



SOUTENIR LA COOPÉRATION

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 11 - Soutenir la coopération. 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 Manager et conduire les actions dans une démarche de coopération

- Les ingrédients d'un management de / par la ressource
- Intégrer l'enjeu de coopération dans les modes de gestion administratifs

8 Les dispositifs organisationnels de soutien à la coopération

- Les dispositifs de retours d'expérience - pratique déontique
- Les dispositifs de retours d'expérience entre acteurs (coopération transverse)

13 Aller plus loin

- Exercice
- Ressources complémentaires

territoires
en transition

On a vu dans la fiche n°10 que la coopération peut être un levier de performance alternatif et donc un ingrédient essentiel pour permettre le déploiement d'une dynamique servicielle ainsi que l'émergence d'une forme renouvelée de développement territorial.

Dans cette nouvelle fiche, nous abordons la question de son intégration dans le management et la conduite d'actions. Nous verrons ainsi qu'un management qui s'appuie explicitement sur la coopération sollicite davantage la subjectivité dans l'activité et donne une place plus prépondérante aux ressources et à leur développement.

Une deuxième partie permettra de décrire des dispositifs de soutien à la coopération, coopération qui demande un effort spécifique de la part des personnes. Ces dispositifs s'appuient sur des retours d'expérience sur le réel du travail mais demandent aussi un portage institutionnel, des temps et des espaces dédiés dans l'organisation et des compétences managériales spécifiques.

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

Manager et conduire les actions dans une démarche de coopération

On a vu dans la fiche n°10, à la lumière de l'exemple d'une direction des affaires scolaires qui gère notamment les équipes techniques (propreté et restauration) intervenant dans les établissements scolaires, que la coopération est un levier qui permet de répondre de façon pertinente aux enjeux de qualité mais aussi de productivité. Dans cette expérience, des principes d'organisation et de management ont été élaborés.

Dans le cadre de l'exemple présenté précédemment des principes d'organisation et de management ont été élaborés collectivement avec les agents et chefs d'équipe, puis validés et adoptés par la direction et les élus référents des affaires scolaires :

► Le principe de soutien

Le management vise à soutenir l'activité des agents techniques en développant les ressources qui favorisent leur capacité à réaliser un travail efficace – du point de vue des enjeux du service public – et sain – du point de vue des enjeux de santé des personnes. Il s'agit d'inscrire le management dans une posture de soutien (qu'est-ce que je peux faire pour aider à la réalisation du travail ?) plutôt que de prescription (qu'est-ce qu'il faut faire pour que le travail se réalise ?).

► Le principe de délibération

Le management vise à soutenir la capacité collective des agents à élaborer des règles de travail partagées sur la base de leur expérience de travail commune et des besoins des partenaires. Cela invite à appuyer la construction de temps formels et informels permettant la délibération sur le travail ainsi qu'à s'inquiéter des conditions qui

favorisent la confiance entre les agents et la parole libre et authentique autour des enjeux communs de travail.

► Le principe de coproduction

Le management vise à développer la coopération entre les agents techniques et l'ensemble des acteurs présents au sein des écoles (enseignants, animateurs, parents) afin de rendre possible la coproduction, au plus près du terrain et pour les enfants, d'un cadre de travail propre, agréable et adapté à l'activité de chacun. Il s'agit de favoriser la capacité de chacun des acteurs à s'inquiéter de l'activité de l'autre dans son propre travail, en vue de soutenir l'éducation et le bien-être des enfants.

► Le principe d'équité

Le management vise à construire les conditions de l'équité entre les agents sur la base de la pertinence des règles élaborées et des décisions prises au regard des capacités et besoins réels de chacun. Il s'agit d'assurer la cohérence d'ensemble des actions entreprises au niveau de la commune. Cela suppose une capacité collective à élaborer des références et critères d'arbitrages partagés et considérés comme légitimes ainsi que de s'inquiéter des effets des règles et décisions prises sur les situations réelles de travail.

Ces principes illustrent une évolution profonde du modèle de management. En effet, la posture managériale reposait jusqu'ici sur l'hypothèse très fragile qu'il n'est pas nécessaire de vivre les situations pour les comprendre, autrement dit qu'il est possible de pouvoir diriger des actions sans y être soi-même engagé. Ainsi le manager pourrait arriver à compenser son éloignement du lieu et/ou du moment où la valeur se réalise, par un dispositif qui le renseigne assez pour rendre ainsi sa présence inutile (Hopper & Macintosh, 1993 ; Lorino, 1995). Le reporting et la comptabilité sont ainsi les canaux privilégiés d'un mode de description du réel qui doit permettre au manager de pouvoir faire l'économie du terrain.

Le basculement consiste à passer d'un management du/par le seul résultat – mode managérial encore dominant – à un management de/par la ressource qui reste le plus souvent à penser.

Ce qui se joue en effet, c'est qu'en reposant désormais explicitement sur la coopération, la performance du service sollicite plus explicitement la subjectivité dans l'activité et embarque le management vers une nouvelle responsabilité, le développement de cette ressource qui lui est confiée.

Les ingrédients d'un management de/par la ressource

Une posture managériale orientée vers la reconnaissance du travail réel et le développement de la ressource, que l'on peut également nommer « management coopératif », s'articule autour de 4 dimensions :

► Un management à l'« écoute »

Être à l'écoute du travail réel, des difficultés, des retours d'expériences... du destin des ressources engagées et des effets de réflexivité... des effets d'externalité (économiques, sociales, environnementales), positives et négatives.

► Un management porteur d'un certain « rapport au réel »

Comprendre les processus de travail (arbitrages), accueillir et soutenir l'expérience de chacun, impulser la construction d'une « culture commune » (« doctrine ») pour penser le travail et ses enjeux dans l'organisation.

Tout cela invite au final à repenser le rapport du management au réel : s'il ne peut pas imaginer comprendre ce qui se passe sans passer par l'expérience qui permet d'y accéder, il devient alors indispensable de développer des dispositifs qui lui permettent de questionner le réel et de se laisser atteindre par lui : une stratégie de l'écoute doit inspirer un management centré sur le développement de la ressource.

Cette approche managériale ne se joue pas sur les qualités propres de la personne du manager, mais bien sur les qualités du dispositif managérial qui le relie, non pas à la personne de ses collaborateurs, partenaires ou destinataires, mais à leur activité, pour la soutenir. De ce point de vue, la mise en place d'espaces de délibération permettant la mise en mot de l'expérience (sémiotisation de l'activité) est un geste managérial essentiel.

Un management axé sur la ressource que représente le travail et sur le développement des ressources immatérielles liées à celui-ci repose sur un dispositif managérial par lequel il accède à l'activité de ses collaborateurs, des autres services, des parties prenantes, pour la soutenir.

► Un management en soutien à la coopération

- Identifier et renforcer les conditions favorables à la coopération (ex. : mettre en œuvre des formes de communication directes) ;
- Identifier et éviter les déterminants pouvant fragiliser la coopération.

► Un management capable d'instituer des espaces et des temps de développement de la ressource

- Instituer des dispositifs d'échange et de retour d'expérience.
- Instituer des dispositifs de délibération collective permettant de développer la confiance, la compétence, la pertinence et la santé des salariés.

Intégrer l'enjeu de coopération dans les modes de gestion administratifs

Au sein des collectivités territoriales, force est de constater que le cadre juridique de l'action publique ne favorise pas la coopération (statut, filière, grade). Il convient donc d'intégrer cet enjeu dans les modes de gestion administratifs de la collectivité : adapter les modalités de recrutement, faire venir et faire partir des agents, modifier le plan de formation, faire évoluer les modalités de gestion du régime indemnitaire. Par exemple, s'interroger sur la pertinence des entretiens d'évaluation annuels qui sont aujourd'hui centrés sur des objectifs individuels à atteindre, alors même que le travail est collectif et requiert de la coopération...

Il convient également de développer une culture du risque partagé qui suppose en contrepartie des protections, des règles du jeu, des références communes. En interne cela peut fonctionner. Avec les acteurs locaux, le référentiel du projet est le seul cadre partagé. Les

initiatives portées dans une démarche de transition, sont neuves ; elles s'apparentent à de la R&D (recherche/développement), ce qui peut produire un effet angoissant car il faut prendre en compte les contraintes de l'autre, revenir au réel, se rappeler les envies et attentes de chacun, se rappeler le pacte initial.

La nécessité de transformer le pilotage des organisations est également valable pour la très grande majorité des acteurs économiques – quel que soit leur statut. Le management est très souvent porteur d'un ensemble de dispositifs tels que le pilotage par les résultats, l'économie de moyens, qui ne sont pas pensés pour accéder à la compréhension des enjeux de travail des personnes, ainsi que par la mise en place d'évaluations individuelles qui n'actent pas le fait que tout travail est une production collective, nécessitant coordination et coopération.

Les dispositifs organisationnels de soutien à la coopération

La coopération, entendue comme nouvelle rationalité économique, a un caractère relativement exigeant et ne va pas de soi, ce n'est pas seulement une question de posture !

Elle n'est pas réductible à un état d'esprit, ni à une orientation morale. La coopération ne se décrète pas : il ne suffit pas de la souhaiter pour qu'elle se réalise et il n'est pas possible de la prescrire. « Coopérons ! Coopérez ! » peuvent vite apparaître comme des injonctions paradoxales impraticables.

La coopération n'est pas spontanée – en cela, elle peut être différenciée de l'entraide, relevant d'un mouvement d'empathie immédiate. La coopération demande un effort spécifique de la part des personnes et demande à être soutenue par des dispositifs organisationnels spécifiques.

Trois registres d'action sur le plan de l'organisation du travail s'ouvrent alors :

- ▶ un portage institutionnel : un accord, une orientation, des principes discutés et validés par la fonction de direction et les élus, se portant ensemble garants du dispositif et d'une orientation politique du management ;
- ▶ des temps et des espaces dédiés dans l'organisation : la réflexivité et les régulations nécessaires à la coopération ne peuvent pas rester confinées à des espaces informels, à la marge de l'organisation du travail, mais requièrent des dispositifs spécifiques, formalisés et reconnus ;
- ▶ des compétences managériales : la coopération déplace un certain nombre de repères professionnels (et culturels) dans le rapport au travail ; de nouveaux repères doivent être posés : l'écart irréductible entre le travail prévu et le travail réel, la reconnaissance de la subjectivité dans le travail, la dynamique des ressources immatérielles, des savoir-faire d'animation de dispositifs de réflexivité, de retour sur l'expériences, etc.

► Exemple issu d'un accompagnement mené par ATEMIS

Deux commerciaux sont en lien avec un chiffeur qui doit formaliser et chiffrer les demandes clients qui remontent des deux commerciaux.

Une règle a été posée qui consiste à instruire les demandes clients dans l'ordre de leur intégration par le commercial dans l'outil commun de suivi. La formalisation et le chiffrage peuvent prendre 8 à 10 jours. Cependant cette règle est régulièrement remise en cause par les commerciaux qui insistent pour faire passer « en urgence » ou « en priorité » une demande client, arguant que faute d'une réponse en 48h le client se tournera vers une autre société. La situation entraîne des tensions régulières entre les commerciaux et le chiffeur. Avec des arbitrages qui sont parfois demandés au dirigeant.

L'analyse du travail montre que nous sommes face à un enjeu de coopération entre les commerciaux et le chiffeur (et non pas à un seul enjeu de coordination), qui peut également inclure les clients. En effet, le commercial, cherche à garder sa relation « clients », à satisfaire au mieux celui-ci. Dans cette perspective, lorsque le client indique qu'il a un besoin « urgent » d'une proposition, le

commercial s'engage vis-à-vis du client à lui répondre dans le délai demandé. Il reporte ensuite cette exigence sur le chiffeur. Le chiffeur lui à un triple enjeu de travail : réussir à programmer son travail, limiter les dérangements lorsqu'il réalise un chiffrage, tout en tenant compte à la fois de la relation clients mais aussi des contraintes de l'atelier de production avec lequel il est en lien pour programmer la production des équipements commandés.

En réponse à la situation, il est proposé :

► qu'un dispositif conjoint d'instruction et d'arbitrage se mette en place lorsqu'une demande urgente est faite, de façon à passer d'un « rapport de force » à une décision prise en tenant compte des enjeux de travail de chacun ;

► dans la relation client, de ne pas systématiquement accepter une demande urgente mais de favoriser la compréhension par le client des enjeux internes, et s'accorder autant que possible sur un délai raisonnable (= sortir de la logique commerciale classique du « client roi », oser solliciter la coopération du client).



Les dispositifs de retours d'expérience – pratique déontique

Le travail étant « invisible » comment l'évaluer ? Comment renforcer la coopération dans le travail lorsque la coopération n'est pas directement lisible ? C'est par les retours d'expérience (REX) et la possibilité de mettre des mots sur le travail qu'il est possible d'en évaluer les difficultés, d'identifier les écarts entre les objectifs et la qualité des ressources qu'il faudrait mobiliser, de revenir sur la pertinence des arbitrages engagés... C'est à travers ce processus qu'on arrive à rendre compte du travail et à le rendre lisible pour soi et pour autrui... On élabore des mots clés, des expressions en lien avec son métier afin de se comprendre et de trouver collectivement des réponses aux problèmes rencontrés.

Cette activité particulière s'appelle « l'activité déontique ». Elle exige d'y réserver du temps, de mettre en place des réunions qui lui soient dédiées, mais également d'y associer une animation particulière à travers l'apport de connaissances concernant le travail. En effet, pour progresser collectivement dans un « travail bien fait », il est nécessaire de revenir sur son activité, mais également de bénéficier de références concernant l'évolution du travail dans notre société. Ces références en lien avec l'expérience vont constituer progressivement une « doctrine » sur laquelle les agents et les cadres vont pouvoir s'appuyer dans leur travail quotidien. Ainsi « l'activité déontique » conduit à mettre des mots sur le travail, mais également à progresser collectivement dans l'élaboration d'une « doctrine partagée ».

► Extrait d'une proposition de mise en place d'un dispositif de REX faite par ATEMIS à un service hospitalier

Les chefs de service travaillent de manière relativement isolée même s'ils peuvent être amenés à échanger occasionnellement avec un autre collègue. Il s'agit au travers de ces temps de leur offrir un espace de réflexivité sur ces fonctions managériales, de comprendre ensemble les questions qu'ils rencontrent, qui bousculent les métiers... Comment cette fonction a évolué, comment cela se matérialise au sein des équipes ? Enfin, il s'agira de repérer potentiellement les propositions à adresser à la direction pour faire évoluer les organisations, la fonction...

Cet espace de réflexivité est uniquement basé sur le récit d'histoires professionnelles vécues par les médecins chefs de service. Révéler les difficultés, les partager, comprendre ce qui a été tenté, ce que ça a produit... passent par la mise en mots du travail et donc par le retour d'expériences vécues par les participants. Cela suppose que la confiance règne dans les échanges et qu'une certaine forme de confidentialité soit préservée. Ce qui se dit dans les réunions appartient aux chefs de services. En revanche, les questions soulevées, les hypothèses posées et les expérimentations proposées, elles, doivent faire l'objet d'un retour vers la Direction du CH.

Pour être utiles, ces séances doivent se doter de règles de fonctionnement et d'animation dont ATEMIS propose d'être garant au cours de cette première expérimentation. A ce titre, il nous semble important d'insister sur la nécessaire assiduité des participants. La confiance se construit au fil des séances et repose en partie sur une stabilité du groupe.

Nous proposons que le groupe se réunisse cinq fois. Les quatre premières séances sont consacrées aux échanges autour d'un ou deux récits d'histoires professionnelles choisies par les participants. La dernière séance a pour but de permettre aux participants d'identifier ce que les séances précédentes ont produit, les enseignements qu'on peut en dégager et les perspectives.

Les deux animateurs veillent à tenir le cadre décrit précédemment, ils ont un rôle d'écoute mais également de mise en perspective de la situation évoquée par le participant. Il s'agit d'apporter aux chefs de service des éléments plus théoriques sur le travail et la fonction de management leur permettant de penser autrement les situations qu'ils rencontrent.

La dernière séance collective avec les chefs de service aura permis de dresser un bilan de ce dispositif expérimental.

Nous proposons que ce bilan soit partagé avec :

- le directeur, la directrice adjointe, le président et présidente adjointe, les 2 intervenants et des participants
- le bureau
- les chefs de service

Il s'agit donc à la fois de :

- partager, échanger sur ce que cela a produit. Il est donc important que les chefs de service ayant participé, participent également à la transmission du bilan.
- construire les suites à ce dispositif expérimental

Les dispositifs de retours d'expérience entre acteurs (coopération transverse)

La coopération entre des représentants de plusieurs acteurs implique que chacune des parties souhaite que les autres parties existent dans l'action et ne soient pas seulement au service de l'une ou l'autre. Pour démarrer une coopération, il est nécessaire de se rejoindre sur un enjeu, une ambition ou à l'inverse partir d'un conflit ou d'une friction. L'enjeu initial peut donc être positif ou négatif. La coopération nécessite des lieux de partage réciproque des contraintes, des points de vue respectifs, pour qualifier les besoins et les intérêts respectifs, et afin de construire progressivement un point de vue commun en instruisant le sujet, en cherchant à formuler explicitement les enjeux de chacune des parties pour construire un arbitrage partagé.

Il faut avoir à l'esprit qu'il n'est pas naturel d'échanger sur ses contraintes, ses limites. Les acteurs, dans une relation à une collectivité, ou à un donneur d'ordres sont plutôt habitués à mettre en avant leurs atouts, les ressources qui les qualifient pour l'action. Par ailleurs, lorsque des enjeux antagonistes apparaissent au travers d'actions concrètes, de situations, le réflexe de l'acteur qui domine la relation est souvent d'imposer son point de vue.



► Exemple évoqué lors d'une journée de l'atelier Villes pairs, territoires pilotes de la transition.

Il y a deux ans, à la suite d'une suggestion du Maire, des habitants d'une Ville ont créé une AMAP. Aujourd'hui, le Maire souhaite installer un marché en privilégiant la présence de petits producteurs pour créer une attractivité, et demande à l'AMAP de ne plus proposer certains produits locaux qui pourraient décourager les petits producteurs d'exposer sur le marché.

Nous sommes ici typiquement dans un enjeu de coopération : comment construire une réponse qui prenne en compte à la fois les enjeux des producteurs locaux (développer une clientèle fidèle), de l'AMAP (offrir une gamme diversifiée de produits à ses adhérents), de la Mairie (renforcer l'attractivité commerciale du centre-ville) ? Quel arbitrage faire qui reconnaisse les efforts de l'une ou l'autre des parties ?

Autre point : la volonté d'engager des trajectoires de transition, ou de transformer son modèle économique implique d'opérer des « débordements » au regard de son périmètre d'origine, d'amener les personnes au-delà de ce qu'elles font habituellement, c'est-à-dire de révéler au travers de l'action si elles possèdent -ou pas- les compétences adéquates. Ces évolutions, ce débordement est source potentielle d'épuisement. Le retour d'expérience permet aussi de s'inquiéter des autres, de s'inquiéter de l'état de chacun, de sa relative insécurité et de gérer les rythmes, les pauses nécessaires.

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.

Quelques points de repères sur la mise en place de dispositifs de retour d'expérience entre différents acteurs

L'exercice du retour d'expérience sur des enjeux de coopération, comme tout dispositif réflexif, nécessite un engagement s'insère et une « parole vraie » des personnes. Ce qui n'est pas acquis à l'avance. Dans l'idéal, une confiance pré existante entre les acteurs vient soutenir la mise en place du dispositif. Et les participants sont volontaires. Si la confiance n'est pas là, ou si certains participants se sentent tenus de venir, alors il faut être encore plus attentif à créer un cadre de confiance.

Pour cela, il est notamment indispensable qu'un acteur anime le dispositif. Cet acteur ne peut pas être un représentant de l'une des organisations concernées par le retour d'expérience.

Il faut toujours partir d'expériences, de situations concrètes. Lorsque les participants développent des « généralités », il faut les inviter à illustrer au travers de situations concrètes.

Si l'on revient sur l'expérience d'une difficulté, il ne faut pas chercher à résoudre ce qui pose ou a posé problème : le retour d'expérience est un espace d'élaboration pour soi et pour le collectif, qui permet de mettre à jour une compréhension des enjeux de travail.

Dans cette perspective, la fonction d'animation est une fonction de soutien à l'élaboration (parole / écoute). Animer consistant à reformuler, faire des apports qui donnent des points d'appui pour penser.

Animer de tels dispositifs nécessite d'avoir un minimum de connaissances dans les disciplines qui parlent du travail. Notamment l'ergonomie, la psychodynamique du travail.

Il faut avoir conscience que tout ne se passe pas dans le temps de la réunion : le temps psychique des participants n'est pas le temps de la réunion.



Exercice 1 : sur le management

- ▶ Qu'est ce qui a retenu votre attention à la lecture de la 1e partie de ce document (Manager et conduire les actions dans une démarche de coopération) ?
- ▶ Qu'est-ce qui vous questionne ?
- ▶ Comment l'expérience des salariés qui sont en relation avec vos clients, vos bénéficiaires est-elle partagée (entre salariés) / remontée (avec la hiérarchie) ?
- ▶ Quels sont les dispositifs qui permettent de parler du travail en interne (écart prescrit - réel, arbitrages faits « en direct », etc.) ?
- ▶ Comment la hiérarchie aide-t-elle les salariés dans leur travail (passer d'une logique de contrôle des résultats à une logique de management de la ressource / par la ressource que constituent les salariés) ?

Les réponses



Exercice 2 : sur les dispositifs de soutien de la coopération transverse

- ▶ Revenez sur vos expériences de travail avec des bénéficiaires ou d'autres acteurs.
- ▶ Quel(s) dispositif(s) permet(tent) de favoriser l'apprentissage d'un langage commun entre les acteurs, d'apprendre à se connaître et se comprendre, de construire un référentiel partagé ? Si ces dispositifs n'existent pas, que pourriez-vous mettre en place ?
- ▶ Avez-vous des dispositifs d'échanges qui s'inscrivent dans le cadre de retours d'expérience tels que décrits dans cette fiche ? Si non, que serait-il utile de mettre en place ?
- ▶ Quelles mutualisations des investissements (immatériels) que représentent ces dispositifs de soutien à la coopération seraient possible ? Comment faire pour que le dispositif en lui-même devienne un dispositif commun et non pas porté par une seule structure ?

Les réponses



Ressources complémentaires

Pastille n°5 du CERDD :

Entreprises, collectivités, pourquoi mieux coopérer ?

Réponse de Christian du Tertre,
Directeur scientifique d'ATEMIS

Cliquez sur l'image ou suivez ce lien :

https://youtu.be/_Hfg7jt_zME

Bibliographie suggérée

Coopérer avec les acteurs et les entreprises de mon territoire : la voie de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération : un document à l'intention des acteurs publics (élus, services) édité par l'ADEME dans sa collection Clés pour agir (document rédigé par ATEMIS et l'ADEME)

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

territoires en transition

RÉFÉRENTIEL EFC

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



avec la participation de

 **La Fabrique
des transitions**