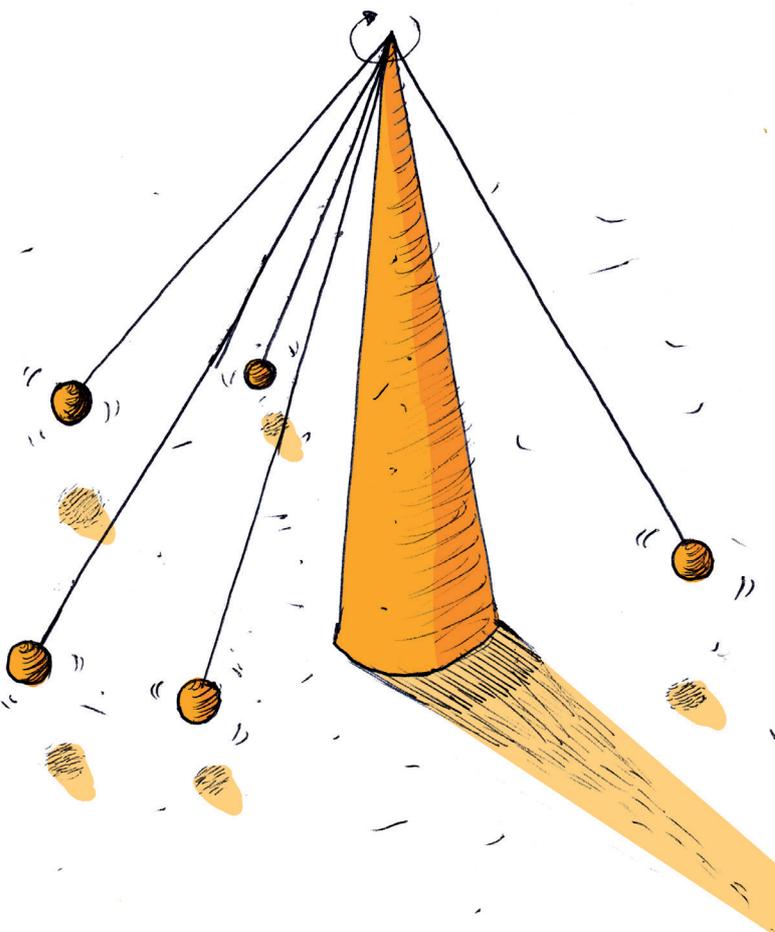
Si l'accent est mis sur l'enjeu de faire émerger un nouveau cadre de référence économique, la capacité à éclairer le réel et à agir pour le transformer nécessite de mobiliser d'autres sciences humaines et sociales que les seules sciences économiques. Par ailleurs, au sein de ces différentes disciplines, il apparaît nécessaire d'analyser en quoi leur fondements paradigmatiques sont interrogés et renouvelés (ou pas) par les nouveaux enjeux de la Transition et les mutations structurelles qui ont marqué les sociétés depuis une quarantaine d'années (rôle moteur des activités de service, dimensions stratégiques des ressources immatérielles, émergence et généralisation du traitement numérique de l'information, caractère restructurant des projets territoriaux infranationaux, dérégulations écologiques, ces dernières conduisant à renouveler l'approche des sociétés humaines à la nature).

Économie de la coopération, ergonomie de l'activité, psychodynamique du travail : les approches théoriques « socles »

ATEMIS s'est construit comme un laboratoire d'intervention-recherche pluridisciplinaire. Depuis son origine il s'est appuyé sur trois disciplines, en alimentant l'échange au sein de courants de pensées propres à ces disciplines.

La doctrine de l'EFC s'inscrit tout d'abord dans l'approche économique portée par la théorie de la régulation. Ce courant de pensée en sciences économiques a mis en évidence et a explicité, depuis le milieu des années soixante-dix, les conditions institutionnelles à partir desquelles les régulations économiques se sont mises en place et se sont stabilisées dans le temps. Cela a conduit à identifier trois grandes périodes historiques et trois régimes de développement différents reposant sur trois modalités d'accumulation des richesses différentes selon ces périodes. Si un fort consensus s'est dégagé de la caractérisation des régimes d'accumulation extensive (dix-neuvième siècle) et d'accumulation intensive (toute fin du dix-neuvième siècle / début des années 1980), des désaccords surviennent quant à la caractérisation des formes d'accumulation des richesses et sur le régime de développement qui s'est imposé depuis plus de quarante ans. Ces désaccords ont conduit à une forme d'éclatement de ce courant de pensée, ces dernières années, en lien avec la façon dont les enjeux écologiques conduisaient à revisiter les fondements paradigmatiques de ce courant de pensée.

Au sein de ces controverses, les chercheurs engagés dans l'EFC, tentent d'articuler une démarche rétrospective relevant de l'analyse du passé à une démarche plus projective permettant d'analyser les conditions de sortie de la domination du régime de développement fondé sur la globalisation des dynamiques d'industrialisation et sur la financiarisation. Cette théorie économique de la coopération passe par une analyse critique des différents modes de régulation en présence et des conditions



d'émergence, de déploiement de modes de régulation en phase avec les enjeux de la Transition. L'approche théorique intègre les apports des recherches concernant les cinq mutations structurelles (rôle moteur des activités de service, rôle stratégique des ressources immatérielles, irruption et généralisation du traitement numérique l'information à tous les domaines de la vie et de la production, les territoires de proximité comme lieu de production et de destruction de valeur, l'impact des dérégulations écologiques sur la vie sur terre) et les enjeux du travailler.

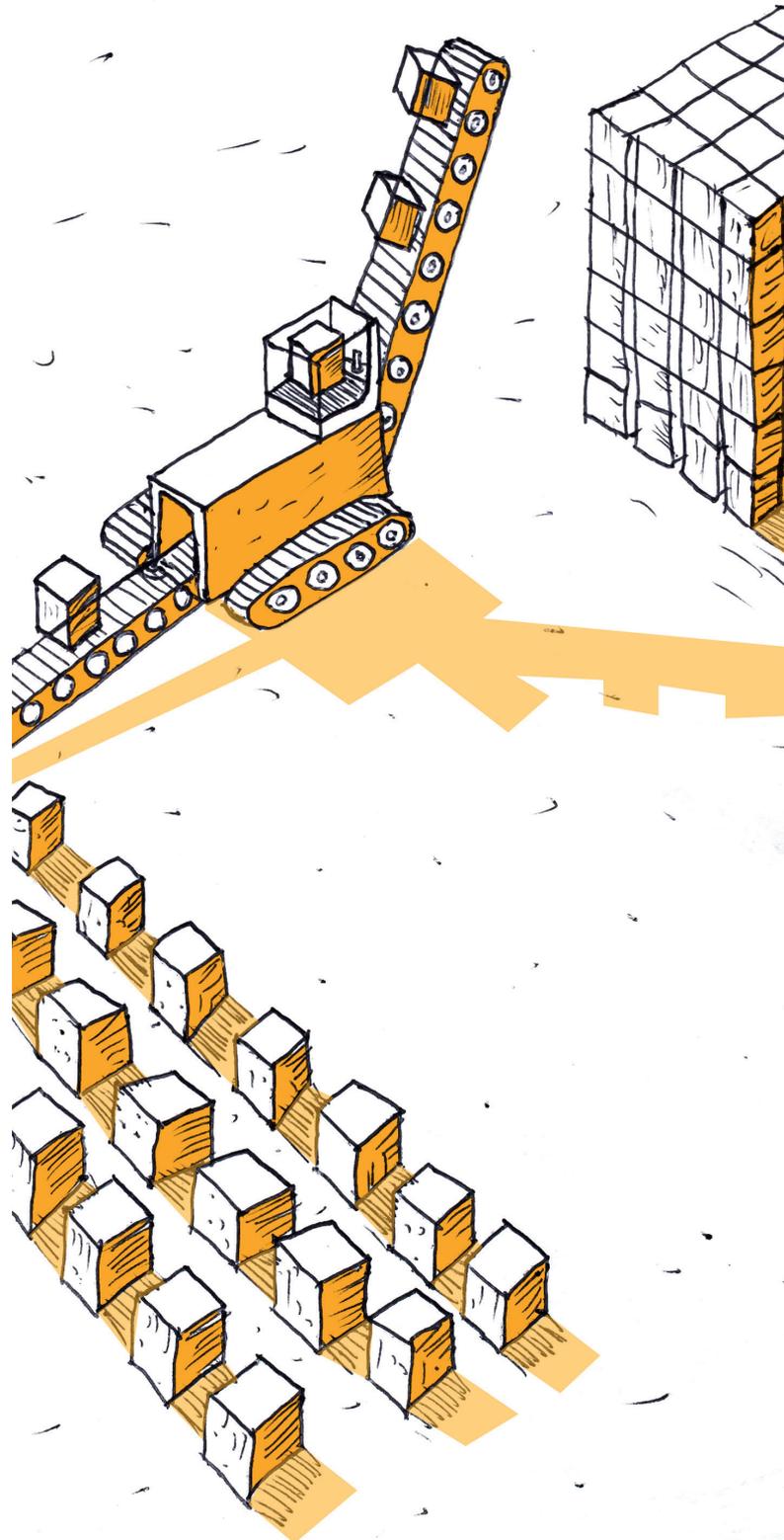
La seconde approche théorique socle est celle de l'ergonomie de l'activité, plus spécifiquement l'ergonomie de l'immatériel. L'ergonomie de l'immatériel représente un nouveau courant de pensée au sein de l'ergonomie, dépassant l'ergonomie de l'activité, par l'intégration dans ses approches conceptuelles et méthodologiques, de l'impact des cinq mutations structurelles sur l'activité de travail. Ce courant de pensée adossé à l'EFC pose les questions d'un rapport entre le prescrit et le travail réel renouvelé⁴.

4-Voir dans la partie II une définition de la notion de travail

C'est particulièrement important dans les activités contemporaines dont les dimensions immatérielles et relationnelles sont devenues primordiales. Comment penser l'organisation dans des situations où l'immatériel est prédominant ? comment penser une organisation qui prévoit le dépassement prescrit par les activités réelles du travail ? L'ergonomie de l'immatériel s'est aussi engagée à déterminer les conditions de « sécurisation » des changements de compétences et de métiers que provoque l'engagement dans des projets de Transition. Il s'agit de préciser ce que peuvent être de nouvelles « trajectoires professionnelles », pour tous ceux -y compris les chercheurs, les consultants, les pilotes de projets- qui se mettent au service de la Transition. Enfin, la dimension de l'ergonomie de l'activité relevant de la conception de projet est amenée à concevoir de nouvelles méthodologies d'action tenant compte que le résultat des projets ne peut pas être connu d'avance, qu'il se construit « chemin faisant » en tenant compte des ressources comme des contradictions qui émergent progressivement.

L'engagement subjectif dans le travail étant devenu une dimension essentielle du travail réel, l'intersubjectivité occupant une place prépondérante dans les relations entre ceux qui travaillent, les connaissances liées à la psychologie du travail sont devenues indispensables

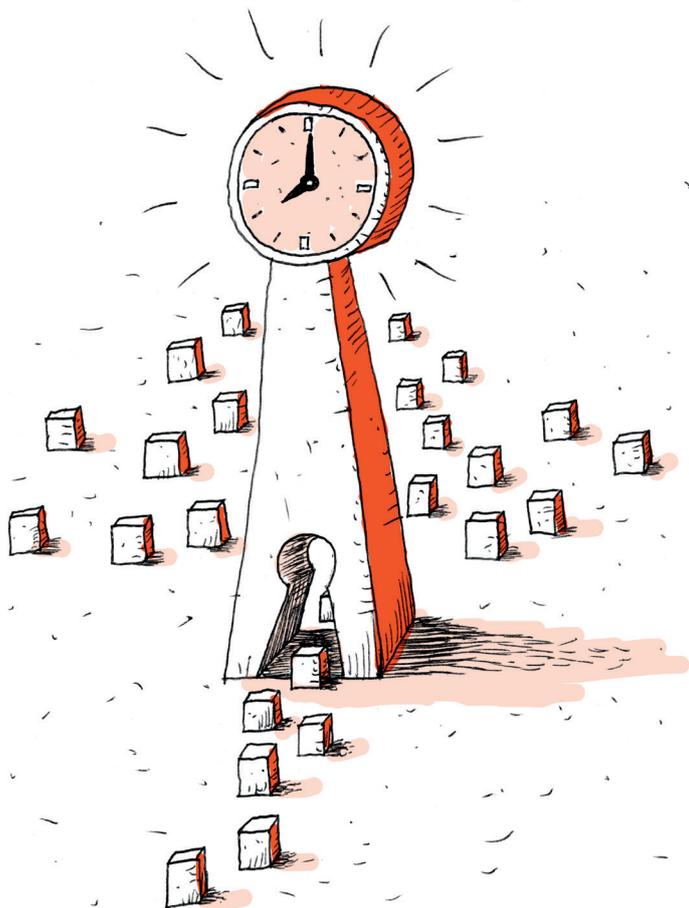
pour agir. Elles ont un lien très fort avec le champ de l'économie comme avec celui de l'organisation du travail. Ces liens sont, aujourd'hui, reconnus par tous les acteurs. Mais comment ces dimensions subjectives et intersubjectives sont-elles pensées et mobilisées ? Pour être instrumentalisées dans la domination, l'acceptation de l'aliénation et de l'exploitation ou être mobilisées dans une démarche d'émancipation. La Psychodynamique du travail constitue le socle théorique à partir duquel il est possible de penser le lien entre la subjectivité au travail et l'émancipation dans et par le travail.



La nécessité d'élargir à d'autres disciplines

La montée en puissance des questions environnementales est liée à la fois au consensus scientifique sur l'impact des activités humaines sur le dérèglement climatique et la chute de la biodiversité et sur l'approche « sensible » de ces dérèglements, que tout un chacun peut vivre au travers des épisodes de canicule comme de l'intensification de phénomènes climatiques (tempêtes, inondations, feux de forêt, etc.). Si l'EFC donne des premières « clés » pour faire émerger des rapports sociaux de production et de consommation plus sobres, la doctrine de l'EFC doit encore approfondir le rapport de nos sociétés humaines à la nature en se reliant aux disciplines et/ou aux courants au sein des disciplines qui travaillent cette question (au sein des sciences de la vie et de l'environnement, mais aussi de la sociologie politiques, par exemples).

La mise en avant de l'approche territoriale comme « focale pour l'action » doit en complément nous inviter à approfondir la relation aux sciences du territoire -notamment la géographie- et à la philosophie politique. Une des dimensions du programme « Coop'Ter » est d'investiguer ces relations avec les représentants d'un ensemble de courants de pensée (Au-delà de la théorie de la régulation, l'Économie sociale et solidaire, les tenants des « communs »...) qui sont/seraient en retour intéressés par l'approche proposée par l'EFC et la doctrine qui la sous-tend.



COMMENT ACCÈDE-T-ON AU RÉFÉRENTIEL ?

S'il n'existe pas de document unique qui, à date, rassemble l'ensemble des éléments faisant référence, la dynamique de production de connaissances aboutit de façon régulière à la publication de nouveaux documents qui approfondissent plus particulièrement l'une ou l'autre des trois dimensions de ce cadre.

Parmi les documents « jalons » accessibles, nous pouvons citer :

- la conférence de Christian du Tertre au congrès international de Lille, en 2008, « Le développement durable : vingt-ans après ». C'est la première présentation, à un large public de chercheurs en sciences sociales, des principaux ressorts de l'EFC⁵.

- En 2011 aux éditions Octarès⁶, paraît un ouvrage collectif qui présente des dimensions théoriques de l'EFC ainsi que des premières expériences lues au prisme de la doctrine émergente.

- En 2017, l'étude prospective « ADEME-ATEMIS » pilotée par Patrice Vuidel et Brigitte Pasquelin va offrir un cadre analytique permettant de se projeter dans l'avenir et d'identifier les principaux ressorts concernant quatre devenir possibles du régime de développement⁷.

- En 2018, la thèse de doctorat en sciences économiques de Romain DEMISSY « Trajectoires sectorielles longues et actions collectives territoriales : quelles capacités d'intervention pour les acteurs locaux ? » centrée sur les enjeux de patrimoine territorial immatériel.

- En 2019, dans le cadre des réflexions ayant abouti à la mise en place du programme Territoires de Services et de Coopérations (Coop'Ter), Christian du Tertre, Patrice Vuidel et Brigitte Pasquelin ont rédigé une note de synthèse⁸ publiée par l'ADEME permettant d'approfondir la dimension territoriale de l'approche EFC.

- Plus récemment encore, en 2023, dans le cadre de la création d'une communauté de recherche EFC, en appui à la démarche Coop'ter, Christian du Tertre a rédigé un ouvrage⁹, édité par l'ADEME, intitulé « Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération : vers une communauté de recherche en sciences humaines et sociale ».

En complément, en 2020, dans le cadre de la formation des accompagnateurs Coop'Ter, Christian du Tertre et Patrice Vuidel ont rédigé un document de référence qui approfondit notamment deux questions jusqu'alors

peu formalisées : la façon dont les enjeux économiques s'inscrivent dans les territoires infranationaux, et l'émergence de nouveaux enjeux de régulation à l'échelle de ces mêmes territoires. Par ailleurs, dans le cadre de la formation dispensée aux futurs accompagnateurs les modalités d'accompagnement et les questions méthodologiques qui sous-tendent l'accompagnement ou le pilotage des dynamiques visant à l'émergence d'Écosystèmes Coopératifs Territorialisés (ECT) ont été abordées. Ces documents n'ont pas été publiés à ce jour, ils sont par contre à la disposition des accompagnateurs dans un espace ressource partagé. La présente note constitue une première mise à disposition publique d'une partie des éléments contenus dans les documents internes à la communauté.

5-Cette conférence est toujours accessible sur la chaîne YouTube. Les trois conférences plénières du colloque ont donné lieu à un ouvrage : Jacques Theys, Christian du Tertre, Félix Rauschmayer, 2010, *Le Développement durable : la seconde étape*, aux éditions de l'Aube, Paris.

6-Gaglio, G., Lauriol, J., & Tertre, C. (2011). *L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?* Éditions Octares

7-ADEME, ATEMIS, Patrice Vuidel, Brigitte Pasquelin. 2017. *Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale en 2050. Les dynamiques servicielle et territoriale au cœur du nouveau modèle.* 299 pages.

8-ADEME, ATEMIS, Christian du Tertre, Patrice Vuidel et Brigitte Pasquelin, *Développement durable des territoires : la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération*, 2019

9-Christian du Tertre, 2023, *Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération : vers une communauté de recherche en sciences humaines et sociales*, 125 pages.

II. ANALYSE DE LA DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE ACTUELLE

Enjeux économiques et travail au cœur des enjeux de Transition

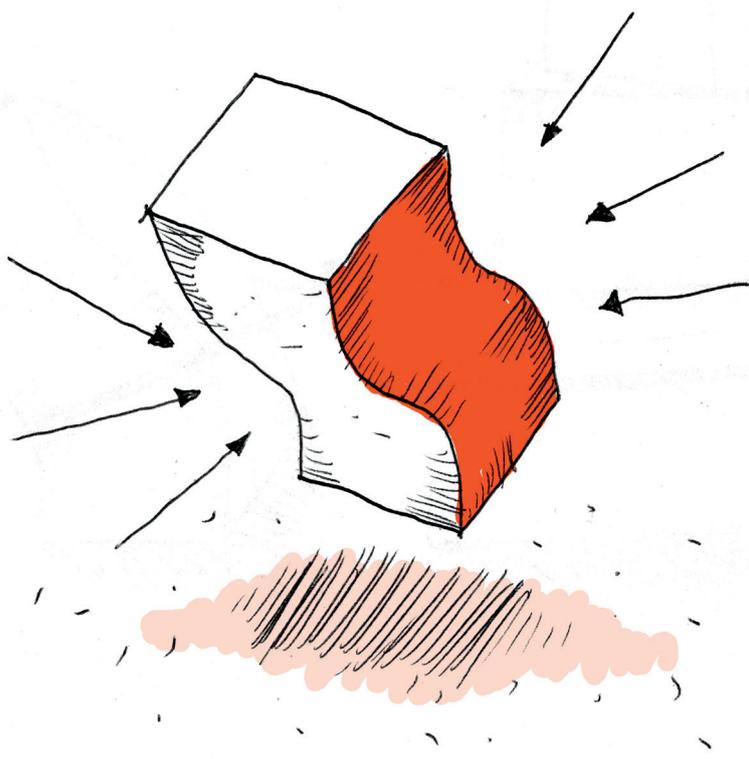
De nombreux acteurs qui cherchent à impulser ou accompagner des démarches de Transition à l'échelle des bassins de vie, mettent en avant la triple nécessité :

1. De faire évoluer les relations entre les acteurs, tout comme la gouvernance à l'échelle des territoires pris en considération ;
2. De mobiliser les habitants (enjeux de citoyenneté et de l'évolution des modes de vie) ;
3. D'intégrer des dimensions d'action jusqu'ici menées de façon séparée les unes des autres¹⁰.

10-à l'exemple des « cours oasis » initiées par la Ville de Paris qui, à partir de l'espace de proximité que représentent les cours d'école, intègrent dans l'aménagement et l'usage de ces lieux des enjeux environnementaux, sociaux, éducatif, dans une perspective de résilience : <https://www.paris.fr/pages/les-cours-oasis-7389>

Cependant, ces acteurs laissent en creux, voire n'abordent pas du tout, les enjeux de renouvellement des dynamiques économiques sous-jacentes à leur démarche. Cette façon de mettre de côté les questions économiques conduit à laisser la dynamique économique dominante agir et à rester prisonnier de ses contraintes.

De même, les méthodologies d'action, comme les « outils » destinés à agir mettent souvent en avant la coopération comme une forme nécessaire de relations, sans que cet enjeu ne soit défini, ni relié à une analyse des relations interentreprises d'un côté, à l'organisation du travail et aux formes d'engagement dans le travail, de l'autre. Plus largement, en dehors de l'EFC, les méthodologies qui se présentent comme de possibles mises en œuvre de la Transition, abordent très rarement le champ des changements du travail, de ses modes d'organisation, des déterminants économiques qu'il s'agit de transformer. Parmi les enjeux de travail, l'attention aux évolutions des compétences, à la « sécurisation professionnelle » de ceux qui s'engagent dans l'activité permettant de faire advenir une nouvelle Trajectoire économique, est indispensable.



La doctrine de l'EFC préconise un pilotage de la Transition par une approche renouvelée des questions économiques et celles du travail. Elle avance la thèse que la Transition vers un régime de développement durable à l'échelle des bassins de vie, comme aux autres échelles des activités humaines, passe par une évolution profonde de ce qui sert de référentiel sur le plan économique. Ce nouveau référentiel doit faire évoluer les modes de décision au sein des organisations de la société civile comme au sein des institutions. La Transition passe, aussi, par des dispositifs d'accompagnement aux changements du contenu du travail et des relations dans le travail que représente l'initiation de cette nouvelle trajectoire économique.

Qu'entend-on par « Travail » ?

Le terme de travail est souvent utilisé pour décrire à la fois « le fait de faire quelque chose » (je travaille), le fait d'occuper un emploi (mon travail), le résultat de l'activité de production (c'est un beau travail).

Le concept de travail, dans les « Sciences du travail », désigne le fait que le « travailleur », pour réaliser sa tâche, doit prendre en charge l'écart entre d'un côté le prescrit (ce qu'on lui demande, ce qu'il pense devoir faire...), et de l'autre, les situations réelles (les imprévus divers et variés) qui se présentent à lui dans la réalisation de son activité. C'est l'un des apports majeurs de l'Ergonomie de l'activité que d'avoir montré que travailler, c'est toujours prendre en charge l'écart entre le prescrit et le réel.

Si les éléments de la prescription et de la réalisation de l'activité de travail sont plus ou moins visibles et repérables par d'autres (les collègues, l'encadrant, les clients...), la manière dont le travailleur agit, ce qu'il a à prendre en charge pour essayer de faire son travail face à de multiples éléments du réel, n'est pas perceptible et visible. C'est ainsi que le travailler est pour partie invisible au sens où ce à quoi le travailleur se confronte pour réaliser son activité, les efforts qu'il fournit, ce qu'il cherche à tenir malgré tout, les arbitrages et ajustements qu'il réalise... ne se voient pas.

La PsychoDynamique du Travail (PDT) a montré que travailler est ainsi faire l'expérience du réel qui se présente au travailleur toujours sous la forme de quelque chose qui résiste, et que cette résistance du réel mobilise la subjectivité. Et que dépasser ce qui résiste (pour que l'activité se fasse) passe par le développement d'une intelligence créatrice au travail. La PDT indique aussi que cette expérience peut avoir pour destinée de générer un gain subjectif (soutenir l'identité psychique des personnes) par la reconnaissance apportée par les

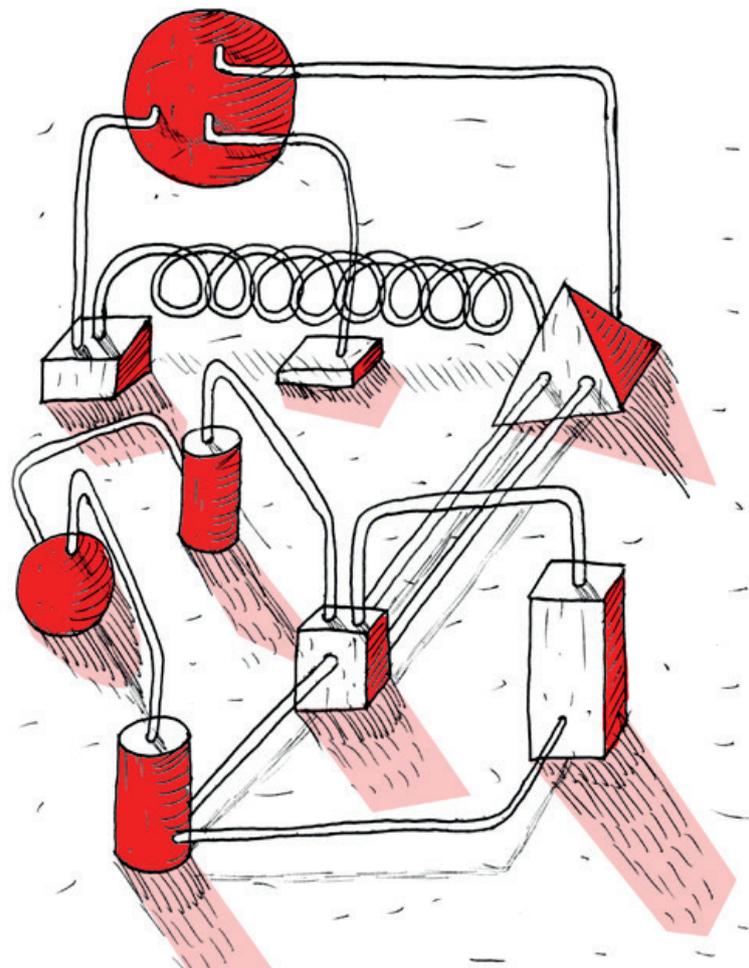
autres (le collègue, l'encadrant, le client...).

Ainsi travailler n'est pas seulement réaliser une activité productive, c'est aussi un élément central du processus de création de valeur qui nous transforme nous-même.

Mais l'expérience du travail est toujours l'expérience du « travailler ensemble » (pour quelqu'un, à la demande de quelqu'un, dans le prolongement du travail d'un autre, avec un autre, sous le regard d'un autre...). Ainsi, le réglage des modalités du « travailler ensemble » est un enjeu central à la fois en interne des entreprises mais également dans les relations avec des fournisseurs, des partenaires, des clients ; modalités qui relèvent à la fois d'enjeux de coordination et de coopération. De même, travailler est toujours un rapport aux autres où se jouent des relations intersubjectives. Le travail est toujours une expérience sociale, constitutive de l'identité humaine.

Dans cette perspective, les modalités du travailler ensemble vont devoir tenir compte du « régime de travail », c'est-à-dire des règles et des conventions qui ont été établies dans le passé pour régir le travail, dans le cadre des rapports sociaux de la globalisation. Tenir compte ne signifie pas toujours appliquer ; cela peut signifier également s'en affranchir pour les dépasser et les rendre adaptés aux enjeux de la Transition. Ici, la capacité d'arbitrer avec discernement, avec loyauté vis-à-vis des engagements collectifs que représente la Transition, relève d'une démarche d'émancipation. C'est un ressort essentiel de l'engagement individuel et collectif face à l'adversité de la Transition. Cela conduit à créer des innovations institutionnelles.

En définitive, l'EFC conçoit le travail comme une activité à l'articulation du « travailler » et du régime de travail.



travail. L'écart entre le travail prescrit -ce que chacun prévoit de faire dans sa journée- et le travail réel -ce que chacun réalise réellement au cours de la journée- s'est fortement accru par rapport à la période antérieure ; Le développement des activités de services induit un fort engagement subjectif et intersubjectif dans la relation avec les bénéficiaires ; l'évaluation des résultats du travail est plus délicate car comprenant des dimensions d'ordre immatériel donc non mesurables (ex : comment évaluer l'effet du travail de l'aide à domicile sur le bien-vivre au quotidien des personnes âgées ?) ; Les technologies digitales sont imaginées soutenant le travail. Mais ce n'est pas « mécanique » ; elles le complexifient, l'alourdissent, très souvent, et créent parfois des dysfonctionnements lourds de conséquences... Dans de nombreuses situations, le sens du travail est déstabilisé, voire perdu, la finalité du travail entrant en contradiction avec l'aspiration à vivre en société au sein d'une planète viable¹⁴.

11 Les mutations structurelles sont des mutations relativement indépendantes des décisions humaines et politiques.

12 Notamment par Christian du Tertre et François Hubault, mais également par Jean Gadrey et son équipe, en ce qui concerne les services, le réseau Régulation Sectorielles et Territoriales (RST) sur les changements des dynamiques économiques infranationales, Christophe Dejours et son équipe sur la subjectivité et l'intersubjectivité dans le travail.

13 Pour une présentation complète de ces cinq mutations ainsi que des mutations du travail, voir

Christian du Tertre, 2023, Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération : vers une communauté de recherche en sciences humaines et sociales pages 25 à 35.

14 Comme l'illustre les élèves ingénieurs des grandes écoles qui refusent d'intégrer les grandes entreprises pour lesquelles ils ont été formés.

Des mutations structurelles qui transforment le travail en tant qu'activité créatrice de valeur

Depuis les années quatre-vingts, cinq mutations structurelles¹¹ vont apparaître progressivement et transformer les tensions qui traversent toute dynamique économique, qu'elle soit interne aux organisations, entre organisations ou au niveau d'ensemble de la société.

Ces mutations sont identifiées et analysées progressivement par des recherches réalisées avant la création du laboratoire ATEMIS¹². Pour rappel, ces mutations concernent

- le rôle moteur des activités de service dans la dynamique économique,
- le développement des technologies numériques ou digitales de traitement de l'information,
- le rôle stratégique des ressources immatérielles dans les organisations,
- la généralisation des chaînes globalisées de production et de circulation des marchandises,
- l'émergence et l'aggravation des dérégulations écologiques¹³.

Ces cinq mutations sont articulées les unes aux autres et provoquent de profondes mutations du contenu de l'activité de travail comme du rapport au

Face à ces mutations, les dispositifs de reconnaissance du travail réel de chacun sont fortement affaiblis ; les dispositifs de reconnaissance issus de l'ère industrielle triomphante ne permettant plus de rendre compte du réel. Les dérives gestionnaires adossées à la finance de marché accentuant ces soubassements à la crise du travail.

Enfin, ces nouvelles tensions et/ou contradictions ont beaucoup de mal à être identifiées par les décideurs économiques et politiques, ainsi que leurs conseils¹⁵: les décisions, les orientations ayant tendance à être prises non pas sur l'identification de ces nouvelles contradictions mais sur leurs effets (on cherche à répondre aux risques psycho-sociaux qui émergent dans les organisations sans réinterroger le modèle économique et la logique de l'organisation).

La production de la valeur dépasse le périmètre de l'entreprise

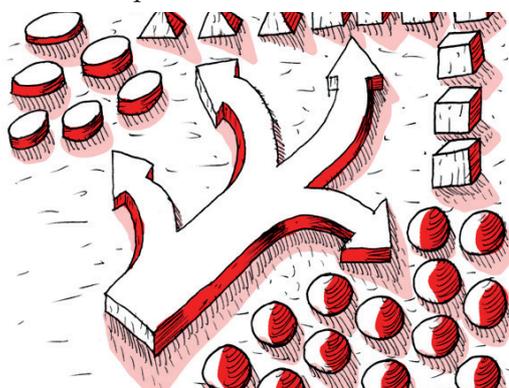
Toute activité économique vise à produire des biens et/ou des services relevant d'une valeur pour celles et ceux qui y accéderont. On parlera de valeur d'usage des biens ou d'effets utiles des services (ensemble des effets positifs que les clients, usagers ou bénéficiaires peuvent attendre de l'accès à un service).

Historiquement, les processus de création valeur ont été perçus, essentiellement, comme relevant du champ de l'entreprise, quel que soit son statut. A partir des années 80, l'affaiblissement des dispositifs de régulation des trente glorieuses, associé à la « saturation » des secteurs d'activité industrielle dans les pays développés provoque un élargissement des inégalités sociales et des inégalités territoriales. Cette période est marquée par un développement majeur des externalités négatives : l'État soutient, par exemple, le développement de l'industrie automobile, la voiture individuelle devenant le mode de déplacement quotidien. Cette politique est menée sans interroger l'impact des moteurs thermiques sur la qualité de l'air et la santé des personnes, ni l'impact de la puissance des véhicules sur l'augmentation des accidents de la route.

Ces externalités négatives provoquent des processus de destruction de la valeur liés à la difficulté (ou l'absence de volonté) de prendre en compte les effets délétères de la dynamique de production de l'entreprise sur son environnement social, écologique et sociétal.

Internaliser dans le modèle économique de l'entreprise¹⁶ ces effets d'externalité est un des enjeux majeurs de la Transition vers un régime de développement durable. Dans cette perspective, le rapport aux externalités positives générées par un acteur économique sur un autre acteurs est également à prendre en compte.

Par exemple, accompagner les habitants d'un territoire à « bien manger » grâce à un accès à des produits alimentaires de qualité comme à un appui aux enjeux nutritionnels et aux pratiques culinaires, doit favoriser un effet « santé » qui bénéficie aux mutuelles complémentaires. Internaliser l'externalité positive revient à créer un lien avec les mutuelles et à favoriser leur appui à l'activité en contrepartie du bénéfice qu'elles en retirent.



15-Certains refusent même de s'y attarder, reproduisant les modes de régulation antérieurs concernant les ressorts de la dynamique économique. Par exemple, en quoi le développement des services présente des enjeux nouveaux vis-à-vis des activités manufacturières ? L'industrialisation des services demeure conçue comme l'orientation à déployer sans mesurer les effets désastreux que cela opère.

16-*Qui est plus large que le seul modèle d'affaire.*

Parallèlement à la saturation des marchés de production de biens, le développement des activités de service, qui deviennent prépondérantes y compris dans les entreprises manufacturières, pose la question des nouvelles conditions de production de la valeur. Cette dernière n'est pas réalisée uniquement en interne à l'entreprise mais repose également sur la qualité des agencements entre acteurs (la co-production), agencements qui dépassent le périmètre de l'entreprise. Par exemple la qualité d'un service de maintien à domicile dépend en partie de l'offre de formation locale d'aides à domicile, de la cohérence entre les financeurs publics et les opérateurs dans la vision du service à rendre, du type d'habitat et des conditions d'accès aux logements des personnes. Or, ces agencements sont toujours situés territorialement, dans des bassins de vie.

Le territoire, en tant que lieu de vie, n'est donc plus simplement un lieu de répartition de la valeur par la redistribution des aides sociales et l'aménagement des ressources. Il devient grâce à la qualité des relations entre acteurs un lieu de création de la valeur, en dehors de l'entreprise.

L'Écosystème Coopératif Territorialisé, nouvelle figure de l'acteur économique

Aucun acteur économique, de même qu'aucun acteur public, ne peut, seul, organiser la production et la mise à disposition de l'ensemble des biens et des services permettant de répondre aux grandes fonctionnalités de la vie : habiter, être mobile, se loger, être en santé, s'alimenter, etc., travailler. Si les acteurs publics et privés en ont conscience, leur mode de relation actuel, basé sur la spécialisation, la coordination, la mise en concurrence systématique, à travers les relations « donneur d'ordre – prestataire », explique qu'un ensemble d'enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux soient toujours aussi prégnants malgré les efforts menés.

Il est donc nécessaire de faire émerger une nouvelle approche de la réponse aux besoins sociaux, basée sur la

compréhension des usages, l'attention aux modes de vie. Cette attention doit permettre de concevoir des réponses qui vont associer biens et services qui, par leur intégration, vont constituer des solutions intégrées en lien avec les grandes fonctionnalités de la vie. Cette démarche permet de faire évoluer les relations entre les différents acteurs en mesure d'agir en complémentarité dans la mise en œuvre de cette solution.

L'analyse des enjeux liés à la sphère de la mobilité sur un territoire rural peut révéler un handicap pour accéder à l'emploi des personnes sans véhicule / moyen de locomotion personnel. Suivant les bassins de vie, leur organisation, les formes d'habitats et les lieux d'emplois, les ressources déjà existantes en termes de mobilité, les composantes de la solution intégrée peuvent consister à mettre en place un service de covoiturage en associant les employeurs / les pôles d'emplois, et/ou à renforcer les lignes de transports collectifs, à mettre en place un service public de transport à la demande, à accompagner au passage du permis en associant une location de véhicule à tarif social, à mettre à disposition des deux roues dans une formule accessible aux petits revenus. A chaque fois, la mise en œuvre de la solution va nécessiter la mobilisation et la coopération d'un ensemble d'acteurs privés (les employeurs, les différents acteurs qui proposent des « briques » de la solution), d'habitants (ex : le covoiturage) et d'acteurs publics (ex : les services de l'emploi), les services en charge de l'entretien et de l'aménagement de la voirie (s'il s'agit d'installer un réseau de deux roues en libre-service ou de délimiter des aires de covoiturage).

Une telle analyse peut aussi permettre d'identifier les effets d'externalité liés à la mise en place d'une solution opérante : qui seraient les acteurs impactés positivement -ou négativement- par la solution de mobilité et à ce jour non mobilisés ?

Le nouvel opérateur économique à même de porter la solution intégrée n'est plus l'entreprise, pas plus le service public, mais un écosystème coopératif territorialisé, capables de penser de nouveaux rapports de coopération entre les acteurs issus de secteurs d'activités différents, d'inscrire son action dans un temps prolongé au regard des enjeux de la vie dans le territoire et de prendre appui sur les ressources spécifiques du territoire, tout particulièrement les ressources immatérielles qui densifient et qualifient les relations entre acteurs.

Écosystème Coopératif Territorialisé (ECT)

est un ensemble d'acteurs (entreprises, associations de citoyens, organismes d'intermédiation et de recherche-évaluation, institutions territoriales, ...) construisant à l'échelle d'un bassin de vie une dynamique économique fondée sur la coopération, afin de prendre en charge un ou plusieurs enjeux correspondant aux grandes fonctions de vie (s'alimenter, se soigner, habiter, se déplacer, se former, se cultiver, ..., travailler) dans une perspective écologique, de bien-être social et territorial.

L'Écosystème Coopératif Territorialisé formalise et porte au moins une solution intégrée de biens et de services qui permet d'atteindre l'enjeu visé et qui crée de la « valeur territoriale ».

Les interactions entre les acteurs reposent sur une logique de coproduction-coopération, sur la base d'engagements réciproques, des échanges d'informations et de connaissances, de mutualisation de moyens ainsi que

d'investissements immatériels permettant de développer et pérenniser la dynamique de l'ECT. L'un des acteurs est amené à jouer un rôle clé d'intégrateur en assumant une fonction de pilotage.

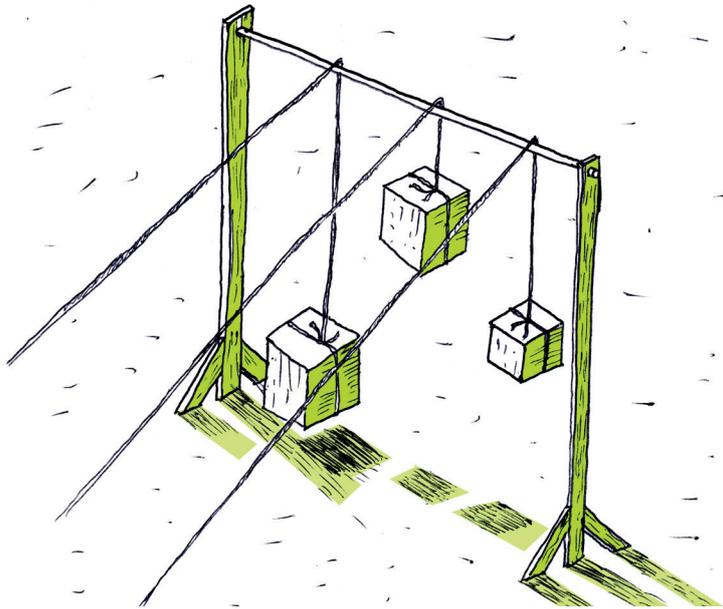
La valeur créée par la solution intégrée s'apprécie d'une part à partir de la capacité à qualifier les effets utiles, soit l'ensemble des effets positifs que le client / usager ou d'autres bénéficiaires peuvent attendre de l'usage d'un bien ou de l'accès à un service. D'autre part à partir de la révélation d'externalités positives ou de réduction d'externalités négatives.

En contrepartie de la valeur créée, il est recherché auprès des différents acteurs bénéficiaires d'effets utiles ou d'effets d'externalité positive une contribution (dépense et/ou apports en nature) acceptable.

Les effets utiles induits par l'activité de service, et notamment les effets médiats (ceux qui surviennent avec un

décalage dans le temps), qui dépassent le cadre de l'écosystème, peuvent être ressources pour d'autres acteurs. La mise en synergie de ces ressources permet le renforcement de leur potentiel productif au niveau d'un territoire ou d'un secteur d'activité : l'ECT crée donc également une valeur territoriale qui s'incarne dans le développement d'un patrimoine immatériel collectif accessible aux membres de l'ECT, mais également aux acteurs du bassins de vie. Plus les acteurs y contribuent, plus ils gagnent en retour.

La gouvernance de l'écosystème et le développement des activités reposent prioritairement sur la mise en œuvre d'une organisation réflexive qui permet d'apprendre par l'expérience et transforme le management et les organes de décision, de façon à soutenir la coopération entre les acteurs. La gouvernance peut aussi être formalisée par la création d'une structure juridique (SCIC, GIE, ou autre) associant acteurs, opérateurs privés et citoyens, ... voire acteurs publics.



III. UNE APPROCHE RENOUVELÉE DE LA DYNAMIQUE DE PROJET ET DE SON PILOTAGE

Trouver les moyens de se dégager des formes de pensée structurées par l'histoire industrielle

L'enjeu de la Transition vers un développement plus soutenable invite chaque acteur – au sein de l'entreprise, au sein des associations de citoyens, au sein des organismes d'intermédiation comme au sein des institutions publiques locales- à déplacer son action vis-à-vis des cadres de référence dominants. Il s'agit donc d'engager un « décentrement » de chacun dans son travail. Ce déplacement concerne l'activité elle-même, mais également la façon d'identifier le réel et de penser l'action. C'est ce que la doctrine de l'EFC désigne par le concept de « formes de pensée ».

Le programme Coop'Ter a pour ambition de structurer une première série d'expériences d'accompagnement et de pilotage qui visent la création ou le développement d'Écosystèmes Coopératifs Territorialisés. Ce travail collectif a, également, pour ambition de faire progresser le référentiel EFC appliqué aux démarches territoriales, et d'approfondir sa pertinence. Dans cette perspective, il s'agit, notamment de consolider la partie méthodologique du référentiel.

Ce document présente, ici, les premiers éléments méthodologiques issus des expériences d'accompagnement préalablement menées par ATEMIS enrichis par les premiers échanges menés avec certains membres de la communauté scientifique ainsi que par les retours d'expérience menés dans le cadre du programme lui-même.

Piloter l'émergence d'une nouvelle trajectoire de développement économique et territoriale ne relève pas d'une traditionnelle action de « gestion de projet ». Ceux qui s'engagent dans une telle trajectoire, mesurent dès les premiers pas que le pilotage est plus complexe, la référence à la « gestion de projet » pouvant faire obstacle à la progression de l'action.

Aussi, avant de revenir sur ce que signifie l'émergence ou le développement d'un Écosystème Coopératif Territorialisé, il est nécessaire de réinterroger le mode dominant de la gestion de projet et de proposer une approche renouvelée, plus adaptée, qui constitue une évolution dans le travail de celles et ceux en charge de ce pilotage.

Que recouvrent, de manière synthétique et condensée, les expressions « gestion de projet » et/ou « pilotage de projet » ?

Ces deux expressions renvoient généralement à une démarche qui consiste à :

- inscrire dans un temps un objectif précis dont les termes relèvent de prescrits mesurables et dénombrables (un pont, un bâtiment, un déménagement...);
- mobiliser les ressources spécifiques matérielles et immatérielles qui apparaissent nécessaires à la réalisation du projet, et identifier leur coût ;
- fixer un plan d'action, et un rythme à l'action, dont la visée est la réussite de l'objectif.

Le professionnalisme de ceux qui conduisent le projet consiste à réduire progressivement l'incertitude qu'il présente, afin d'en contrôler, au mieux, les coûts et les délais, dans le cadre d'une qualité attendue et respectée. La gestion professionnelle du projet consiste, alors, à mobiliser les ressources au bon moment et à bon escient, tout en étant « économes ». Cela suppose d'avoir une connaissance :

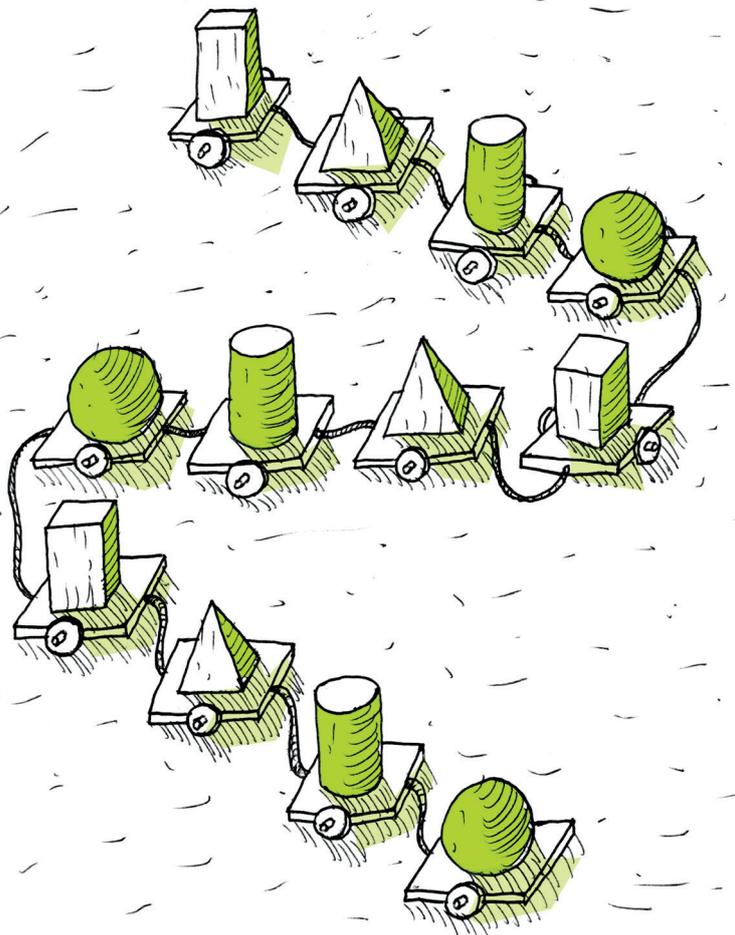
- des effets induits de l'usage de telle ou telle ressource ;
- des coûts que représente leur mobilisation.

En définitive, cela suppose d'être dans une capacité de contrôler l'usage pour que les effets réalisés soient au plus près des effets attendus¹⁷. C'est ce que suppose la démarche classique de l'innovation en milieu industriel.

17-Dans le passé où la croissance industrielle était relativement stable, l'incertitude était probabilisable ; ce calcul était intégré dans l'évaluation des coûts. Cela a permis aux grandes entreprises de tenir compte de ces calculs dans leur approche de la rentabilité.

Dans la période actuelle, dominée par une incertitude radicale (non probabilisable), l'intégration des calculs de probabilité dans l'évaluation des coûts n'est plus opératoire. Les grandes entreprises s'en remettent alors à la logique de la « chaîne de valeur » qui consiste à faire porter les risques sur les sous-traitants ; ces derniers agissant eux-mêmes en « cascades ». Cela fait porter la charge de travail et les risques financiers que représentent les aléas liés à l'incertitude, sur les derniers rangs de sous-traitants. Dans une situation où le projet renvoie à des innovations essentiellement technologiques, cette démarche conserve, encore, pour les grandes entreprises, une certaine dimension opératoire. Dans le cas d'innovation d'un autre ordre, ce mode de conception et de gestion de projet devient obsolète.

Dans un milieu qui prend en compte les dimensions du vivant, des relations humaines entre acteurs, des effets de co-production dans les services, les effets d'externalité, notamment, dans les enjeux d'accessibilité, cette conception de la gestion de projet n'est pas opératoire.



Les décentrement à opérer concernent plusieurs constats :

- La conception d'une trajectoire de développement ne relève pas d'une prescription dont la précision serait équivalente à celle d'un « projet industriel ». Il ne s'agit pas d'atteindre un résultat défini à l'avance, mais d'initier une démarche, notamment d'une démarche de coopération, dont l'avancement

dépend des formes d'engagement des acteurs et des relations qui s'instaurent entre eux ;

- S'il est possible d'identifier des ressources potentielles, ce n'est que dans l'engagement réelle de la démarche que les acteurs peuvent vérifier que ce potentiel de ressources a pu réellement être activé. Très souvent, en s'engageant dans la démarche, certaines ressources potentielles s'avèrent non mobilisables, d'autres qui n'avaient pas été identifiées, ont pu être révélées. Quant au fond, les ressources se révèlent en cours de démarche ;

- S'il est nécessaire de se fixer des temporalités, ces dernières ne sont que rarement respectées, non pas à cause de dysfonctionnements, mais en raison même du caractère incertain de la démarche, les événements venant accélérer ou freiner son déroulement ;

- La capacité d'anticiper les effets induits par la mobilisation d'une ressource est peu probable compte tenu du fait que ces effets sont dépendants de la qualité des relations entre acteurs et de leur capacité de coopération. Cela ne se révèle, généralement, qu'en situation ;

- La question des coûts est difficilement anticipable compte tenu de l'importance des ressources non monétaires fondées sur l'engagement volontaire qu'induisent les démarches associées aux trajectoires EFC.

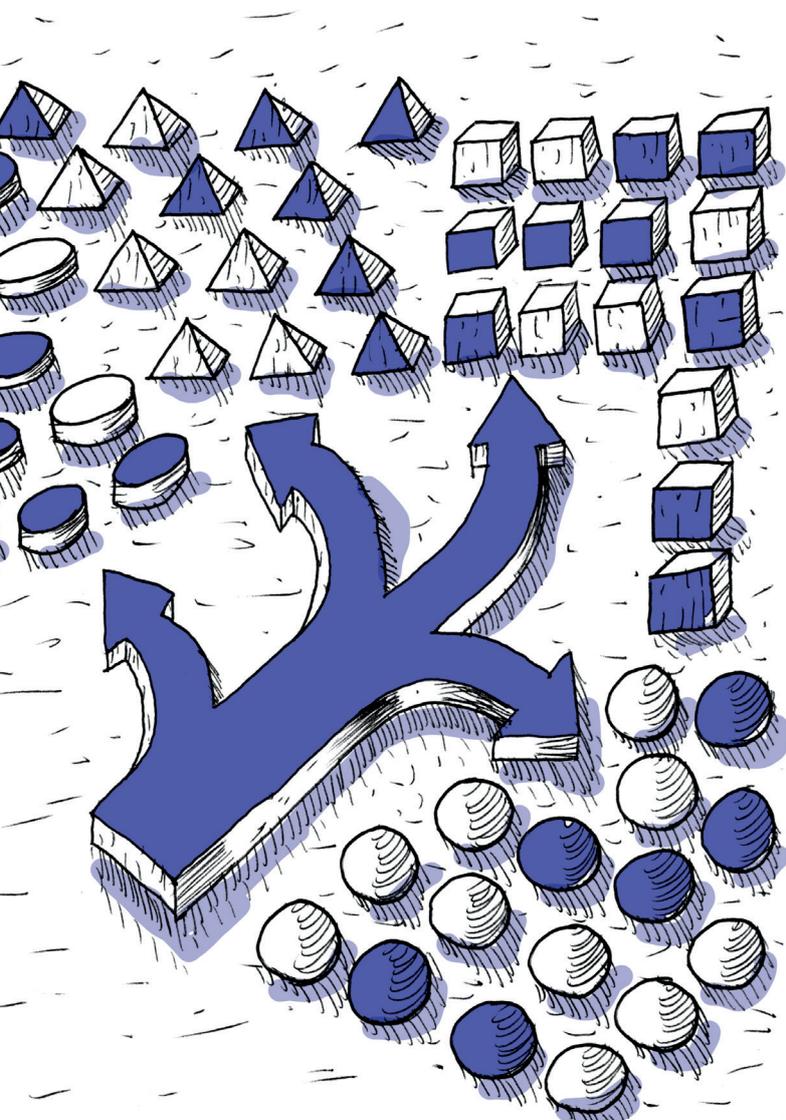
Cette première liste de constats permet de commencer à comprendre pourquoi l'expérience de pilotage de projets concernant l'émergence de nouvelles trajectoires de développement économique et territorial, se heurte régulièrement à une forme de pensée et d'agir inadéquate¹⁸ existante chez certains partenaires potentiels de l'Écosystème Coopératif Territorialisé en émergence¹⁹.

Pour réussir à faire évoluer leur conception de la gestion de projet ou pour identifier des partenaires proches de notre façon d'aborder le pilotage de notre démarche, il faut commencer par clarifier notre propre méthodologie d'action en ce domaine²⁰.

18-Relevant de la gestion de projet telle que décrite ci-avant.

19-Dans le cadre du projet de recherche RAD-EFC (référentiel d'action pour le déploiement de l'EFC à l'échelle des ECT), Pascal BEGUIN et Valérie PUEYO proposent de résumer le pilotage de projet par une expression de portée générale : « la recherche de l'articulation entre le souhaitable et le possible ». Les coopérations entre les trois communautés de travail de Coop'ter doivent nous permettre d'avancer sur ces enjeux.

20-La « gestion de projet » peut avoir sa pertinence à certains moments de la démarche, mais elle ne peut être la modalité centrale du pilotage de la démarche.



Être équipé d'une méthodologie d'action adaptée

Si le paragraphe précédent identifie le travail que les pilotes sont amenés à prendre en charge, il apparaît nécessaire, également, de préciser certains principes d'organisation.

1. Piloter par la révélation et la mobilisation des ressources immatérielles. L'objectif opérationnel ne peut pas se définir en amont de la démarche. Si la visée générale de la démarche peut être définie a priori, l'objectif concret du projet ne peut se définir qu'en avançant et qu'au fur et à mesure que les ressources immatérielles mobilisables se révèlent. Il faut donc prévoir des étapes en cours de projet et des formes d'organisation qui permettent de révéler ces ressources immatérielles qui vont toujours renvoyer à quatre grands principes : le caractère complémentaire des compétences apportées par les différents types d'acteurs ; la confiance que s'accordent les acteurs entre eux et celle qu'ils accordent à la dynamique du projet ; la pertinence des formes d'organisation dont se dote

le projet qui permettent de soutenir la persévérance, l'endurance et la créativité des acteurs. C'est tout l'enjeu de l'organisation réflexive ;

2. Dissocier la dynamique et les étapes de la démarche du dispositif de rendu (aux financeurs notamment). S'il est nécessaire de rendre compte, notamment aux financeurs de là où en est le projet, à étapes régulières définies à l'avance (forme de comité de suivi), cette temporalité ne peut pas correspondre de manière précise aux étapes de la démarche elle-même. Un décalage s'établit. Soit, la démarche s'accélère et elle est amenée à changer d'étape avant même la réunion prévue de suivi (de coordination), soit elle met plus de temps que ce qui avait été espéré. Mais ce qui peut apparaître comme un retard, mérite souvent d'être interprété comme relevant de phases d'appropriation et de maturation complexes dont la durée et les délais ne sont pas entièrement prévisibles. Il faut donc dissocier les étapes du rendu à un comité ad-hoc et les étapes réelles de la démarche, autrement dit, dissocier les deux modes d'organisation ;

3. C'est l'analyse de la conjoncture²¹, de la situation, de l'évolution du réel qui permet de déterminer le changement d'étape et de le caractériser. De ce point de vue, les projets de type Coop'Ter ont besoin d'une organisation et d'un pilotage attentifs à l'engagement des acteurs et aux événements survenant tout au long de la démarche. Dans cette perspective, l'existence d'un comité d'analyse des formes de la coopération est essentielle. Ce dispositif organisationnel doit réunir les acteurs les plus engagés, assumant des responsabilités considérées comme les plus stratégiques ;

4. Quant au fond, la coopération ne peut pas être prescrite. Par contre elle peut être soutenue, équipée, par :

- des apports de connaissances (les concepts opérationnels – des éléments d'analyse historique ou conjoncturelle, des apports théoriques) ;

- des supports méthodologiques, des objets intermédiaires qui visent à expliciter, caractériser le projet, identifier sa progression comme ses freins²². Ce sont des éléments qui favorisent les échanges et l'élaboration collective ;

- la création de dispositifs réflexifs.

21-Ensemble d'événements se produisant en même temps et définissant comme tel une situation.

22-Pascal Béguin emploie le terme d'artefacts

Qu'entend-on par *Coopération* ?

Le développement économique a reposé, jusqu'à aujourd'hui, sur un processus ininterrompu de divisions et de spécialisations du travail, entre les salariés d'une même entreprise, entre entreprises, entre secteurs d'activité. La division du travail et la spécialisation ont permis à l'industrie d'une part de se confronter à la complexité, d'autre part de gagner en productivité. Parallèlement, les enjeux de coordination entre ces activités séparées les unes des autres sont devenus primordiaux. La prescription de la coordination est devenue stratégique.

Cette dynamique atteint cependant des limites : effets pervers sur la qualité du travail en silo ; pertes de sens et de reconnaissance du travail ; coûts de la coordination dépassant les effets positifs de la productivité. La question de son dépassement est posée. Les conditions à réunir pour dépasser cette dynamique restent à identifier.

Si la prescription a dominé l'organisation du travail industriel, il faut cependant remarquer qu'en tout temps et en toute situation, les opérateurs n'ont jamais pu limiter leur activité à la prescription. Les apports de l'ergonomie de l'activité sur cet enjeu sont décisifs. Pour « bien faire » et prendre en charge l'écart existant entre la prescription qui relève d'une anticipation, d'un souhait, d'un ordre, et le réel, les opérateurs doivent inventer des réponses et développer une activité singulière qui est amené à mettre à distance la prescription. Dans la réalité du travail, les opérateurs sont amenés à le faire pour tenir compte du travail des autres, de leurs « interlocuteurs ». Cette dimension de l'activité est dénommée « Coopération ». Elle s'observe dans l'action, au sein d'une organisation, au sein d'une entreprise, entre entreprises.

La coopération consiste, donc, à tenir compte des contraintes des autres dans les arbitrages que font les acteurs dans leurs activités réelles. La coopération tient compte de la coordination tout en la dépassant. Elle désigne la capacité des uns et des autres à travailler dans son champ de compétence et parfois le dépasser, pour tenir compte du travail des autres. La coopération renvoie donc à la qualité du travail en tant qu'activité créatrice de valeur sur un plan économique, social ou personnel, et à la qualité des relations entre acteurs.

Par exemple, dans un atelier de production industrielle, le responsable d'atelier va avoir pour enjeu de tenir une

productivité, donc de faire des économies de temps ; le responsable sécurité va avoir pour enjeu de limiter, supprimer le risque d'accidents du travail. Ce qui peut signifier mettre en place des consignes, des procédures, qui prennent du temps sur l'activité de production directe, qui la ralentissent. On voit que dans cette situation la seule coordination n'est pas satisfaisante : il faut que chaque acteur accepte de comprendre les enjeux de l'autre tout en continuant à tenir son rôle, pour faire émerger des réponses qui intègrent au mieux les deux enjeux de productivité et de sécurité.

De ce point de vue, il existe trois types de coopération :

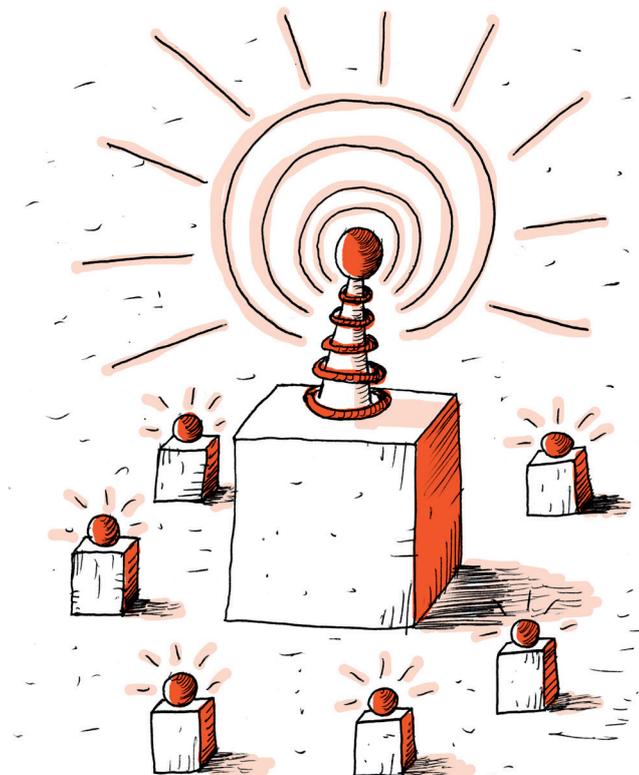
- la coopération horizontale, celle qui s'exerce entre pairs, entre membres d'un même collectif de travail, d'une même profession, d'un même niveau hiérarchique ;

- la coopération verticale qui s'opère au sein de la ligne hiérarchique propre à toute organisation ;

- la coopération transverse qui se déploie avec les bénéficiaires du service ou avec les fournisseurs. La qualité de cette coopération transverse est stratégique vis-à-vis du développement durable, vis-à-vis de la démarche de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

C. du Tertre, 2009

Pour en savoir plus : C. Dejourn, 2010 ; C. du Tertre, 2013



environnementales, sociales et sociétales, concernant l'objet du projet, son enjeu spécifique.

- Déterminer le type de solution qui pourrait être mise en œuvre, en tenant compte des compétences complémentaires et des volontés de coopération. Autrement dit, il s'agit de se donner les moyens d'identifier collectivement les composantes d'une solution intégrée de biens et services à même de soutenir l'émergence de nouveaux modes de vie ou de nouveaux modes de production en lien avec l'enjeu spécifique retenu ;

- Faire évoluer les relations existantes. Il s'agit d'initier de nouvelles relations entre acteurs qui n'avaient pas l'habitude de coopérer, et expérimenter une nouvelle façon de travailler ensemble ;

- Installer des dispositifs réflexifs qui permettent de revenir sur l'expérience du travail et de la coopération, d'identifier les freins et d'envisager comment les surmonter. Ce retour réflexif peut être, également, le moment d'apports de connaissances provenant d'autres expériences et/ou de la doctrine de l'EFC, présentés, notamment, par les accompagnateurs (professionnels du conseil et de la recherche). Ces retours réflexifs sont, également, l'occasion pour les uns et pour les autres de révéler leur engagement et le travail réel qu'ils ont assumé ; même (voire surtout) lorsque cela se traduit par un échec (ou une insuffisance). La révélation du travail réel est le levier de la reconnaissance ; c'est ce qui permet à chacun de retrouver de l'énergie et de continuer à prendre le risque de l'engagement.

Pour assurer un tel type de travail, les pilotes ont besoin de disposer d'une première méthodologie d'action et d'un premier socle de compréhension de la doctrine de l'EFC. Mais cela ne suffit pas. Ils ont besoin de pouvoir progresser dans la compréhension de ce qui advient et dans l'approfondissement de la pertinence de la méthodologie qu'ils mettent en œuvre. La question de l'accompagnement est, alors, posée : accompagnement des « consultants » (professionnels du conseil) inscrits dans une posture d'intervention-recherche et partageant une connaissance commune de la doctrine de l'EFC ; accompagnement de chercheurs inscrits, eux aussi, dans une posture d'intervention-recherche dont la mission est de faire progresser la solidité et la robustesse de cette doctrine et de la transmettre.

23-Expression empruntée à Pascal BEGUIN

Quel est le travail des pilotes de projet ?

Comme nous l'avons exposé précédemment, le pilotage tel qu'il est décrit ici est très différent du pilotage classique de projets d'innovation, essentiellement technologique (idéation, prototype, changement d'échelle).

Piloter par l'attention aux ressources et à leur développement

Piloter, en ayant conscience de ce qu'implique cette fonction, signifie donc, dans le travail quotidien de :

- Mettre en mouvement, faire interagir un ensemble d'acteurs (habitants, acteurs publics, acteurs économiques...) concernés ou impliqués par un enjeu. Cette capacité de mise en mouvement suppose d'être en mesure de créer des espaces où les acteurs puissent dialoguer entre eux, et de progressivement trouver des formes qui permettent de travailler ensemble et de sortir du silo de chaque type d'acteurs ;

- Construire une visée commune. Pour initier ces espaces de coopération, il y a besoin de partager un rapport commun au futur. La dimension politique que représente la définition d'une « volonté relative au futur »²³ est indispensable à la fois comme point d'appui au pilotage et comme support à l'engagement des acteurs ;

- Identifier les compétences complémentaires qui relèvent tant des habitants, des entreprises, des associations de citoyens, des acteurs publics, favorables à une meilleure prise en compte des dimensions

Pourquoi le « réel » résiste-t-il ?

Malheureusement il ne suffit pas d'avoir une méthodologie d'action adaptée pour que le pilotage de trajectoires partenariales « ouvertes » se déroule sans difficultés. Comment comprendre, expliquer ces difficultés pour y faire face, les « mettre en travail » ?

Piloter revient en effet à se confronter tout à la fois à :

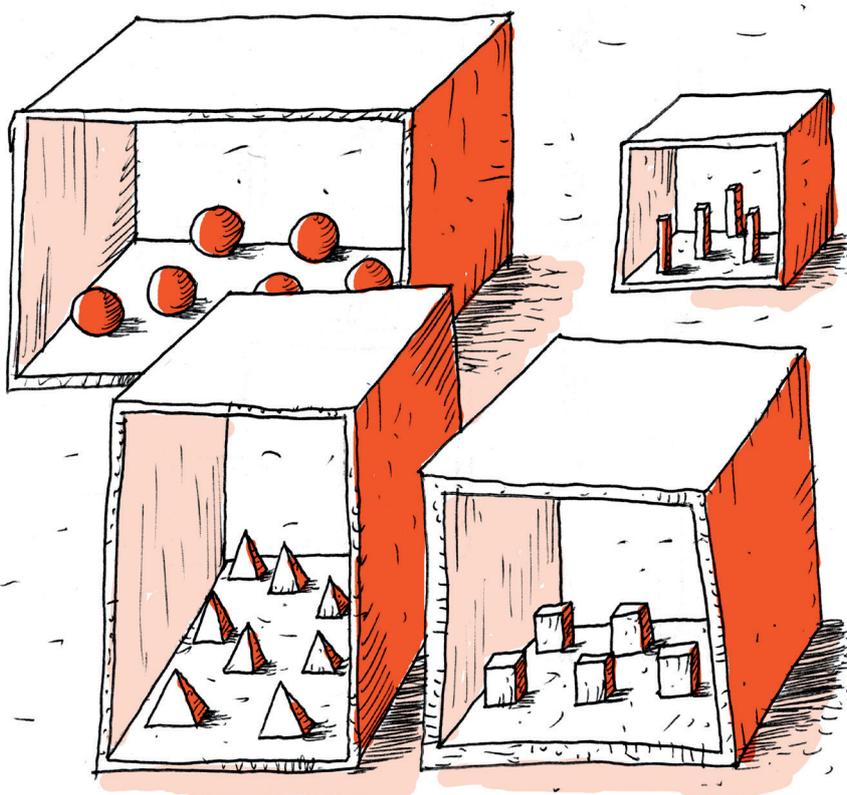
- Des formes de pensée qu'il faut faire évoluer, pour soi-même comme pour ses partenaires potentiels, au sein de son organisation comme au sein des organisations avec qui il devrait être possible de coopérer ;

- Des contenus du travail inadaptés qu'il s'agira de faire évoluer ; la finalité du projet conduit à mobiliser des compétences complémentaires qui, à travers les enjeux que pose la coopération, sont amenées à se déplacer. Ces évolutions déstabilisent les fondements des métiers originaux quels qu'ils soient, quel que soit le niveau de responsabilité qui s'y rattache. A titre d'exemples, le métier complexe de manager, celui, considéré comme plus simple, de maraîcher, le métier de commercial, de concepteur, d'acheteur public, de maintenance, etc. sont tous amenés à évoluer ;

- Des cadres organisationnels qui enferment, généralement, dans des cases, dans des silos. La dynamique de ces projets conduit à articuler des enjeux de coordination avec ceux de la coopération. Or, ces derniers supposent une attention singulière aux contraintes de l'autre, et la capacité à en tenir compte dans les arbitrages que chacun est amené à opérer. Cela concerne les membres de son organisation, comme ceux des organisations partenaires, les bénéficiaires des solutions en cours de définition. En définitive, les cadres organisationnels dont les pilotes héritent, sont généralement des organisations où il n'existe pas de dispositif réflexif pour revenir sur l'expérience de coopération. Mettre en œuvre une organisation réflexive qui soutienne la reconnaissance du travail et le développement des ressources immatérielles n'est pas habituel ;

- Des relations socio-économiques qu'il faut faire évoluer. Sortir des rapports de mise en concurrence, des relations entre donneurs d'ordres et prestataires, faire émerger des conventions qui soutiennent à la fois le développement de chacune des parties et le développement du tout (l'ECT)... ;

- Des cadres réglementaires, institutionnels souvent bloquants, en tout cas inadaptés. Les faire évoluer consiste à savoir impulser des dynamiques d'innovation d'ordre Institutionnel. Sortir des cadres actuels, se frotter à leur inadéquation avec les enjeux tels qu'ils s'expriment aujourd'hui, suppose une autorité à construire.



IV. FAIRE ÉMERGER UNE SOLUTION INTÉGRÉE ET INITIER L'ÉCOSYSTÈME COOPÉRATIF TERRITORIALISÉ

Dans la partie précédente nous nous sommes placés au niveau du pilotage d'une dynamique projet initiant un changement dans la relation entre les acteurs, dans le rapport au territoire et à son devenir, dans la formalisation d'un souhaitable. Dans cette partie, nous revenons sur le travail à mener pour faire émerger et mettre en forme la nouvelle figure économique qui portera la solution intégrée, l'Écosystème Coopératif Territorialisé.

Le décentrement dans l'action

Dans les démarches Coop'Ter, il s'agit de :

1/ Contribuer à la conception de nouvelles solutions intégrées biens-services dont les effets utiles sont considérés comme des avancées vis-à-vis de la durabilité dans les bassins de vie concernés.

Le décentrement concerne la recherche de nouveaux agencements d'acteurs afin de trouver des réponses qui s'inscrivent dans une sphère fonctionnelle, en opposition ou en complément des logiques des secteurs d'activité/ filières. Le fait de repérer (nommer) ces Sphères fonctionnelles permet de mieux repérer et tenir les enjeux de Transition mais aussi de construire des dynamiques avec d'autres acteurs que les premiers concernés.

Le décentrement concerne également la possibilité de réfléchir aux effets utiles (directs ou indirects) que provoque l'intégration de biens et de services dans la ou les nouvelles solutions servicielles envisagées. Il s'agit donc d'identifier l'effet systémique de l'intégration envisagée ;

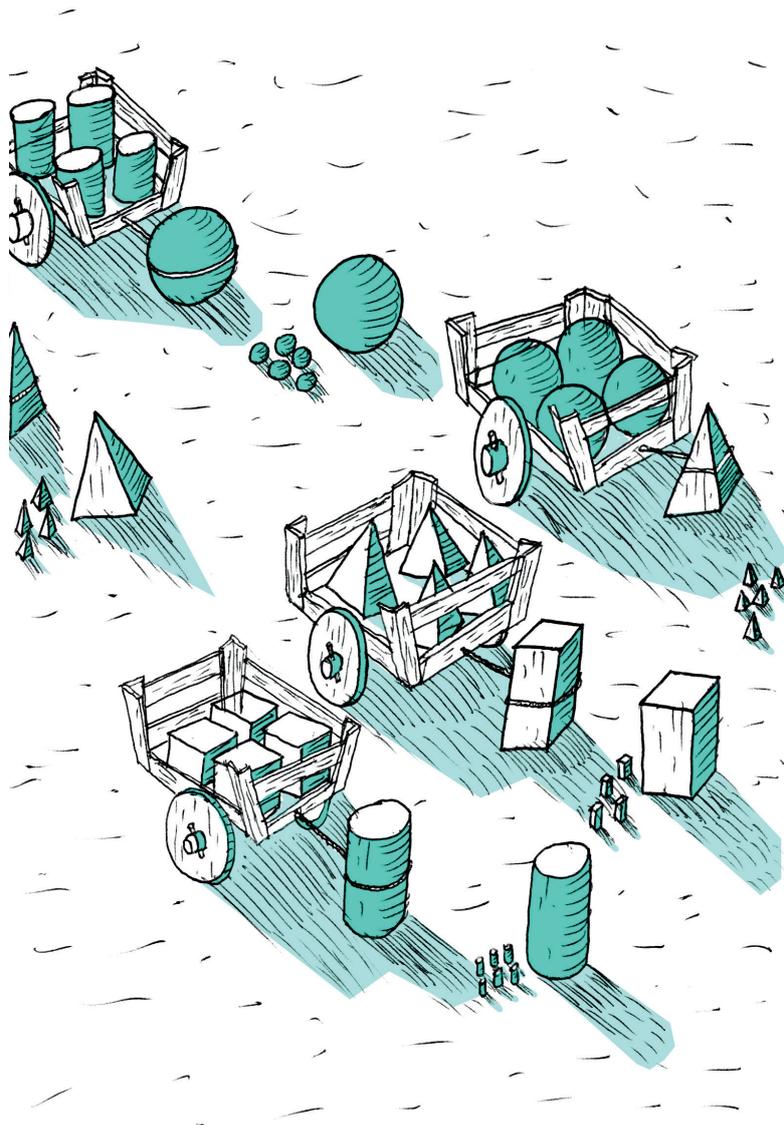
2/ Initier de nouvelles formes d'organisation du travail favorisant la coopération, et de nouvelles modalités de production permettant de se dégager progressivement des contraintes ou impasses que provoquent les logiques de chaînes de valeur.

Le décentrement concerne dans la phase d'émergence le rapport aux investissements en mettant en avant l'importance des ressources immatérielles et des investissements (en temps, en argent) associés pour développer ces ressources. Or aujourd'hui les potentiels

partenaires tout comme les financeurs externes ont du mal à apprécier l'importance et l'utilité de ces investissements²⁴ et à y consacrer des moyens (à l'inverse, de nombreux dispositifs soutiennent les investissements matériels, lorsqu'il s'agit d'aménager des locaux pour développer de nouvelles activités). A ce jour la question des formes de contributions, du financement de ces investissements reste l'une des questions au cœur des dynamiques des projets en émergence.

24-Nous pourrions parler d'accumulation primitives de ressources immatérielles.

Le décentrement concerne également l'importance stratégique d'une « organisation réflexive » dans l'organisation, notamment du projet ; Savoir l'introduire et l'animer. Le décentrement concerne, également, la capacité à réfléchir aux raisons et aux conditions de sortie des processus de « chaînes de valeur », l'organisation réflexive venant alimenter cette réflexion ;



La **réflexivité** s'intéresse à la façon dont le processus productif affecte les ressources qu'il a mobilisées - particulièrement les ressources immatérielles, liées au travail -, et donc conditionne la pérennité de l'activité. Alors que les ressources matérielles sont inévitablement consommées, dégradées ou détruites dans l'usage, les ressources immatérielles peuvent se développer dans l'usage, croître dans le mouvement même qui les mobilise : la confiance, la pertinence, la compétence, la santé, et la combinaison de ces dimensions que constitue la coopération, peuvent ainsi se développer, si les conditions organisationnelles et managériales ont été pensées pour cela (c'est le sens même de Développement de la Ressource Humaine).

Une organisation réflexive est une organisation qui dédie des temps et installe des dispositifs de réflexivité pour revenir sur l'expérience du travail, les enjeux de coopération. Dispositifs qui en retour soutiennent le développement des ressources immatérielles.

Source : F. Hubault, ATEMIS, 2017

3/ Créer de nouvelles conventions permettant de trouver des formes d'engagements monétaires et non monétaires d'un côté, de répartition de la valeur monétaire de l'autre, considérées comme équitables par les acteurs concernés.

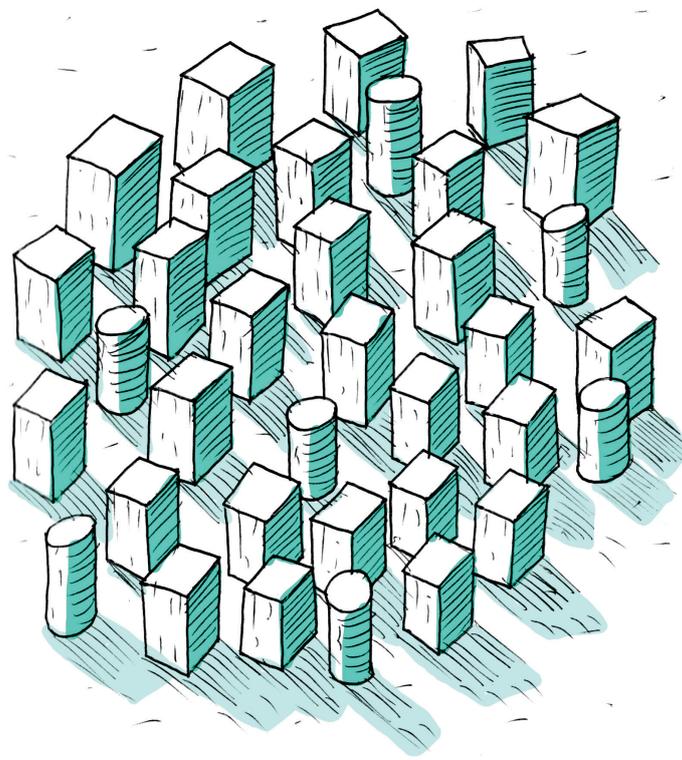
Le décentrement concerne la capacité à envisager d'autres formes de conventions que celles qui relèvent de la concurrence et des logiques de marché : des « relations monétaires sans marché » en quelque sorte. Cela vaut à la fois pour les relations entre opérateurs membres de l'écosystème coopératif, et dans la relation aux bénéficiaires : les bénéficiaires ne sont plus des clients, mais participent différemment à la fois par la dimension de co-production, par la qualité des coopérations, par des formes de contrepartie monétaire et non monétaire mais aussi, dans certains cas par une forme d'alliance à la dimension « politique » de l'activité. (Par exemple comment les mangeurs deviennent des ambassadeurs des enjeux de transition alimentaire).

Cela introduit également une nouvelle forme de relation aux politiques publiques et aux acteurs institutionnels de ces politiques publiques notamment à l'échelle infra nationale (collectivité locales, agences diverses) dans une forme de contribution à l'innovation des politiques publiques.

Le décentrement dans les « formes de penser » l'action

En définitive, il s'agit de contribuer à des innovations dont le cœur est moins la technologie que l'organisation et les conventions entre acteurs. C'est la raison pour laquelle l'innovation, dans les démarches de l'EFC, sont essentiellement organisationnelles et institutionnelles et qu'elles mobilisent l'ensemble des acteurs concernés. Pour faciliter un tel décentrement de chacun, la coopération avec des organismes d'intermédiation, agissant en tant que tiers est essentielle. Cela concerne tant les organismes de recherche-intervention (accompagnateurs sur une posture de recherche) que les organismes de médiation relationnelle (les clubs EFC et l'Institut Européen de l'EFC). Leur rôle est de faciliter, accompagner ce « décentrement ».

La Transition vers une nouvelle démarche économique prenant appui sur l'EFC s'apparente ainsi à une « révolution culturelle ». C'est pourquoi, pour comprendre et penser le milieu dans lequel ils agissent, comme comprendre et penser ce qu'il advient, les acteurs ont besoin, d'une part, d'espaces réflexifs (retours d'expérience, échanges entre pairs), d'autre part, d'un nouveau référentiel (concepts opérationnels, méthodologies d'action, dispositifs institués) qui s'enrichisse au fur et à mesure que progresse l'expérience. C'est une exigence afin que l'engagement puisse se ressourcer sur le long terme et soit à même de faire face à « ce qui résiste ». C'est ce qui explique que la mise en place de dispositifs de réflexivité et leur progressive institutionnalisation soient une dimension essentielle de la méthodologie d'action proposée par le référentiel EFC.



V. COOP'TER, UN ENSEMBLE DE RESSOURCES EN APPUI AUX PILOTES ET AUX ACCOMPAGNATEURS

Dans le cadre du programme Coop' Ter, les pilotes bénéficient d'un ensemble de ressources, constituées :

- De la double légitimité complémentaire de l'ADEME et d'ATEMIS, co-pilotes du programme ;
- D'une doctrine développée par ATEMIS, doctrine constituée :
 - De dimensions théoriques et de concepts opérationnels ;
 - De méthodologies d'action ;
 - De dispositifs institués (= légitimes, reconnus) ;
- Des moyens financiers apportés en appui à leur trajectoire ;
- De l'appui d'accompagnateurs, ainsi que de chercheurs souhaitant contribuer à renforcer le référentiel comme la doctrine.

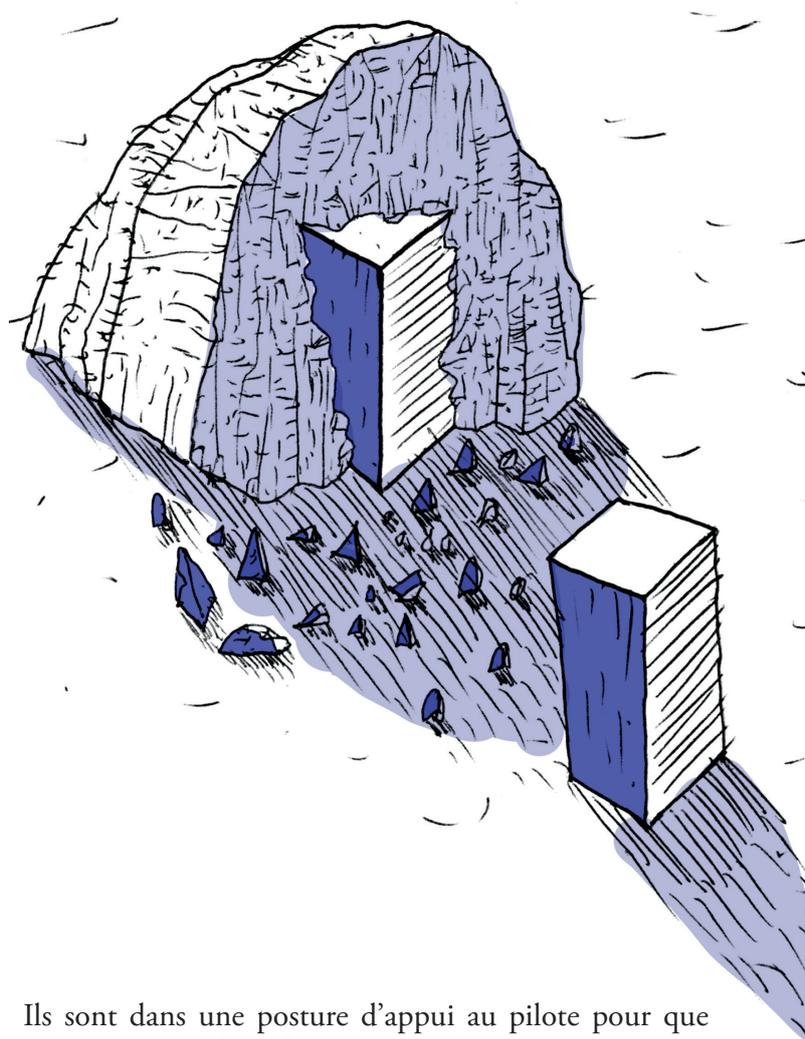
Dans le cadre de Coop'Ter, les trajectoires territoriales sont accompagnées par un binôme de professionnels. L'ensemble des accompagnateurs constituant une communauté professionnelle, soutenue par l'animation de temps réflexifs et la construction de règles professionnelles.

Le rôle, le travail des accompagnateurs

Les réponses à apporter aux enjeux de transition à l'échelle des territoires sont à faire émerger et à accompagner de façon spécifique. Elles dépendent des ressources locales, notamment de l'existence préalable -ou non- d'un patrimoine relationnel, expérientiel venant soutenir une capacité à s'engager, innover, prendre des risques ensemble.

Dans cette perspective, les accompagnateurs cherchent à rejoindre le pilote là où il en est, pour cheminer à ses côtés, sur sa trajectoire, dans une certaine durée et une certaine récurrence.

Les accompagnateurs font face aux côtés du pilote aux aléas, imprévus, contraintes, opportunités, et réussites ! Avec pour enjeu de faire évoluer les formes de l'accompagnement en fonction des évolutions de la dynamique territoriale, de ses étapes, des capacités du pilote, des enjeux qui émergent.



Ils sont dans une posture d'appui au pilote pour que celui-ci puisse faire face aux enjeux qui sont les siens et développer des réponses. Soit une posture et une relation inverse à la posture classique de l'expert qui vient apporter des réponses / des solutions, déchargeant par-là même le pilote du problème.

Les accompagnateurs ne sont pas non plus des « apporteur de bonnes pratiques » venues de l'extérieur qu'il s'agirait de transférer dans la dynamique du projet, des « chargés d'essaimage » : la dynamique que l'on construit est propre à un territoire (son identité, ses acteurs, son contexte, sa situation). Elle n'est pas essaimable ou répliquable en l'état (ce n'est en tout cas pas un enjeu de Coop'Ter).

L'accompagnateur : une posture d'intervention-recherche

Dans cette perspective, adopter une posture d'intervention-recherche, c'est :

- Accompagner vers un résultat non connu d'avance ... ;
- ... dans une démarche exploratoire, de recherche : il s'agit de questionner les manières de faire/travailler, aussi bien celles qui concernent le pilotage du projet que l'accompagnement. Dans cette perspective, l'expérience est susceptible de mobiliser des questions de recherche

interpellant la communauté des chercheurs Coop'Ter ;

- Qui relève de la relation de service (et non pas d'une prestation de service). Autrement dit il n'y a pas de commande précise mais une disponibilité et une adaptabilité de l'accompagnateur en fonction des évolutions des enjeux ;

- Développer une capacité d'écoute du pilote : entendre et comprendre ce qui est dit, les raisons qui l'amènent à exprimer ce qu'il exprime, vérifier que l'on se comprend (par le questionnement, la demande de précisions, la reformulation).

Un enjeu de coopération pilote – accompagnateur

A une relation cadrée de type « expert », se substitue ainsi une relation ouverte, soutenue par un double engagement du pilote et des accompagnateurs. Ce qui signifie pour les pilotes de sortir d'une position de « donneur d'ordre », pour passer du temps à travailler avec les accompagnateurs, dans une démarche de relation de service, notamment :

- S'ajuster, discuter, se comprendre, faire des retours d'expérience, notamment pour faire évoluer comme de besoin les relations de travail et les formes de l'accompagnement,

- Co-produire les travaux d'analyse, de préparation des ateliers,

- Coopérer avec les accompagnateurs, dans le sens d'une compréhension réciproque des contraintes, difficultés, enjeux.

Un ensemble de dispositifs qui viennent conforter le travail des acteurs territoriaux et des accompagnateurs

Le programme Coop'Ter est composé d'un ensemble de dispositifs qui se dessinent, évoluent au fur et à mesure des années. Après 3 années d'existence le programme Coop'Ter s'appuie sur :

- Un dispositif de formation de 12 jours, mis en œuvre pour former deux cohortes d'accompagnateurs ;

- Des temps collectifs pour les accompagnateurs associant dynamique de réflexivité, de capitalisation, construction de règles professionnelles ;

- Des temps collectifs pour les pilotes orientés vers le retour d'expérience sur le pilotage des trajectoires territoriales et l'émergence des ECT ;

- Un dispositif de travail pour la communauté des chercheurs intéressés à contribuer à la discussion

et au renforcement de la doctrine. Dispositif composé à la fois de séances de travail collectives ainsi que de possibilités à mettre en place des dynamiques de recherche-intervention ;

- Un appui à l'auto-évaluation et un regard évaluatif extérieur ;

- L'installation d'un comité de suivi associant des représentants des différentes communautés engagées / bénéficiaires du programme ;

- Un temps de rencontre annuel permettant l'inter connaissance et l'échange, le travail en commun entre les différentes communautés ;

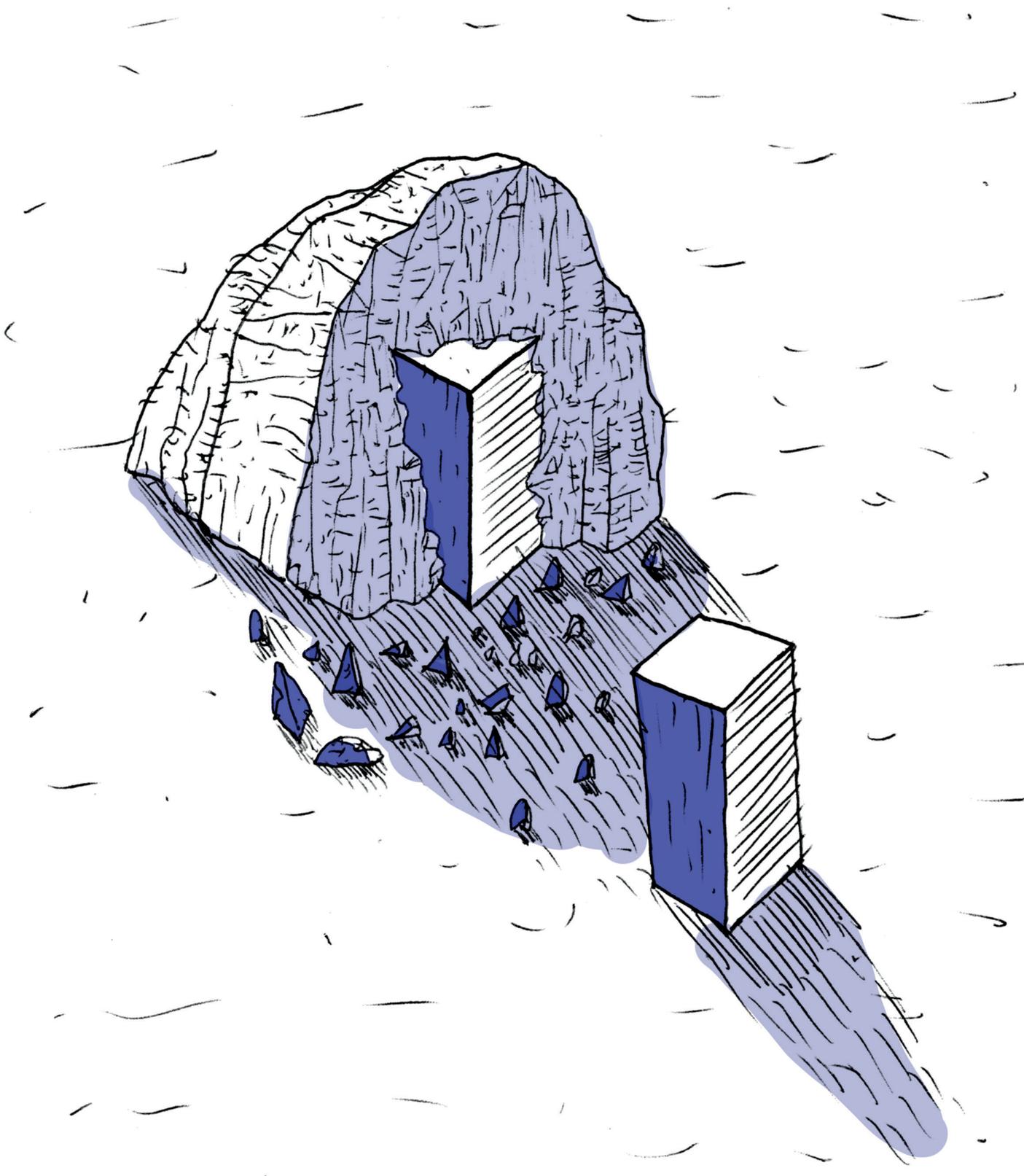
L'ensemble de ces dispositifs, ainsi que la recherche de leur articulation constitue une originalité forte au regard des pratiques des institutions publiques, de même que la coopération dans le pilotage du programme entre une institution comme l'ADEME et un laboratoire d'intervention-recherche comme ATEMIS. Coopération objet de temps de réflexivité spécifiques entre l'ADEME et ATEMIS.

Conclusion :

un référentiel vivant, en mouvement, au service d'une visée transformatrice

Les défis auxquels fait face notre société sont immenses : nous avons une responsabilité collective à soutenir celles et ceux qui s'engagent pour construire un futur souhaitable, tout en demeurant exigeants sur ce qu'implique la mise en œuvre d'une transformation vers une société plus écologique, plus humaine, plus égalitaire. Nous voyons malheureusement chaque jour mises en avant des « solutions » qui n'en sont pas, qui permettent aux acteurs dominants de gagner du temps, de donner les apparences d'une nouvelle orientation (en termes de trajectoire économique, de politique publique), sans que les transformations nécessaires ne soient à l'œuvre.

Coop'Ter est un programme inscrit dans un moyen terme, ambitieux, basé sur la constitution et l'appui au travail de trois communautés : accompagnateurs, pilotes, chercheurs académiques. Avec pour visées le déploiement d'un ensemble de trajectoires territoriales d'une part, de projets de recherche-intervention d'autre part. Il s'agit tout à la fois de transformer le réel, de faire évoluer les cadres de l'action privée comme publique et de consolider la pertinence d'un référentiel et d'une doctrine au service d'une action transformatrice et émancipatrice.



ATEMIS
COOP'TER