



SOSTENERE LA COOPERAZIONE

territoires
en transition

RIFERIMENTO EFC

ÉCONOMIE DELLA FUNZIONALITÀ E DELLA COOPERAZIONE

UNA DESTINAZIONE
DELLE IMPRESE,
ASSOCIAZIONI,
ATTORI PUBBLICI,
CITTADINI...

ATEMIS
LABORATOIRE D'INTERVENTION
ET DE RECHERCHE atemis-lirfr



con la partecipazione di

 **La Fabrique
des transitions**

Questa scheda fa parte del Référentiel EFC - Territoires en transition*



Parte 1 • Un nuovo quadro di riferimento al servizio dei territori

1. Il modello economico
2. Le dimensioni di valore
3. Le risorse immateriali
4. Sviluppo economico e sobrietà: l'effetto forbice

Parte 2 • I limiti del modello economico dominante

5. Dal punto di vista degli attori economici
6. Dal punto di vista delle comunità

Parte 3. Evolvere verso un modello economico di servizio

7. Rivelare, valutare le diverse dimensioni del valore
8. Nuovi determinanti della produttività
9. Generare entrate e contributi in relazione al valore creato

Parte 4 • Promuovere la cooperazione e sostenere l'impegno delle persone

10. La cooperazione, una leva di performance

11. Sostenere la cooperazione

12. Gli ingredienti dell'impegno

Parte 5. Costruire e condurre una traiettoria di transizione territoriale

13. L'Ecosistema Coopérativo Territorializzato: una forma rinnovata di attore economico
14. Rinnovare la gestione dei progetti, le dinamiche di transizione
15. Rispondere alle nuove sfide della regolamentazione
16. Utilizzare la spesa pubblica come leva per la transizione
17. Risorse immateriali e territorio: consolidare il patrimonio immateriale territoriale
18. Emergenza e formalizzazione degli Ecosistemi Cooperativi Territorializzati: quadro valutativo

A proposito

Modalità di produzione delle conoscenze

Il repository EFC *Territoires en Transition* è un documento la cui redazione è stata coordinata da ATEMIS. Si basa su:

► Sul patrimonio derivante dal lavoro di intervento e di ricerca svolto dall'inizio degli anni 2000 da tutti i membri del laboratorio ATEMIS, secondo un approccio pluridisciplinare di intervento- ricerca, e sulla produzione di un insieme di conoscenze accumulate.

Più specificamente, il repository *Territoires en Transition*:

► Questo documento amplia il quadro sviluppato nel corso delle tre edizioni del workshop «Città pari, territori pilota della transizione».

Il workshop è stato condotto dall'Istituto europeo per l'economia funzionale e cooperativa (IE-EFC) e co-facilitato tra il 2018 e il 2021 da ATEMIS in collaborazione con la città di Loos-en-Gohelle.

► Integra avanzamenti metodologici e teorici legati al programma Coop'Ter, sviluppato nel quadro di una partnership tra ATEMIS e l'ADEME tra il 2020 e il 2025.

Modalità di redazione delle schede

La produzione del riferimento è stata coordinata da Patrice Vuidel (ATEMIS).

Ogni scheda presenta nozioni, illustrazioni e un esercizio che consentono di manipolare le nozioni presentate, oltre a risorse per approfondire.

Dominique Dupuis, nell'ambito dell'IE-EFC ha formalizzato la prima versione di un insieme di schede.

Le schede 1, 5, 6, 7 e 9 sono state condivise ed arricchite dai contributi dei partecipanti al Cantiere "Verso un quadro di riferimento (una dottrina) condiviso sulle dimensioni economiche della transizione su scala territoriale", proposto nell'ambito dei Cantieri della Fabbrica delle Transizioni. Il Cantiere è coanimato da Brigitte Corinthios per conto dell'IE EFC e da Patrice Vuidel per il laboratorio ATEMIS. Patrice Vuidel ha arricchito e finalizzato la redazione delle schede.

Le schede sono pubblicate con licenza Creative Commons BY NC ND - Versione 4.0 Internazionale

Questa scelta ha lo scopo di rendere accessibili (senza diritti d'autore) queste creazioni di ordine intellettuale, di sostenere gli scambi che le riguardano e di favorire il loro arricchimento sulla base di un'esperienza condivisa, a condizione di soddisfare e rispettare le condizioni d'uso.

La licenza scelta corrisponde ai seguenti principi:

- **Attribuzione (BY)** : autorizzazione all'uso a condizione di citare le fonti (cioè rendere visibile l'utilizzo di estratti del documento e menzionare il titolo del documento).
- **Non Commerciale (NC)** : i documenti non possono essere venduti come tali. Possono essere riprodotti e diffusi integralmente. Non possono essere utilizzati come supporto a prestazioni di consulenza o di formazione retribuite, salvo accordo specifico con ATEMIS o l'IEEFC.
- **Nessuna Modifica (ND)** : non è possibile apportare modifiche senza un'autorizzazione scritta preventiva e senza fornire successivamente un riscontro. L'evoluzione e/o la modifica dei documenti resta soggetta alle regole relative alla citazione delle fonti.

Per citare questo documento: ATEMIS – IEEFC, 2024, Scheda 11 – Sostenere la cooperazione. Quadro di riferimento EFC – Territori in Transizione.



L'IE-EFC ha ricevuto assistenza finanziaria dall'ADEME per realizzare la produzione delle schede informative.

ATEMIS non ha ricevuto alcun finanziamento per produrre questo repertorio, poiché tutto il lavoro è stato svolto su base volontaria. ATEMIS ha contribuito finanziariamente alla formattazione delle schede.

Sommari

6 Gestire e guidare le azioni in un approccio di cooperazione

- Gli ingredienti di un management di / per la risorsa
- Integrare la questione della cooperazione nei modelli di gestione amministrativa

8 I dispositivi organizzativi di sostegno alla cooperazione

- I dispositivi di ritorno d'esperienza - pratica deontica
- I dispositivi di feedback tra gli attori (cooperazione trasversale)

13 Andare oltre

- Esercizio
- Risorse aggiuntive

territoires
en transition

Nella scheda n. 10 abbiamo visto che la cooperazione può essere una leva di performance alternativa e quindi un ingrediente essenziale per permettere lo spiegamento di una dinamica serviziale così come l'emergere di una forma rinnovata di sviluppo territoriale.

In questa nuova scheda, affrontiamo la questione della sua integrazione nella gestione e nella conduzione delle azioni. Vedremo quindi come una gestione che si basa esplicitamente sulla cooperazione sollecita maggiormente la soggettività nell'attività e dà un posto più preponderante alle risorse e al loro sviluppo.

Una seconda parte consentirà di descrivere i dispositivi di sostegno alla cooperazione, cooperazione che richiede uno sforzo specifico da parte delle persone. Questi dispositivi si basano su feedback derivanti dall'esperienza reale del lavoro, ma richiedono anche un supporto istituzionale, tempi e spazi dedicati nell'organizzazione e competenze gestionali specifiche.

► **Per approfondire, ti viene proposto un esercizio e delle risorse.**

Manager e condurre le azioni in un approccio di cooperazione

Nella scheda n. 10, abbiamo visto, alla luce dell'esempio di una direzione degli affari scolastici che gestisce in particolare i team tecnici (pulizia e ristorazione) che operano negli istituti scolastici, che la cooperazione è una leva che permette di rispondere in modo pertinente alle sfide della qualità ma anche della produttività. In questa esperienza, sono stati elaborati principi di organizzazione e management.

Nell'ambito dell'esempio presentato in precedenza, sono stati elaborati collettivamente con gli agenti e i capisquadra dei principi di organizzazione e gestione, poi convalidati e adottati dalla direzione e dagli eletti referenti per gli affari scolastici:

► Il principio di sostegno

Il management mira a sostenere l'attività degli agenti tecnici sviluppando le risorse che favoriscono la loro capacità di realizzare un lavoro efficace – dal punto di vista delle sfide del servizio pubblico – e sano – dal punto di vista delle sfide per la salute delle persone. Si tratta di inscrivere il management in una postura di sostegno (cosa posso fare per aiutare nella realizzazione del lavoro?) piuttosto che di prescrizione (cosa bisogna fare affinché il lavoro si realizzi?).

► Il principio di deliberazione

Il management mira a sostenere la capacità collettiva degli agenti di elaborare regole di lavoro condivise sulla base della loro esperienza lavorativa comune e delle esigenze dei partner. Ciò invita a sostenere la creazione di momenti formali e informali che consentano la deliberazione sul lavoro, nonché a preoccuparsi delle condizioni che

favoriscono la fiducia tra gli agenti e la parola libera e autentica intorno alle sfide comuni del lavoro.

► Il principio di coproduzione

La gestione mira a sviluppare la cooperazione tra gli agenti tecnici e tutti gli attori presenti all'interno delle scuole (insegnanti, animatori, genitori) per rendere possibile la coproduzione, il più vicino possibile al campo e per i bambini, di un quadro di lavoro pulito, piacevole e adatto all'attività di ciascuno. Si tratta di favorire la capacità di ciascuno degli attori di preoccuparsi dell'attività dell'altro nel proprio lavoro, al fine di sostenere l'educazione e il benessere dei bambini.

► Il principio di equità

Il management mira a costruire le condizioni dell'equità tra gli agenti sulla base della pertinenza delle regole elaborate e delle decisioni prese rispetto alle capacità e ai bisogni reali di ciascuno. Si tratta di assicurare la coerenza d'insieme delle azioni intraprese a livello del comune. Ciò presuppone una capacità collettiva di elaborare riferimenti e criteri di arbitraggio condivisi e considerati legittimi, nonché di preoccuparsi degli effetti delle regole e delle decisioni prese sulle situazioni reali di lavoro.

Questi principi illustrano un'evoluzione profonda del modello di management. Infatti, la postura manageriale si basava finora sull'ipotesi molto fragile che non sia necessario vivere le situazioni per comprenderle, in altre parole che sia possibile dirigere azioni senza esservi personalmente coinvolti. Così il manager potrebbe arrivare a compensare il suo allontanamento dal luogo e/o dal momento in cui il valore si realizza, attraverso un dispositivo che lo informa abbastanza da rendere così inutile la sua presenza (Hopper G Macintosh, 1993; Lorino, 1995). Il reporting e la contabilità sono quindi i canali privilegiati di un modo di descrivere la realtà che dovrebbe permettere al manager di poter fare a meno del terreno.

Il basculamento consiste nel passare da un management del/per il solo risultato - modalità gestionale ancora dominante - a un management della/della risorsa, che nella maggior parte dei casi resta ancora da elaborare.

Ciò che è in gioco, infatti, è che, basandosi ormai esplicitamente sulla cooperazione, la performance del servizio sollecita più esplicitamente la soggettività nell'attività e coinvolge il management verso una nuova responsabilità, lo sviluppo di questa risorsa che gli è affidata.

Gli ingredienti di un management di/per la risorsa

Una postura manageriale orientata al riconoscimento del lavoro reale e allo sviluppo delle risorse, che può anche essere definita « management cooperativo », si articola attorno a 4 dimensioni:

► Un management all'«ascolto»

Essere all'ascolto del lavoro reale, delle difficoltà, dei feedback esperienziali... del destino delle risorse impegnate e degli effetti di riflessività... degli effetti di esternalità (economici, sociali, ambientali), positivi e negativi.

► Un management portatore di un certo 'rapporto con il reale'

Comprendere i processi di lavoro (arbitramenti), accogliere e sostenere l'esperienza di ciascuno, promuovere la costruzione di una « cultura comune » (« dottrina ») per pensare il lavoro e le sue sfide nell'organizzazione.

Tutto ciò porta infine a ripensare il rapporto del management con la realtà: se non può immaginare di comprendere ciò che accade senza passare attraverso l'esperienza che permette di accedervi, diventa allora indispensabile sviluppare dispositivi che gli consentano di interrogare la realtà e di lasciarsene raggiungere: una strategia dell'ascolto deve ispirare un management centrato sullo sviluppo della risorsa.

Questo approccio manageriale non si basa sulle qualità personali del manager, ma sulle qualità del dispositivo manageriale che lo collega, non alla persona dei suoi collaboratori, partner o destinatari, ma alla loro attività, per sostenerla. Da questo punto di vista, l'istituzione di spazi di deliberazione che consentano l'espressione verbale dell'esperienza (semiotizzazione dell'attività) è un gesto manageriale essenziale.

Un management orientato verso la risorsa rappresentata dal lavoro e verso lo sviluppo delle risorse immateriali ad esso collegate si basa su un dispositivo manageriale attraverso il quale accede all'attività dei suoi collaboratori, degli altri servizi, delle parti prenanates, per sostenerla.

► Un management a sostegno della cooperazione

- Identificare e rafforzare le condizioni favorevoli alla cooperazione (ad esempio: implementare forme di comunicazione dirette);
- Identificare ed evitare i determinanti che possono indebolire la cooperazione.

► Un management capace di istituire spazi e tempi di sviluppo della risorsa

- Istituire dispositivi di scambio e condivisione delle esperienze.
- Istituire dispositivi di deliberazione collettiva per sviluppare la fiducia, la competenza, la pertinenza e la salute dei dipendenti.

Integrare la sfida della cooperazione nei modi di gestione amministrativi

Nelle collettività territoriali, è inevitabile constatare che il quadro giuridico dell'azione pubblica non favorisce la cooperazione (status, settore, grado). È quindi necessario integrare questa sfida nei metodi di gestione amministrativa della collettività: adattare le modalità di reclutamento, far arrivare e far partire i dipendenti, modificare il piano di formazione, evolvere le modalità di gestione del regime indennitario. Ad esempio, interrogarsi sulla pertinenza dei colloqui di valutazione annuali che oggi sono focalizzati su obiettivi individuali da raggiungere, mentre il lavoro è collettivo e richiede cooperazione...

È inoltre opportuno sviluppare una cultura del rischio condivisa che presuppone, in cambio, protezioni, regole del gioco, riferimenti comuni. A livello interno ciò può funzionare. Con gli attori locali, il quadro di riferimento del progetto è l'unico contesto condiviso. I

Le iniziative portate avanti in un'ottica di transizione sono nuove; assomigliano alla RGD (ricerca/ sviluppo), il che può generare un effetto angosciante perché bisogna tenere conto dei vincoli dell'altro, tornare alla realtà, ricordare i desideri e le aspettative di ciascuno, ricordare il patto iniziale.

La necessità di trasformare il pilotaggio delle organizzazioni è valida anche per la stragrande maggioranza degli attori economici – qualunque sia il loro statuto. Il management è molto spesso portatore di un insieme di dispositivi come il pilotaggio per risultati, l'economia dei mezzi, che non sono pensati per accedere alla comprensione delle sfide lavorative delle persone, così come dall'attuazione di valutazioni individuali che non riconoscono il fatto che tutto il lavoro è una produzione collettiva, che richiede coordinamento e cooperazione.

I dispositivi organizzativi di sostegno alla cooperazione

La cooperazione, intesa come nuova razionalità economica, ha un carattere relativamente esigente e non è scontata, non è solo una questione di postura!

Non è ridicibile a uno stato d'animo, né a un orientamento morale. La cooperazione non si decreta: non basta desiderarla perché si realizzi e non è possibile prescriverla. «Cooperiamo! Cooperate!» possono rapidamente apparire come ingiunzioni paradossali impraticabili.

La cooperazione non è spontanea – in questo, può essere differenziata dall'aiuto reciproco, che deriva da un movimento di empatia immediata. La cooperazione richiede uno sforzo specifico da parte delle persone e deve essere sostenuta da dispositivi organizzativi specifici.

Tre registri di azione si aprono sul piano dell'organizzazione del lavoro:

- ▶ Un sostegno istituzionale: un accordo, un orientamento, dei principi discussi e validati dalla direzione e dagli eletti, che si fanno insieme garanti del dispositivo e dell'orientamento politico della gestione.
- ▶ Tempi e spazi dedicati all'interno dell'organizzazione: la riflessività e le regolazioni necessarie alla cooperazione non possono rimanere confinate in spazi informali, ai margini dell'organizzazione del lavoro, ma richiedono dispositivi specifici, formalizzati e riconosciuti.
- ▶ Competenze manageriali: la cooperazione sposta una serie di riferimenti professionali (e culturali) nel rapporto al lavoro; occorre quindi definire nuovi riferimenti: lo scarto irriducibile tra il lavoro previsto e il lavoro reale, il riconoscimento della soggettività nel lavoro, la dinamica delle risorse immateriali, le competenze di animazione di dispositivi di riflessività, di ritorno sull'esperienza, ecc.

► Esempio tratto da un accompagnamento condotto da ATEMIS

Due commerciali sono in contatto con un addetto alla preventivazione, che deve formalizzare e quantificare le richieste dei clienti trasmesse dai due commerciali.

È stata stabilita una regola che prevede di istruire le richieste dei clienti nell'ordine in cui vengono inserite dal commerciale nello strumento comune di monitoraggio. La formalizzazione e la quantificazione possono richiedere dagli 8 ai 10 giorni. Tuttavia, questa regola viene regolarmente messa in discussione dai commerciali che insistono per far passare «in emergenza» o «in priorità» una richiesta del cliente, sostenendo che, in mancanza di una risposta entro 48 ore, il cliente si rivolgerà a un'altra società. La situazione provoca tensioni regolari tra i commerciali e il responsabile della quantificazione, con arbitraggi che a volte vengono richiesti al dirigente.

L'analisi del lavoro mostra che ci troviamo di fronte a una questione di cooperazione tra i commerciali e il preventivista (e non solo a un problema di coordinamento), che può includere anche i clienti. Infatti, il commerciale cerca di mantenere la sua relazione con i «clienti», soddisfacendoli al meglio. In questa prospettiva, quando il cliente indica di avere un bisogno «urgente» di una proposta, il commercial

si impegna nei confronti del cliente a rispondergli entro il termine richiesto. Successivamente trasferisce questa esigenza al preventivista. Il preventivista ha una triplice sfida lavorativa: riuscire a pianificare il proprio lavoro, limitare le interruzioni durante la realizzazione di un preventivo, tenendo conto sia della relazione con i clienti che dei vincoli del reparto produttivo con cui è in contatto per programmare la produzione degli equipaggiamenti ordinati.

In risposta alla situazione, si propone:

- che venga messo in atto un dispositivo congiunto di istruttoria e di arbitraggio quando viene formulata una richiesta urgente, in modo da passare da un 'rapporto di forza' a una decisione presa tenendo conto delle poste in gioco del lavoro di ciascuno;
- nella relazione con il cliente, di non accettare sistematicamente una richiesta urgente, ma di favorire la comprensione da parte del cliente delle esigenze interne e di concordare, per quanto possibile, un termine ragionevole (= uscire dalla logica commerciale classica del 'cliente re', osare sollecitare la cooperazione del cliente).



I dispositivi di ritorno d'esperienza – pratica deontica

Il lavoro essendo «invisibile», come valutarlo? Come rafforzare la cooperazione nel lavoro quando la cooperazione non è direttamente leggibile? È attraverso i feedback sull'esperienza (REX) e la possibilità di esprimere a parole il lavoro che è possibile valutarne le difficoltà, identificare le discrepanze tra gli obiettivi e la qualità delle risorse che sarebbe necessario mobilitare, riesaminare la pertinenza delle decisioni prese... È attraverso questo processo che si riesce a rendere conto del lavoro e a renderlo leggibile per sé e per gli altri... Si elaborano parole chiave, espressioni legate al proprio mestiere per comprendersi e trovare collettivamente risposte ai problemi incontrati.

Questa attività particolare si chiama «l'attività deontica». Essa richiede di riservarle del tempo, di organizzare riunioni ad essa dedicate, ma anche di associarle un'animazione particolare attraverso l'apporto di conoscenze riguardanti il lavoro. Infatti, per progredire collettivamente in un «lavoro ben fatto», è necessario tornare sulla propria attività, ma anche beneficiare di riferimenti riguardanti l'evoluzione del lavoro nella nostra società. Questi riferimenti in collegamento con l'esperienza costituiranno progressivamente una «dottrina» sulla quale gli agenti e i quadri potranno appoggiarsi nel loro lavoro quotidiano. Così «l'attività deontica» conduce a mettere delle parole sul lavoro, ma anche a progredire collettivamente nell'elaborazione di una «dottrina condivisa».

► Estratto di una proposta di implementazione d'un dispositivo di REX realizzato da ATEMIS per un servizio ospedaliero

I dirigenti di servizio lavorano in modo relativamente isolato, anche se possono occasionalmente interagire con un collega. Attraverso questi momenti, si intende offrire loro uno spazio di riflessione sulle loro funzioni manageriali, comprendere insieme le questioni che incontrano, che mettono in discussione i mestieri... Come è evoluta questa funzione, come si concretizza all'interno dei team? Infine, si tratterà di individuare potenzialmente le proposte da presentare alla direzione per far evolvere le organizzazioni, la funzione...

Questo spazio di riflessività si basa esclusivamente sul racconto di storie professionali vissute dai medici caposervizio. Rivelare le difficoltà, condividerle, capire cosa è stato tentato, cosa ha prodotto... passano attraverso la verbalizzazione del lavoro e quindi attraverso il resoconto delle esperienze vissute dai partecipanti. Ciò presuppone che la fiducia regni negli scambi e che una certa forma di riservatezza sia preservata. Ciò che viene detto durante le riunioni appartiene ai capiservizio. D'altra parte, le questioni sollevate, le ipotesi formulate e le sperimentazioni proposte devono essere oggetto di un feedback alla Direzione del CH.

Per essere utili, queste sessioni devono dotarsi di regole di funzionamento e di animazione di cui ATEMIS propone di essere garante durante questa prima sperimentazione. A questo titolo, ci sembra importante insistere sulla necessaria assiduità dei partecipanti. La fiducia si costruisce nel corso delle sessioni e si basa in parte su una stabilità del gruppo.

Proponiamo che il gruppo si riunisca cinque volte. Le prime quattro sessioni sono dedicate agli scambi intorno a uno o due racconti di storie professionali scelti dai partecipanti. L'ultima sessione ha lo scopo di permettere ai partecipanti di identificare ciò che le sessioni precedenti hanno prodotto, gli insegnamenti che si possono trarre e le prospettive.

I due animatori si assicurano di mantenere il quadro descritto in precedenza, hanno un ruolo di ascolto ma anche di contestualizzazione della situazione evocata dal partecipante. Si tratta di fornire ai capi servizio elementi più teorici sul lavoro e sulla funzione di gestione che consentano loro di pensare diversamente alle situazioni che incontrano.

L'ultima sessione collettiva con i responsabili dei servizi ha permesso di fare un bilancio di questo dispositivo sperimentale.

Proponiamo che questo bilancio sia condiviso con:

- il direttore, la direttrice aggiunta, il presidente e la presidentessa aggiunta, i 2 relatori e dei partecipanti
- le bureau
- i capi servizio

Si tratta dunque al tempo stesso di:

- condividere, scambiare su ciò che ha prodotto. È quindi importante che i caposervizio che hanno partecipato, partecipino anche alla trasmissione del bilancio.
- costruire le continuazioni a questo dispositivo sperimentale

I dispositivi di ritorno d'esperienza tra attori (cooperazione trasversale)

La cooperazione tra rappresentanti di diversi attori implica che ciascuna parte desideri che le altre parti esistano nell'azione e non siano solo al servizio dell'una o dell'altra. Per avviare una cooperazione, è necessario trovare un punto d'incontro su una questione, un'ambizione o, al contrario, partire da un conflitto o da un attrito. La questione iniziale può quindi essere positiva o negativa. La cooperazione richiede spazi di condivisione reciproca dei vincoli, dei punti di vista rispettivi, per definire i bisogni e gli interessi rispettivi, e al fine di costruire progressivamente un punto di vista comune esaminando il tema, cercando di formulare esplicitamente le questioni di ciascuna delle parti per costruire un arbitrato condiviso.

Bisogna tenere a mente che non è naturale discutere dei propri vincoli e limiti. Gli attori, in una relazione con una collettività o con un committente, sono piuttosto abituati a mettere in evidenza i propri punti di forza, le risorse che li qualificano per l'azione. Inoltre, quando emergono questioni antagonistiche attraverso azioni concrete o situazioni, il riflesso dell'attore che domina la relazione è spesso quello di imporre il proprio punto di vista.



► Esempio citato durante una giornata del workshop Villes pairs, territoires pilotes de la transition

Due anni fa, su suggerimento del Sindaco, alcuni abitanti di una città hanno creato un AMAP. Oggi, il Sindaco vuole installare un mercato privilegiando la presenza di piccoli produttori per creare un'attrazione, e chiede all'AMAP di non proporre più alcuni prodotti locali che potrebbero scoraggiare i piccoli produttori dall'esporsi al mercato.

Siamo qui tipicamente di fronte a una questione di cooperazione: come costruire una risposta che tenga conto sia delle esigenze dei produttori locali (sviluppare una clientela fedele), dell'AMAP (offrire una gamma diversificata di prodotti ai suoi aderenti), del Comune (rafforzare l'attrattiva commerciale del centro città)? Quale compromesso trovare che riconosca gli sforzi dell'una o dell'altra delle parti?

Altro punto: la volontà di avviare traiettorie di transizione o di trasformare il proprio modello economico implica di operare degli 'sconfinamenti' rispetto al proprio perimetro originario, portando le persone oltre ciò che fanno abitualmente, vale a dire rivelando attraverso l'azione se possiedono – oppure no – le competenze adeguate. Queste evoluzioni, questo sconfinamento, sono una potenziale fonte di esaurimento. Il ritorno d'esperienza permette anche di prendersi cura degli altri, di preoccuparsi dello stato di ciascuno, della sua relativa insicurezza e di gestire i ritmi e le pause necessarie.

Toutes ces raisons font que la mise en place de temps réflexifs permettant de partager sur l'expérience du travail en commun sont nécessaires pour soutenir une relation faisant vivre la coopération.

Per tutte queste ragioni, l'istituzione di tempi riflessivi che permettano di condividere l'esperienza del lavoro svolto insieme è necessaria per sostenere una relazione che faccia vivere la cooperazione.

Alcuni punti di riferimento per l'implementazione di dispositivi di ritorno d'esperienza tra diversi attori.

L'esercizio del ritorno d'esperienza su questioni di cooperazione, come ogni dispositivo riflessivo, richiede un impegno sincero e una 'parola vera' da parte delle persone. Il che non è affatto garantito in anticipo. Idealmente, una fiducia preesistente tra gli attori sostiene l'avvio del dispositivo. E i partecipanti sono volontari. Se la fiducia non è presente, o se alcuni partecipanti si sentono

obbligati a venire, allora occorre prestare ancora più attenzione a creare un quadro di fiducia.

Per questo, è indispensabile che un attore animi il dispositivo. Questo attore non può essere un rappresentante di una delle organizzazioni coinvolte nel ritorno d'esperienza. Bisogna sempre partire da esperienze, da situazioni concrete. Quando i partecipanti sviluppano delle 'generalizzazioni', occorre invitarli a illustrarle attraverso situazioni concrete.

Se si torna sull'esperienza di una difficoltà, non bisogna cercare di risolvere ciò che pone o ha posto problema: il ritorno d'esperienza è uno spazio di elaborazione per sé e per il collettivo, che permette di aggiornare una comprensione degli enjeux di lavoro.

In questa prospettiva, la funzione di animazione è una funzione di supporto all'elaborazione (parola/ascolto). Animare consiste nel riformulare, fornire contributi che offrono punti di appoggio per pensare.

Animare tali dispositivi richiede di avere un minimo di conoscenze nelle discipline che parlano del lavoro. In particolare l'ergonomia, la psicodinamica del lavoro.

Bisogna rendersi conto che non tutto avviene durante il tempo della riunione: il tempo psichico dei partecipanti non è il tempo della riunione.



Esercizio 1: sul management

- ▶ Che cosa ha attirato la vostra attenzione nella lettura della prima parte di questo documento (Gestire e condurre le azioni in un approccio di cooperazione)?
- ▶ Che cosa vi interroga?
- ▶ In che modo l'esperienza dei dipendenti che sono in relazione con i vostri clienti o beneficiari viene condivisa (tra dipendenti) / riportata (alla gerarchia)?
- ▶ Quali sono i dispositivi che permettono di parlare del lavoro internamente (scarto tra prescritto e reale, arbitrati fatti 'in diretta', ecc.)?
- ▶ In che modo la gerarchia aiuta i dipendenti nel loro lavoro (passare da una logica di controllo dei risultati a una logica di management della risorsa / attraverso la risorsa costituita dai dipendenti)?”

Le risposte



Esercizio 2 : sui dispositivi di supporto della cooperazione trasversale

- ▶ Ritornate alle vostre esperienze di lavoro con beneficiari o altri attori.
- ▶ Quali dispositivi permettono di favorire l'apprendimento di un linguaggio comune tra gli attori, di imparare a conoscersi e comprendersi, di costruire un riferimento condiviso? Se questi dispositivi non esistono, che cosa potreste mettere in atto?
- ▶ Avete dispositivi di scambio che rientrano nel quadro dei ritorni d'esperienza così come descritti in questa scheda? In caso contrario, che cosa sarebbe utile mettere in atto?
- ▶ Quali mutualizzazioni degli investimenti (immateriali) rappresentati da questi dispositivi di sostegno alla cooperazione sarebbero possibili? Come fare affinché il dispositivo stesso diventi un dispositivo comune e non sia portato da una sola struttura?

Le risposte



Risorse aggiuntive

Pastille n°5 du CERDD :

Aziende, comunità locali, perché cooperare meglio?

Risposta di Christian du Tertre, Direttore scientifico di ATEMIS

Clicca sull'immagine o segui questo link:

https://youtu.be/_Hfg7jt_zME

Bibliographie suggérée

Collaborare con gli attori e le imprese del mio territorio: la via dell'economia funzionale e della cooperazione: un documento rivolto agli attori pubblici (eletti, servizi) pubblicato dall'ADEME nella sua collana Clés pour agir (documento redatto da ATEMIS e ADEME)

<https://librairie.ademe.fr/dechets-economie-circulaire/6056-cooperer-avec-les-entreprises-et-les-acteurs-de-mon-territoire.html>

territoires en transition

RIFERIMENTO EFC

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



con la partecipazione di

 **La Fabrique
des transitions**