

10

LA COOPÉRATION, UN LEVIER DE PERFORMANCE

territoires
en transition
RÉFÉRENTIEL EFC

A DESTINATION
DES ENTREPRISES,
ASSOCIATIONS,
ACTEURS PUBLICS,
CITOYENS...

ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

Cette fiche fait partie du Référentiel EFC - Territoires en transition



Partie 1 • Un nouveau référentiel au service des territoires

1. Le modèle économique
2. Les dimensions de valeur
3. Les ressources immatérielles
4. Développement économique et sobriété : l'effet ciseau

Partie 2 • Les limites du modèle économique dominant

5. Du point de vue des acteurs économiques
6. Du point de vue des collectivités

Partie 3. Evoluer vers un modèle économique serviciel

7. Révéler, évaluer les différentes dimensions de valeur
8. De nouveaux déterminants de productivité
9. Générer des revenus et contributions au regard de la valeur créé

Partie 4 • Promouvoir la coopération et soutenir l'engagement des personnes

10. **La coopération, un levier de performance**
11. Soutenir la coopération
12. Les ingrédients de l'engagement

Partie 5. Construire et conduire une trajectoire de transition territoriale

13. L'Ecosystème Coopératif Territorialisé : une forme renouvelée d'acteur économique
14. Renouveler le pilotage des projets, des dynamiques de transition
15. Répondre aux nouveaux enjeux de régulation
16. Utiliser la commande publique comme levier pour la transition
17. Ressources immatérielles et territoire : conforter le patrimoine immatériel territorial
18. Émergence et formalisation d'Écosystèmes Coopératifs Territorialisés : cadre évaluatif

Modalités de production des connaissances

Le référentiel EFC *Territoires en Transition* est un document dont la rédaction a été pilotée par ATEMIS. Il s'appuie :

► Sur le patrimoine issu du travail d'intervention et de recherche mené depuis le début des années 2000 par l'ensemble des membres du laboratoire ATEMIS, selon une démarche pluridisciplinaire d'intervention-recherche, et sur la production d'un ensemble de connaissances accumulées.

De façon plus spécifique, le référentiel *Territoires en Transition* :

► Reprend, en l'enrichissant, le référentiel issu des trois saisons de l'atelier « Villes Pairs, Territoires Pilote de la Transition ». Atelier porté par l'institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC), co-animé entre 2018 et 2021 par ATEMIS en partenariat avec la Ville de Loos-en Gohelle.

► Intègre des avancées méthodologiques et théoriques liées au programme Coop'Ter, développé dans le cadre d'un partenariat entre ATEMIS et l'ADEME entre 2020 et 2025.

Modalités de rédaction des fiches

La production du référentiel a été coordonnée par **Patrice Vuidel** (ATEMIS).

Chaque fiche présente des notions, des illustrations et un exercice qui permettent de manipuler les notions présentées ainsi que des ressources pour aller plus loin.

Dominique Dupuis, au titre de l'IE-EFC a formalisé la première version d'un ensemble de fiches.

Les fiches 1, 5, 6, 7 et 9 ont été partagées et enrichies par les apports des participants du Chantier « *Vers un référentiel (une doctrine) partagé sur les dimensions économiques de la transition à l'échelle des territoires* » proposée dans le cadre des Chantiers de la Fabrique des transitions. Chantier co-animé par **Brigitte Corinthios** au titre de l'IE-EFC et Patrice Vuidel pour le laboratoire ATEMIS. Patrice Vuidel a enrichi et finalisé la rédaction des fiches.

Les fiches sont publiées sous licence Creative Commons BY NC ND - Version 4.0 International

Ce choix a pour but de rendre accessibles (sans droit d'auteur) ces créations d'ordre intellectuel, de soutenir les échanges les concernant, et de favoriser leur enrichissement sur la base d'une expérience mise en commun, sous réserve de remplir et respecter les conditions d'usage.

La licence choisie correspond aux principes suivants :

- Attribution (BY) : autorisation d'usage sous condition de citer ses sources (i.e. rendre visible l'usage d'extraits du document et faire mention du titre du document)
- Pas d'Utilisation Commerciale (NC) : les documents ne peuvent être vendus en tant que documents. Ils peuvent être reproduits et diffusés tels quels. Ils ne peuvent servir d'appui à des prestations de conseil ou de formation rémunérées, sauf convention particulière avec ATEMIS ou l'IE-EFC.
- Pas de modification (ND) : Aucune modification ne peut être faite sans une autorisation écrite préalable, et sans faire ensuite l'objet d'un retour. L'évolution et / ou la modification des documents restent soumises aux règles concernant la citation des sources.

Pour citer ce document : ATEMIS – IE-EFC, 2024, Fiche 10 - La coopération, un levier de performance. Référentiel EFC - Territoires en Transition



L'IE-EFC a reçu une aide financière de l'ADEME pour mener à bien la production des fiches.

ATEMIS n'a reçu aucun financement pour produire ce référentiel, la totalité du travail ayant été menée à titre bénévole.

ATEMIS a contribué financièrement à la mise en forme des fiches.

Sommaire

6 Définir la coopération

- Les trois formes de coopération au travail
- La coopération avec les bénéficiaires

8 La coopération comme levier de performance alternatif

11 Le territoire comme lieu de coopération

- De l'entreprise à l'Ecosystème Coopératif Territorialisé

12 Aller plus loin

- Exercice
- Ressources complémentaires

territoires
en transition

Il est très souvent question de coopération aujourd'hui mais cette notion recouvre des réalités très différentes selon que l'on parle de coopération internationale ou entre territoires, d'économie coopérative ou encore de coopération dans le travail. C'est cette dernière notion qui va nous intéresser ici.

La notion de performance et les leviers qui sont nos repères aujourd'hui, issus de la tradition industrielle d'organisation du travail, nous limitent dans notre capacité à tenir des enjeux, par exemple de qualité de service et de contraintes budgétaires. Nous cherchons dès lors à montrer que la coopération permet de construire des leviers de performance alternatifs, qui permettent de dépasser ces limites.

Une dernière partie évoque la dimension territoriale de la coopération, et les transformations dans les relations entre acteurs qu'elle induit.

Une seconde fiche dans cette partie sur la coopération permet d'aborder la question du soutien à la coopération.

► **Pour aller plus loin, un exercice et des ressources vous sont proposés**

Définir la coopération

Le développement économique a reposé, jusqu'à aujourd'hui, sur un processus ininterrompu de division et de spécialisation du travail, entre les salariés d'une même entreprise, entre entreprises, entre secteurs d'activité. Parallèlement, les enjeux de coordination entre ces activités séparées les unes des autres sont devenus primordiaux. La division du travail et la spécialisation ont permis à l'industrie d'une part de se confronter à la complexité, d'autre part à gagner en productivité. Cette dynamique atteint toutefois des limites : pertes de sens du travail ; coûts de la coordination dépassant les effets positifs de la productivité ; effets pervers sur la qualité du travail en silo...

Il faut cependant remarquer qu'en tout temps et en toute situation, les opérateurs n'ont jamais pu limiter leur activité à la prescription. Pour « bien faire » et prendre en charge l'écart qui existe 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 un travail réel qui établit un écart avec la prescription. Dans le cadre de la coordination, les opérateurs sont amenés à réaliser un tel écart en tenant compte des autres, de leurs « interlocuteurs » désignés par la coordination. Cette dimension de l'activité est dénommée « Coopération ».

Ainsi :

- ▶ La coopération ne peut pas relever d'une injonction du type : « coopérez ». C'est une démarche qui est le résultat d'une intention stratégique et de conditions organisationnelles à mettre en œuvre.
- ▶ A la différence de la coordination (fiches de postes, procédures, etc.), la coopération ne se prescrit pas ; mais elle présuppose des ressources spécifiques ; par exemple, tout simplement, connaître et comprendre le travail des autres.



Définition

la coopération consiste à tenir compte des contraintes des autres dans les choix et arbitrages que font les acteurs dans leurs activités réelles. La coopération s'appuie sur la coordination tout en la dépassant. Elle désigne la capacité des uns et des autres à travailler dans son champ de compétence tout en tenant 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.

Les trois formes de coopération au travail

► La coopération horizontale

relations entre pairs d'un même métier, d'une même équipe de travail, d'un même niveau hiérarchique

► La coopération verticale

relations au sein de la ligne hiérarchique de l'organisation

► La coopération transverse

relations avec l'usager, le bénéficiaire final du service OU entre équipes ou services différents OU avec les membres d'une autre entreprise. La coopération dans le travail devient, alors, la condition d'une possible coopération entre entités différentes.

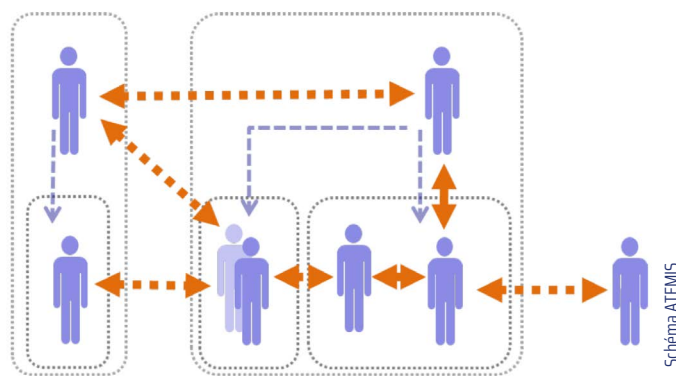


Schéma ATEMIS

A l'échelle de l'entreprise, de la collectivité, la coopération repose sur la volonté de ne pas entrer dans des logiques de concurrence et/ou de domination par des postures de donneurs d'ordre/sous-traitants. Cela implique des modèles économiques compatibles et des formes de gouvernance appropriées. Ces modèles vont s'inspirer d'une logique servicielle, c'est-à-dire d'une dynamique qui repose sur le sens de l'action (en quoi cela rend-il service), la forme de l'action (la coproduction), les conditions de l'action (les conditions d'accessibilité au service), la qualité et l'efficacité de l'action.

La coopération avec les bénéficiaires

La relation de service cherche à « agir avec », « agir au bénéfice de », et non pas à « agir sur les personnes ». Dans cette perspective, l'engagement des bénéficiaires doit en retour aller au-delà de la participation, il doit relever de la coopération.

Partir des usages des bénéficiaires d'un projet constitue la principale clef d'entrée des démarches participatives observées dans les collectivités locales « en transition ». Celles-ci ont multiplié les innovations dans le choix des projets, leur conduite participative. Mais la réussite de leurs démarches tient à la capacité des habitants à se mettre dans une posture de coopération, c'est-à-dire leur capacité à inscrire leur participation dans une compréhension des enjeux portés par la collectivité. En effet, si elle est l'objet d'attentions, la participation des habitants ne les place pas au-dessus des services, mais bien dans une dynamique de compréhension réciproque des enjeux de chacun, c'est à dire de coopération.

L'enjeu est similaire entre les acteurs économiques et leurs clients, si l'on veut réussir à transformer l'économie dans une perspective plus durable. La coopération est par exemple centrale dans la relation entre des producteurs maraichers et des collectifs qui achètent les productions en direct, dans le cadre des AMAP. En effet, les clients sont invités à comprendre les enjeux de travail du maraicher : le besoin à certains moments d'appuis dans les champs, la gestion de l'incertitude sur la quantité et la qualité des productions, liée aux aléas météo. Et à intégrer dans la relation de service ces enjeux : j'achète un panier mais je ne maîtrise pas complètement le contenu de celui-ci. J'accepte le risque d'avoir parfois des paniers moins garnis. En contrepartie le producteur doit faire l'effort de connaître ses clients, favoriser une certaine diversité de productions, être à l'écoute des remontées, pouvoir en intégrer certaines dans son plan de production et son organisation.

La coopération comme levier de performance alternatif

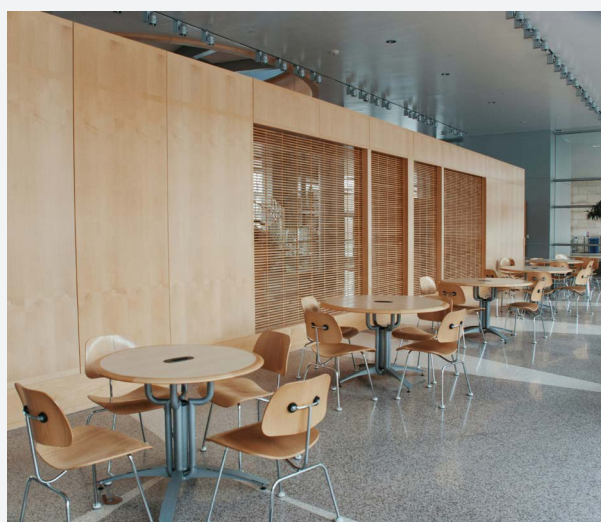
► Cet exemple est issu d'une intervention menée par ATEMIS

La direction des affaires scolaires de la ville, qui gère notamment les équipes techniques (propreté et restauration) qui interviennent dans les établissements scolaires, est confrontée à un double enjeu : d'une part, la volonté de tenir une ambition de qualité du service rendu, en offrant aux enfants un cadre de vie agréable ; d'autre part, la nécessité de répondre à des contraintes budgétaires qui pèsent sur les finances communales. **Comment faire toujours mieux avec moins de moyens financiers ?**

Un premier ensemble d'actions entreprises par la direction des services va dans le sens d'une recherche d'« optimisation » de l'organisation du travail, en mobilisant des pratiques habituelles de l'entreprise industrielle : polyvalence imposée pour faciliter les remplacements, annualisation du temps de travail pour faciliter la gestion des absences et des congés, la création d'une fonction de chefs d'équipe pour encadrer les équipes techniques, etc. Ces mesures rencontrent une certaine résistance de la part des agents et n'apparaissent satisfaisantes à personne, y compris au sein de l'équipe de direction.

La collectivité est confrontée à une tension entre le

projet politique, qui affiche une attention particulière pour les conditions de travail, la qualité des relations professionnelles, la centralité de la relation éducative dans le service scolarité, et la réponse organisationnelle, qui ne trouve d'autres solutions pour tenir ses enjeux que la mise en œuvre de mesure de flexibilisation du travail et de productivité par un recours accru à des procédures et des contrôles (via les chefs d'équipe).



L'exemple proposé illustre comment les repères issus de la tradition industrielle d'organisation du travail amènent, dans le cadre d'une recherche d'optimisation de la performance, à passer par des dispositifs de rationalisation, de flexibilisation, de contrôle accru selon un système normatif stabilisé (conformité).

On voit aussi que les impacts peuvent amener un risque de dégradation du cadre de travail et en conséquence d'une dégradation du service rendu.

En effet, les mécanismes de la performance industrielle sont inadaptés au regard des enjeux d'une collectivité attentive à la qualité du service rendu à la population et aux acteurs du territoire. Le pilotage de la qualité par le contrôle présuppose de savoir définir des critères stables dans le temps et indépendants des acteurs et des situations : cela conduit à demander aux usagers eux-mêmes de se conformer à ces critères. Les gains de productivité par l'intensification du travail, la flexibilité et l'interchangeabilité présupposent que le processus de travail peut être entièrement protocolisé, pour le rendre indépendant des agents, des professionnels qui le réalisent, de leur motivation, leur engagement, leur histoire et leurs compétences spécifiques.

L'application de ces mesures de recherche de performance dans des activités servicielles, relationnelles, innovantes peut conduire à des effets très problématiques, tant sur le plan de l'efficacité effective (effets contreproductifs, blocages, perte de maîtrise) que sur le plan de la santé des agents (souffrance, troubles psychosociaux, conflits, désengagement).

La coopération se présente dès lors comme un levier de performance alternatif et mieux adapté, sur les deux volets :

► le rapport à la qualité : la qualité d'un service (la propreté d'un local) ne relève jamais de la simple application d'un protocole, mais d'une coproduction avec les usagers, par la prise en compte

de leurs besoins, par appréciation partagée de la faisabilité, par des apprentissages réciproques sur la responsabilité de chacun dans le processus.

La coopération est le processus par lequel peut se construire un point de vue partagé et un accord sur la qualité d'un service.

► la dynamique de productivité : la fluidité des activités, d'autant plus quand elles créent des interactions entre différents acteurs, appartenant à des métiers et des organisations différentes, ne tient pas à la rationalisation des procédures (conçues sur papier), mais à la capacité des personnes à s'entendre et s'accorder rapidement sur la manière la plus pertinente d'agir ensemble. Cela passe essentiellement par la mobilisation de ressources immatérielles, telles que :

- la confiance entre acteurs et vis-à-vis de l'organisation,
- la pertinence des règles, des dispositifs,
- la compétence issue d'une expérience partagée et réfléchie,
- l'autorité professionnelle reconnue par les autres,
- l'engagement des personnes, la qualité de leur « présence », leur implication.

La coopération est un levier majeur de fluidité et de productivité du travail, à condition de veiller au développement des ressources immatérielles.

Pour cela, la coopération demande à être soutenue par un portage politique et stratégique et des dispositifs spécifiques dans l'organisation (qui seront abordés dans la fiche n°11). Ces efforts relèvent d'une logique d'investissements immatériels à prévoir et à évaluer dans le pilotage économique de l'organisation.

► *Nous verrons dans la fiche suivante les modalités de soutien à la coopération ainsi que la façon dont ATEMIS a accompagné à la définition d'un ensemble de principes destinés à soutenir le travail et la coopération.*



► Exemple : La coopération entre LDE et son transporteur

Un autre exemple illustre l'intérêt de passer d'une logique de « donneur d'ordre – prestataire » uniquement tenue par la coordination à une intégration des enjeux de coopération.

Cet exemple est issu d'un accompagnement mené par ATEMIS, dans le cadre de la dynamique du Club EFC Grand Est.

LDE est une société qui vend des manuels scolaires et des équipements pour les établissements scolaires en France et à l'international. Une grande partie de son activité a lieu à l'occasion de la rentrée scolaire. Pour les clients, le respect du délai de livraison, la mise à disposition des commandes en amont de la rentrée sont des éléments essentiels de la qualité du service. Or, la livraison est assurée par un transporteur dans le cadre d'une mise en concurrence classique, sur la base d'un cahier des charges pré établi. Elle n'est donc pas « maîtrisée » par LDE. A chaque rentrée, si la très grande majorité des livraisons se font sans problème, remontent malgré tout des « bugs » que LDE aimerait réduire au maximum.

Émerge l'intérêt à « investir dans la relation » avec le transporteur choisi à l'échelle nationale, pour explorer le levier de la coopération. Y compris en actant le fait que le

contrat s'inscrive dans une logique de moyen terme et ne cherche pas le « moins disant » en termes de prix. Dans un premier temps des représentants du transporteur sont invités pour un échange afin d'exposer l'intention de coopération. Dès ce premier échange, de premières pistes émergent : être plus pertinent dans les informations données aux chauffeurs pour faciliter l'organisation de la livraison et mieux préparer les établissements à l'accueil de la livraison côté LDE, intégrer dans l'organisation des congés des salariés cet enjeu spécifique de livraison fin août côté transporteur, etc.

Il est décidé d'organiser deux temps d'inter connaissance via une visite sur chacun des sites : celui de LDE et le site du transporteur. Ce, de façon à ce que les équipes concernées comprennent mieux l'activité et les enjeux de travail de chacun. Les échanges menés à l'occasion de cette inter connaissance débouchent sur un ensemble d'ajustements dans la relation et l'organisation entre les deux entreprises, qui aboutissent à ce qu'à la rentrée suivante aucune réclamation client ne remonte. La qualité du service est tenue, il n'y a pas de coûts liés à la gestion des réclamations.

Le territoire comme lieu de coopération

De l'entreprise à l'Ecosystème Coopératif Territorialisé

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération invite à construire une nouvelle proposition de valeur sur les bases d'une **solution intégrée de biens & services** qui soit en phase avec les usages des bénéficiaires. Or, lorsqu'on s'intéresse aux grandes fonctionnalités de la vie (habiter, être en santé, s'alimenter, travailler, se cultiver, être mobile etc.), les besoins et usages sont en partie conditionnés par le territoire sur lequel on vit :

- ▶ le territoire, d'une part comme un espace géographique, avec un aménagement, des fonctionnalités spécifiques (territoire urbain, rural, enclavé, de plaine, de montagne, etc.);
- ▶ le territoire, d'autre part comme une société locale, qui a développé un mode de vie, des valeurs spécifiques, mis en place des réponses spécifiques à ses enjeux, besoins. Territoire sur lequel existent déjà -où pas- des acteurs en mesure de contribuer à faire évoluer les formes de réponses à apporter.

Par ailleurs, comme nous l'avons déjà évoqué, les effets d'externalités sont situés territorialement.

Dépassant le plus souvent, le champ d'intervention de l'entreprise, de même que celui d'un seul service public, la construction d'une solution intégrée répondant à la situation et aux besoins spécifiques des habitants, travailleurs, et/ou visiteurs du territoire demande alors des partenariats soutenus par la coopération entre un ensemble d'acteurs, fournisseurs de biens et de services, voire acteurs publics, pour constituer cette solution globale et adresser un périmètre d'enjeux plus vaste (**sphère fonctionnelle**).

Le regroupement des acteurs qui concourent à la réalisation de la nouvelle proposition de valeur ne peut plus s'organiser suivant une logique de chaîne de valeur, mais doit être pensé dans une forme d'**écosystème productif** fondé sur la coopération entre ses membres.

A cette condition, la performance s'inscrit bien à la fois dans la mobilisation des ressources locales et comme une réponse à des enjeux situés territorialement.

Nous ne développons pas plus, dans cette fiche, l'approche territoriale de la coopération ainsi que la dynamique de constitution des Écosystèmes Coopératifs Territorialisés car la fiche 13 est consacrée à ces sujets.

1_ Une « Solution intégrée de biens & services » signifie que sans la vente des biens, les services n'ont pas lieu d'être, et vice versa.



Exercice :

► **Coopération horizontale, verticale, transverse :**

Identifiez des situations de travail qui rendent compte d'un enjeu de coopération, et non pas seulement d'une bonne coordination. Ces exemples peuvent être positifs (chaque interlocuteur à pris en compte les enjeux de l'autre dans la relation), ou négatifs (un bug, une difficulté peuvent être analysés sous l'angle de l'absence de coopération).

Les réponses

► **C'est confortable d'être l'acteur dominant dans une relation de travail. Cette « domination » peut venir d'une relation hiérarchique ou d'une situation de donneur d'ordre (au travers d'un contrat, d'un marché public).**

Identifiez quelques situations de cet ordre sous l'angle de la coopération : quelle connaissance avez-vous des enjeux de travail de vos interlocuteurs ? Existe-t-il des espaces pour les partager, les discuter ?

Les réponses



Ressources complémentaires

Les interviews de **Noémie Fompeyrine** (mission résilience – Ville de Paris) et **Benoit Bourel** (Vice-recteur responsabilité sociétale - Université Catholique de Lille) qui abordent le sujet de la coopération. Interviews intégrées dans la vidéo présentant les enjeux du transfert d'expérience entre territoires dans le cadre de Villes pairs, territoires pilotes de la transition.

Cliquez sur l'image ou suivez ce lien :
<https://www.ieefc.eu/les-ateliers-de-lieefc/villes-pairs-territoires-de-transition/>

territoires en transition

RÉFÉRENTIEL EFC

ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-lir.fr



avec la participation de

 **La Fabrique
des transitions**